

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**El compromiso organizacional desde la perspectiva del marketing  
interno: análisis de los trabajadores en una coyuntura de  
emergencia sanitaria nacional**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

LINARES COLLANTES, Andrea Patricia

MEZA ORTIZ, Keiko Patricia

Asesoradas por: Mgtr. Monica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, febrero de 2021

La tesis

**El compromiso organizacional desde la perspectiva del marketing interno: análisis de los trabajadores en una coyuntura emergencia sanitaria nacional**

Ha sido aprobada por:

---

Mgr. Jorge Isaias Octavio Enrique Martinez Lobaton  
[Presidente del Jurado]

---

Mgr. Monica Patricia Bonifaz Chirinos  
[Asesor Jurado]

---

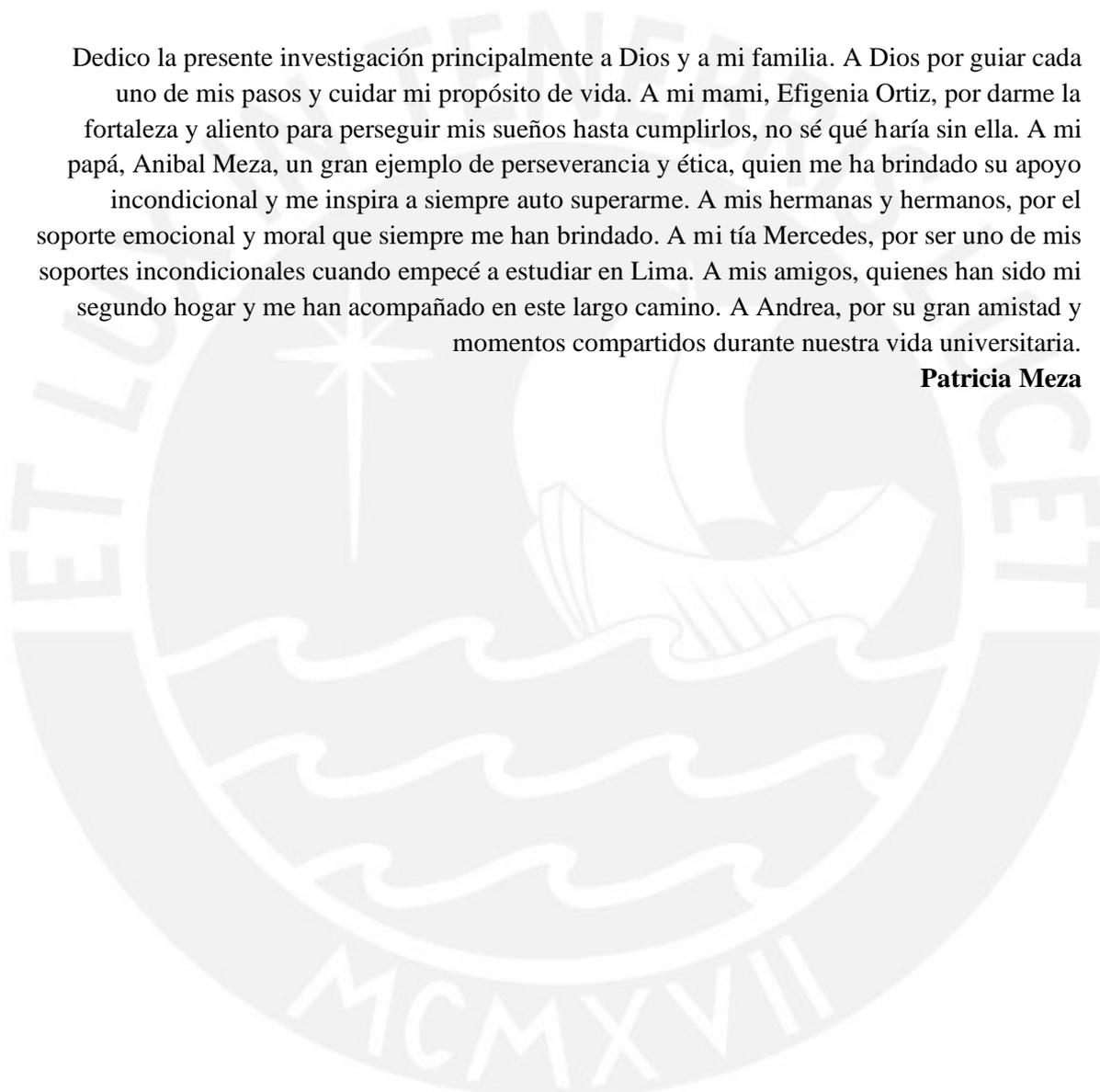
Mgr. Maria Isabel Cigüeñas Espinel  
[Tesis Jurado]

A mis padres, Javier y Eva, por su amor, confianza y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida; este y todos mis logros son gracias a ustedes. A mi hermana, María, por ser la mejor compañera y estar conmigo siempre. A todas las personas que han formado parte de mi crecimiento académico y profesional, en especial a mis amigos, con quienes compartí y aprendí grandes cosas. A Patricia, por su gran amistad y apoyo durante todo este camino.

**Andrea Linares**

Dedico la presente investigación principalmente a Dios y a mi familia. A Dios por guiar cada uno de mis pasos y cuidar mi propósito de vida. A mi mami, Efigenia Ortiz, por darme la fortaleza y aliento para perseguir mis sueños hasta cumplirlos, no sé qué haría sin ella. A mi papá, Anibal Meza, un gran ejemplo de perseverancia y ética, quien me ha brindado su apoyo incondicional y me inspira a siempre auto superarme. A mis hermanas y hermanos, por el soporte emocional y moral que siempre me han brindado. A mi tía Mercedes, por ser uno de mis soportes incondicionales cuando empecé a estudiar en Lima. A mis amigos, quienes han sido mi segundo hogar y me han acompañado en este largo camino. A Andrea, por su gran amistad y momentos compartidos durante nuestra vida universitaria.

**Patricia Meza**



En primer lugar, queremos agradecer a nuestra increíble asesora Mónica Bonifaz, quien desde el primer momento nos apoyó académica y moralmente en el desarrollo de nuestra tesis de licenciatura. Gracias por aceptar ser nuestra guía durante este camino, ha sido muy nutritivo y dichoso compartir cada momento. De igual forma, agradecer al profesor Milos Lau, porque junto al él emprendimos sólidamente los primeros pasos sobre nuestro trabajo de investigación y obtuvimos una base primordial para continuar. Y finalmente, a cada una de las personas entrevistadas, trabajadores y docentes, por brindarnos su tiempo e información valiosa que contribuyó a cumplir nuestro objetivo.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
2. Preguntas y objetivos de investigación.....	6
2.1. Objetivo general.....	6
3. Justificación .....	6
4. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL.....	8
1. Contexto Internacional .....	8
1.1. Génesis de la pandemia COVID-19 y sus consecuencias laborales.....	8
2. Contexto Nacional.....	9
2.1. Medidas tomadas por el Gobierno peruano.....	9
2.2. Consecuencias económicas y laborales del estado de emergencia .....	10
3. Impactos en los sectores de estudio.....	12
3.1. Sector salud.....	12
3.2. Sector educación .....	13
3.3. Sector de servicios financieros.....	14
3.4. Sector alimentos.....	15
CAPÍTULO 3: MARCO DE ANÁLISIS .....	17
1. Compromiso organizacional.....	17
1.1. Definición del compromiso organizacional.....	17
1.2. Modelo del compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	18
1.3. Antecedentes del compromiso organizacional .....	19
1.4. Consecuencias del compromiso organizacional .....	22
2. Marketing Interno.....	24
2.1. Definición del marketing interno .....	24
2.2. Modelo del marketing interno de Saad, Rafiq y Ahmed .....	25
3. Marketing interno y el compromiso organizacional .....	29
CAPÍTULO 4: MÉTODOS Y DATOS.....	30
1. Alcance de la Investigación.....	30
2. Enfoque de la Investigación .....	30
3. Estrategia de la Investigación y determinación de la muestra.....	31
4. Secuencia metodológica.....	32

5. Técnicas de recolección.....	33
6. Sistematización y análisis de datos.....	34
7. Ética de la investigación.....	35
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS</b> .....	<b>36</b>
1. Caracterización de la muestra.....	36
2. Análisis del compromiso organizacional y los elementos del marketing interno.....	37
2.1. Dimensión del compromiso organizacional según elemento de marketing interno .....	38
2.2. Dimensión del compromiso según sector.....	41
3. Análisis de frecuencia .....	51
3.1. Frecuencia de elementos del marketing interno .....	51
3.2. Percepción general del Compromiso Organizacional.....	54
3.3. Elementos emergentes a ser considerados por el Marketing Interno .....	57
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>65</b>
<b>ANEXO A: Descripción de la muestra</b> .....	<b>74</b>
<b>ANEXO B: Matriz del marketing interno</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXO C: Información personal de especialistas</b> .....	<b>80</b>
<b>ANEXO D: Guía de entrevista para especialistas</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO E: Formulario Google Form para confirmación de acceso a entrevista</b> .....	<b>82</b>
<b>ANEXO F: Guía de entrevistas a trabajadores</b> .....	<b>83</b>
<b>ANEXO G: Consentimiento informado</b> .....	<b>88</b>
<b>ANEXO H: Elementos emergentes por sector</b> .....	<b>89</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Afirmaciones de las dimensiones del compromiso organizacional.....	19
Tabla 2: Distribución de muestra según sexo, edad y tiempo en la organización .....	36



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variación porcentual de la población económicamente activa ocupada (2015-2020) .	11
Figura 2: Disponibilidad de camas UCI con ventiladores en zona COVID-19 según las instituciones de salud a nivel nacional.....	13
Figura 3: Modelo multidimensional del compromiso organizacional de Allen y Meyer .....	23
Figura 4: Modelo de marketing interno de Saad, Rafiq y Ahmed .....	25
Figura 5: Dimensiones del compromiso organizacional según elementos del marketing interno .....	38
Figura 6: Dimensión del compromiso organizacional en el sector salud .....	41
Figura 7: Dimensiones del compromiso organizacional en el sector educación .....	43
Figura 8: Dimensiones del compromiso organizacional en el sector servicios financieros.....	46
Figura 9: Dimensiones del compromiso organizacional en el sector alimentos.....	48
Figura 10: Valorización de los elementos del marketing interno relacionado al compromiso organizacional .....	52
Figura 11: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector salud.....	52
Figura 12: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector educación .....	53
Figura 13: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector servicios financieros .....	53
Figura 14: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector alimentos.....	54
Figura 15: Valorización del compromiso organizacional por sector.....	55

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de licenciatura estudia el compromiso organizacional desde la perspectiva del marketing interno. El compromiso de los trabajadores es un fenómeno transversal y relevante en todas las organizaciones que requieren mantener a sus trabajadores motivados y enfocados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, sobre todo, en coyunturas de alta incertidumbre y riesgo como el contexto global de la pandemia COVID-19. Para ello, se tiene como principal objetivo identificar los elementos del marketing interno que pueden tener mayor incidencia en el desarrollo de compromiso organizacional en los trabajadores de los sectores salud, educación, servicios financieros y alimentos, dentro de un contexto excepcional.

Debido a las condiciones particulares y excepcionales de la pandemia por la COVID-19 en el Perú, el presente estudio de alcance exploratorio - descriptivo emplea una metodología cualitativa que utiliza como base de análisis los elementos del marketing interno propuestos por el modelo de Saad, Rafiq y Ahmed (2002). Este modelo permite analizar el compromiso organizacional desde una perspectiva de gestión, recogiendo y estudiando, para fines de la presente investigación, los siguientes elementos del marketing interno: cambios operacionales/procesos, entorno físico, comunicación interna, coordinación interfuncional, liderazgo senior, empoderamiento, formación y desarrollo, sistema de incentivos y recompensas estratégicas. El sujeto de análisis son los trabajadores que, a julio de 2020, ocupan puestos de asistentes, analistas, coordinadores, jefes de áreas y especialistas de organizaciones, públicas y privadas que pertenecen a los sectores de salud, educación, servicios financieros y alimentos. Los sectores en estudio brindan bienes y servicios esenciales, por lo que se requiere la continuidad de sus actividades laborales a pesar de la emergencia sanitaria a nivel nacional. Mediante las entrevistas semiestructuradas y utilizando el método de análisis de texto, se observan diferentes perspectivas sobre el compromiso organizacional que se analizan a la luz del marco conceptual propuesto y la información proporcionada por especialistas en la materia.

El estudio evidencia que, en la muestra entrevistada, predomina el compromiso normativo, el cual es fomentado principalmente por los siguientes elementos del marketing interno: coordinación interfuncional, el entorno físico y la formación y desarrollo; mientras que, el compromiso emocional, por el liderazgo senior. De la misma manera, en el contexto actual, se observan elementos emergentes que influyen en el compromiso de los trabajadores tales como: la preocupación por salud y seguridad del personal y línea de carrera, los cuales deben ser tomados en cuenta por las organizaciones empleadoras en vista de los cambios operacionales y de procesos del trabajo que la pandemia impone.

# INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación tiene como principal objetivo identificar los elementos del marketing interno que tienen mayor incidencia en el desarrollo del compromiso organizacional de los trabajadores de los sectores salud, educación, servicios financieros y alimentos, en condiciones excepcionales. La presente tesis de licenciatura estudia aquellas variables que influyen en el compromiso organizacional, debido a que tiene repercusiones en el desempeño de los colaboradores y, por lo tanto, en el rendimiento organizacional; sobre todo en coyunturas de alta incertidumbre y riesgo como el contexto global de la pandemia COVID-19.

Dentro de la literatura, el compromiso organizacional es definido como el vínculo psicológico entre el trabajador y su organización, lo cual incide en su permanencia laboral voluntaria (Allen & Meyer, 1990) y se considera como un fenómeno transversal en todas las organizaciones debido a que los resultados laborales dependen del grado de involucramiento y sentido de permanencia de sus colaboradores (Citado en Regalado, Allpacca, Baca & Gerónimo, 2011). Desde una perspectiva de gestión, se lleva el compromiso organizacional a un nivel de estudio de actitudes y comportamientos laborales tales como la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros, donde el marketing interno se convierte en una herramienta clave para estudiar el compromiso organizacional, ya que según Grönroos (1990), el marketing interno crea, alienta y mejora continuamente la comprensión del empleado, su compromiso con la organización y aporte en el mercado externo. Además, el modelo elegido de Saad et al. (2002) permite analizar el compromiso de manera sistematizada por medio de los elementos del marketing interno, los cuales, para fines de la presente investigación, son los siguientes: cambios operacionales/procesos, entorno físico, comunicación interna, coordinación interfuncional, liderazgo senior, empoderamiento, formación y desarrollo y sistema de incentivos y recompensas.

Dentro de la revisión de la literatura destacan estudios nacionales e internacionales que refuerzan el vínculo entre el compromiso organizacional y el marketing interno (Bohnenberger, 2005; Morales, 2018; Salés, 2018; Araque, Sánchez & Uribe, 2017); donde proponen a este último como una herramienta para gestionar el compromiso de los trabajadores con el fin de mantenerlos comprometidos y así puedan tener un mejor performance en el mercado (Ahmed & Rafiq, 2002). En esta línea, las investigaciones empíricas sobre el marketing interno tienden a correlacionar positivamente las prácticas de recursos humanos, la comunicación interna y la armonía laboral con el compromiso organizacional (Bohnenberger, 2005, Ruiz de Alba, 2013, Araque, et al., 2017).

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó un enfoque de alcance exploratorio - descriptivo y como herramienta de recolección de información la entrevista semi

estructurada, diseñada a partir de los elementos del marketing interno expuestos en el capítulo de marco analítico. El sujeto de análisis son los trabajadores de los sectores salud, educación, servicios financieros y alimentos, de donde se extrajo una muestra de 40 trabajadores.

El trabajo de investigación se divide en 5 capítulos. En el primero, se presenta el planteamiento de la investigación, la situación problemática, las preguntas y objetivos de investigación, la justificación y, por último, las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se expone el marco contextual relacionado a la situación de emergencia sanitaria a nivel nacional ocasionado por la COVID-19 y las consecuencias a nivel laboral identificadas en cada uno de los sectores de análisis.

En el tercer capítulo se presenta el marco de análisis donde se expone la revisión de la literatura sobre el compromiso organizacional y el marketing interno, además de las distintas investigaciones que los vinculan.

En el cuarto capítulo de métodos y datos se presenta el alcance, enfoque y determinación de la muestra de investigación. Adicionalmente, se expone la secuencia metodológica, técnicas de recolección de información, sistematización y análisis de datos, así como limitaciones y ética de la investigación.

En el quinto capítulo se presenta el análisis y hallazgos, donde se describen los elementos del marketing interno que, según las perspectivas de la muestra entrevistada, influyen en su compromiso organizacional en la coyuntura de estado de emergencia nacional; así como también los elementos emergentes necesarios para fortalecer su compromiso organizacional. Finalmente, en el sexto capítulo, se exponen las conclusiones que responden a las preguntas de investigación.

## **CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En este primer capítulo, se expone el planteamiento del problema de investigación, el cual permite su contextualización y justificación. Asimismo, se presentan las preguntas generales y específicas, seguido de los objetivos que serán la guía para el presente trabajo.

### **1. Planteamiento del problema de investigación**

En el mes de diciembre de 2019 se detectó el primer caso de COVID-19 en el mundo, convirtiéndose en una pandemia, que tres meses después, llegaría al Perú. Frente a la situación, el gobierno peruano se vio en la necesidad de anunciar, mediante el Decreto de Supremo N° 044-2020 (2020), las principales medidas para prevenir la propagación del virus, entre ellas: la declaración de emergencia nacional, acceso solo a servicios públicos y servicios esenciales, restricción al derecho de libertad de tránsito, cierre temporal de las fronteras y restricciones en la actividad laboral.

Estos acontecimientos han tenido una fuerte repercusión en el empleo. Según el Organismo Internacional para el Trabajo (2020a), alrededor del 81% de la fuerza laboral mundial ha paralizado sus actividades de manera parcial o total y se prevé que haya una reducción de empleo de 6.7% en los trabajadores de tiempo completo durante el segundo trimestre del año actual.

Esta realidad, tiene efectos tanto sobre el empleo informal y formal. Un estudio realizado por el Interamerican Development Bank [IDB] (2020) muestra que la informalidad en Latinoamérica y el Caribe puede aumentar a 62%, siendo los más afectados los países económicamente pequeños; mientras que, respecto al empleo formal se revelan tres escenarios de pérdida de empleos formales a nivel de Latinoamérica y el Caribe. En el escenario más favorable representa una baja de 4,4%; es decir, alrededor de 5 millones de empleos formales se perderían; mientras que, en el escenario más desfavorable habría una disminución de 14,8%, traducido en 17 millones de trabajadores formales (IDB, 2020). La aproximación a estos escenarios depende del tiempo que dure la emergencia sanitaria y la recuperación de la economía. El Perú no es ajeno a esta realidad, pues según estudios, el 72% de su sector laboral es informal (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019a), lo que coloca a gran parte de la población económica activa en un estado de vulnerabilidad económica ante un contexto como el actual. Respecto a los empleos formales, en el mejor escenario para el país habría una disminución de 3,3% de empleos formales; mientras que, en el escenario más desfavorable podría ser un 11,8% (IDB, 2020). De esta manera se ve reflejada las fuertes consecuencias en el ámbito laboral y económico por la pandemia.

En el estado de emergencia nacional se ha permitido la continuidad de servicios únicamente a los sectores de abastecimientos de alimentos, medicina, educación remota, y entre otros considerados como esenciales (Decreto Legislativo N° 1495, 2020). A pesar de la relevancia de estos sectores, es importante dar cuenta que, por el lado del sector salud, se percibe una deficiencia de personal médico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020), brechas en la infraestructura (Ministerio de Salud, 2020a) y otras deficiencias que ponen a pacientes y trabajadores en condición de vulnerabilidad ante la crisis sanitaria. Además, por el lado de la educación, esta ha tenido que reorganizarse y ofrecerse en modalidad remota, para el cual el Perú no estaba preparado (Decreto Legislativo N° 1495, 2020). De acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2020) existen grandes ineficiencias tecnológicas y de aprendizaje que dificultan tanto la docencia como el aprendizaje, generando con ello condiciones desventajosas para estudiantes y docentes. Respecto a los servicios financieros, estos han sido de gran soporte económico y social, pues el Estado ha realizado acciones para disminuir el impacto económico, tales como la transferencia de subsidios (Economía y Finanzas, 2020), aprobación del retiro de la AFP (Trabajo y pensiones 2020), entre otros, siendo indispensable los servicios de las entidades financieras. La continuidad de los servicios de este sector ha sido garantizada en gran medida por la atención en línea que ya venía incorporando con sus clientes. Finalmente, el sector alimentos, a pesar de la pandemia, brinda un servicio de vital importancia para las personas, lo que hace indispensable su continuidad. No obstante, las condiciones de trabajo han planteado a empleados y empleadores grandes retos de sostenibilidad económica y seguridad laboral.

Para la presente investigación, se ha optado por estudiar a los trabajadores administrativos y especialistas de los sectores salud, educación, servicios financieros y alimentos. Se eligió el sector salud porque está siendo directamente afectado por la actual crisis sanitaria, el sector educación por el impacto social que tiene la nueva modalidad de clases, el sector servicios financieros por el soporte económico y el rol social en la repartición de los bonos a favor de las poblaciones económicamente vulnerables y alimentos por brindar productos vitales para el ser humano. En este sentido y dado lo excepcional de la coyuntura, resulta importante explorar de qué manera cambia la percepción sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de los sectores salud, educación, servicios financieros y alimentos, a raíz de los cambios de las condiciones laborales actuales. Este contexto y bajo una perspectiva propia a las ciencias de la gestión, resulta pertinente identificar espacios de intervención enfocados en la relación entre empleador y trabajador.

La literatura define el compromiso organizacional como un vínculo psicológico entre el trabajador y su organización (Allen & Meyer, 1990) que además actúa como fenómeno

transversal en toda la organización, debido a que los resultados laborales dependen del grado de involucramiento y sentido de permanencia de sus colaboradores (Citado en Regalado et al., 2011). Dicho compromiso se puede dar en tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad, los cuales dependen de diversos antecedentes y factores que influyen en los colaboradores.

Frente a ello, desde la perspectiva de la gestión, el marketing interno se presenta como un modelo que permite estudiar el compromiso organizacional, dado que crea, alienta y mejora continuamente la comprensión de las necesidades y expectativas del empleado, su satisfacción laboral y su aporte en el mercado externo (Grönroos, 1990).

Lo mencionado en el párrafo anterior se evidencia en diversos estudios nacionales e internacionales que vinculan el compromiso organizacional con el marketing interno (Bohnenberger, 2005; Morales, 2018; Salés, 2018; Araque et al., 2017). Dichas investigaciones proponen los elementos del marketing interno como el medio para analizar los componentes que influyen en el compromiso, bajo un contexto específico (Saad et al., 2002). En esta línea, según estudios empíricos, los elementos del marketing interno que tienen una correlación positiva con el compromiso organizacional son las prácticas de recursos humanos, la comunicación interna y la armonía laboral (Bohnenberger, 2005, Ruiz de Alba, 2013, Araque, et al., 2017).

En relación con lo expuesto, se considera el modelo de marketing interno propuesto por Saad et al. (2002) el cual, a diferencia de otros, sistematiza los elementos del marketing interno, y proponen 11 elementos: recompensas estratégicas, comunicación interna, formación y desarrollo, estructura organizacional, liderazgo senior, entorno físico; dotación de personal, selección y sucesión; coordinación interfuncional, sistema de incentivos, empoderamiento y cambios operacionales y de procesos. Para la presente investigación solo se toma en consideración aquellos elementos que podrían ser más afectados por la coyuntura actual; en este sentido, los elementos analizados son los cambios operacionales y de procesos, comunicación interna, coordinación interfuncional, entorno físico, liderazgo senior, empoderamiento, formación y desarrollo, sistema de incentivos y recompensas estratégicas. Respecto a los elementos sistema de incentivos y recompensas estratégicas, dada su similitud teórica, son tomados como un solo elemento dentro de la presente investigación.

En resumen, debido al estado de emergencia y su repercusión a nivel laboral, se abre una oportunidad de investigación exploratoria que tiene como objetivo principal identificar cuáles son los elementos del marketing interno que tienen mayor incidencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de aquellas organizaciones que continúan con sus actividades bajo las condiciones actuales.

## **2. Preguntas y objetivos de investigación**

La pregunta general de la presente investigación es: ¿Dada la coyuntura actual, qué elementos del marketing interno cobran mayor relevancia para mantener el compromiso organizacional de la muestra de los trabajadores de los sectores en estudio?

Para responder la misma, con un mejor alcance y una adecuada justificación, se plantean, además, las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los elementos del marketing interno que inciden en las diferentes dimensiones del compromiso organizacional propuesto por Allen y Meyer, en la muestra de trabajadores entrevistados de los sectores en estudio?
- ¿Cuáles son los elementos del marketing interno que los trabajadores entrevistados consideran más importantes para mantener su compromiso organizacional en condiciones de emergencia sanitaria?
- ¿Qué nuevos elementos o condiciones de trabajo son declarados como relevantes para mantener el compromiso organizacional dada la coyuntura actual?

### **2.1. Objetivo general**

En relación con las preguntas planteadas, se definen los objetivos de la investigación. En este sentido, el objetivo general es la siguiente:

Identificar los elementos del marketing interno que tienen mayor incidencia en el desarrollo de compromiso organizacional en condiciones excepcionales, a fin de tomar medidas de gestión enfocadas en fortalecer el compromiso de los trabajadores con su organización.

Frente a ello, los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los elementos del marketing interno con mayor incidencia en las diferentes dimensiones del compromiso organizacional propuesto por Allen y Meyer, en la muestra de trabajadores entrevistados de los sectores en estudio.
- Identificar cuáles son los elementos del marketing interno que los trabajadores entrevistados consideran más importantes para mantener su compromiso organizacional en condiciones de emergencia sanitaria.
- Identificar qué nuevos elementos o condiciones de trabajo son declarados como relevantes para mantener el compromiso organizacional dada la coyuntura actual.

## **3. Justificación**

El presente trabajo, busca identificar los elementos del marketing interno que, ante un contexto de estado de emergencia nacional, pueden incidir en el compromiso organizacional de

los sectores salud, educación, servicios financieros y de alimentos; y con ello aportar a la mejora en la gestión de recursos humanos en las organizaciones frente a condiciones excepcionales.

La presente investigación se enriquece al ser desarrollada dentro de un enfoque cualitativo y de alcance exploratorio - descriptivo, lo cual permite ser una base empírica que de paso a futuras investigaciones de tipo cuantitativo correlacional. Actualmente, existen investigaciones de autores tales como Bohnenberger (2005), Araque, et al. (2017), Salés (2018), Morales (2018) que se concentran en estudios cuantitativos que analizan la correlación entre el compromiso organizacional y el marketing interno en condiciones no excepcionales; no obstante, el escenario actual se caracteriza por una crisis mundial muy compleja en comparación a otras, debido a que no hay precedentes que involucren tantos factores a nivel económico, laboral, salud, educación y entre otros, que se relacionan de manera simultánea (IDB, 2020).

#### **4. Limitaciones**

Las limitaciones encontradas para el desarrollo de la investigación están relacionadas al contexto en el que nos encontramos. Debido a la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, el uso de algunas herramientas de recojo de información son restringidas. Ello obliga a escoger instrumentos de investigación que se puedan emplear exclusivamente de manera virtual.

Otra limitación, es el acceso a la información de libros que no se encuentra en versión digital, retrasando e involucrando la calidad de la revisión teórica. Por ello, se acude a los servicios de la Biblioteca PUCP, donde los encargados brindan todas las fuentes de información que tiene la universidad.

Como última limitación, se tiene la dificultad de acceso a internet. Debido a la coyuntura en la que nos encontramos, las reuniones entre las asesoradas con la asesora y entrevistados se realizan de forma virtual, para lo cual es indispensable contar con una buena conexión a internet; sin embargo, muchas veces esta se debilita, ocasionando interrupciones en la comunicación.

## **CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL**

### **1. Contexto Internacional**

#### **1.1. Génesis de la pandemia COVID-19 y sus consecuencias laborales**

El contexto de la presente investigación gira en torno a la pandemia ocasionado por un virus conocido como COVID-19, el cual se detectó por primera vez el 31 de diciembre del 2020, en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China. Un mes después, dado el gran riesgo contra la salud humana y la rápida expansión del virus, la Organización Mundial de la Salud [OMS] declaró al brote como una Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional, siendo una connotación que se constituye como la sexta vez que la OMS utiliza para eventos de rigor sanitario (OMS, 2020). En el mes de marzo, debido a la gravedad de las consecuencias en la salud y su fácil propagación, la institución en mención catalogó a este nuevo virus como una pandemia.

La pandemia de COVID-19 no solo significa una crisis sanitaria, sino también una crisis económica sin precedentes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020), por lo que a nivel mundial se han implementado diferentes medidas para evitar su propagación y proteger a los ciudadanos y su economía. De esta forma, muchos países han optado por declarar estado de emergencia nacional e incluir cuarentenas forzosas, lo cual ha precipitado la virtualización de las relaciones económicas y sociales, dándose, por ejemplo, el aumento del teletrabajo en más regiones e industrias (CEPAL, 2020). Además, producto del contexto actual hay efectos negativos de corto y largo plazo sobre la oferta y demanda de los distintos sectores económicos, donde las secuelas dependen de la realidad interna de cada economía, sus lazos comerciales, duración de la pandemia y las medidas que se tomen para evitar o detener el contagio (CEPAL, 2020). Frente a ello, un estudio realizado por IDB (2020), hace un análisis de sensibilidad del número de desempleados respecto al tiempo de duración de la pandemia. Su pronóstico es grave, dado que a corto plazo se prevé que se pierdan 4 millones de empleos formales; a mediano plazo, 9 millones y a largo plazo, alrededor de 16 millones (IDB, 2020). En relación con lo expuesto, actualmente el escenario se encuentra en mediano plazo; es decir, la recesión económica producida por la coyuntura se ha extendido por tres trimestres consecutivos. En respuesta a dichas consecuencias, el Estado debe ser el principal actor que planifique y efectúe políticas que estimulen la reactivación económica del país (OIT, 2020b; CEPAL, 2020).

A nivel sectorial, los más afectados en su producción económica son la reparación de vehículos motorizados, manufactureras, restaurantes, inmobiliarias, entretenimiento y transporte (IDB, 2020). Respecto a esto, el apoyo a estas industrias para evitar las altas tasas de desempleo permanente se condiciona, principalmente, por la capacidad fiscal e infraestructura de salud pública que cada país tenga (IDB, 2020).

Por otro lado, frente a la crisis sanitaria y económica producida por la pandemia, hace que la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores tome mayor relevancia en la coyuntura actual. La OIT (2020c), afirma que “las condiciones de trabajo seguras y saludables son fundamentales para el trabajo decente. Esto es aún más significativo hoy en día, ya que garantizar la seguridad y la salud en el trabajo es indispensable en el manejo de la pandemia y la capacidad de reanudar el trabajo” (p.6). En efecto, la preocupación de los países, las empresas y trabajadores por reanudar sus actividades durante esta pandemia, hace que, además de los desafíos económicos, tengan que enfrentar el reto de preservar la salud de sus trabajadores mientras buscan su productividad laboral.

En relación con lo expuesto, resulta crucial la eficacia de las medidas políticas para preservar los empleos existentes e impulsar la demanda de mano de obra una vez que la fase de recuperación haya comenzado (CEPAL, 2020; OIT, 2020c).

## **2. Contexto Nacional**

La presencia de la pandemia en el país se confirmó el 06 de marzo del 2020 con el primer caso de COVID-19: un ciudadano proveniente de Europa (Ministerio de Salud, 2020a). La llegada de la pandemia al país y el conocimiento de los efectos que podría conllevar en la salud de la población, puso al Gobierno peruano en estado de alerta, por lo que se tomaron medidas estrictas para controlar su propagación.

### **2.1. Medidas tomadas por el Gobierno peruano**

Perú fue uno de los países que actuó rápidamente ante la crisis, es así como el 11 de marzo, el Poder Ejecutivo promulgó el Decreto Supremo N° 008-2020-SA (2020) declarando en emergencia sanitaria a nivel nacional por el plazo de 90 días, lo que implicaba adoptar medidas de prevención y control sanitario para evitar la propagación de la COVID-19.

Como una de las primeras medidas, se tuvo la suspensión de los vuelos provenientes de Asia y Europa a partir del 16 de marzo y posteriormente el cierre total de fronteras para evitar el ingreso de personas que puedan portar el virus (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2020). Entre las principales disposiciones dentro del país se estableció el aislamiento social obligatorio, lo que se traduce en la permanencia de las familias dentro de sus hogares, la inmovilización obligatoria como complemento de la primera y la suspensión de transporte de personas al interior del país, permitiendo solo la salida del domicilio en casos especiales, lo que incluye la adquisición de alimentos y medicamentos, el traslado al centro de labores en caso sea un sector esencial, el retorno al domicilio portando el pase especial laboral, acudir a centros de abastecimiento con uso de mascarilla y portando DNI o sacar a las mascotas de forma breve y cerca al domicilio (Defensa, Seguridad y Justicia, 2020).

Cabe resaltar que dentro de los sectores esenciales que tenían permitido realizar sus actividades laborales, bajo estrictas medidas sanitarias, se encuentran los siguientes: industria alimentaria, farmacéutica y de bienes de primera necesidad, centros de salud, bancos, farmacias, grifos, medios de comunicación, centrales telefónicas, supermercados, mercados, limpieza pública, hoteles, centros de alojamiento, entidades financieras, seguros y pensiones, asistencia o cuidado de personas vulnerables (adultos mayores, niñas(os), adolescentes, dependientes, o personas con discapacidad) (Defensa, Seguridad y Justicia, 2020). Los mencionados incluyen además las empresas encargadas de la adquisición, producción, almacenamiento, transporte, distribución y abastecimiento. En este sentido, se evidencia que solo los sectores que brindan productos y servicios de primera necesidad han sido los permitidos por el Estado de continuar con sus actividades laborales.

## **2.2. Consecuencias económicas y laborales del estado de emergencia**

Esta situación de emergencia sanitaria, teniendo como principales medidas de contención el aislamiento social y la inmovilización obligatoria, ha ocasionado la paralización de ciertos sectores económicos, principalmente el comercio, pues en el mes de mayo, se registró una disminución de -49,56%, respecto al mismo mes del año anterior (INEI, 2020a). Otros rubros fuertemente afectados fueron la venta de combustible, venta de artículos de cómputo, mejoramiento del hogar, electrodomésticos, muebles, entre otros, debido principalmente a la restricción de circulación de vehículos, la inmovilización de los clientes, problemas de despacho, por no contar con los protocolos de seguridad (INEI, 2020a). Finalmente, los rubros golpeados casi en su totalidad fueron el de turismo (-97,16%) y restaurantes (-96,07%) (INEI, 2020a), también a consecuencia de la suspensión de actividades debido al aislamiento social y al cierre de fronteras, aeropuertos y hoteles.

Ante la evidente caída económica, fue necesario la reanudación de las actividades progresivamente para su reactivación. La primera fase incluyó 27 actividades en los sectores de minería, construcción, servicios, turismo y comercio (Ministerio de la Producción del Perú, 2020). La segunda fase implementó la apertura de centros comerciales, salones de belleza y otras actividades del rubro comercio, servicio y manufactura, teniendo como meta reactivar el 85% de la economía del Perú (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2020). La tercera fase, permitió atención e ingreso de las personas respetando un aforo ideal en la coyuntura en los locales de restaurantes (40% de aforo), tiendas (50% de aforo), centros de arte, entretenimiento y esparcimiento (en destinos sanitarios y con aforo al 50%) (Decreto Supremo N.º 117-2020-PCM, 2020). Finalmente, a la fecha se encuentra en evaluación la reanudación de otras actividades, pues ello depende de la evolución de la pandemia en el país.



continuar brindando ingreso a sus empleadores; sin embargo, gran parte no soportó la paralización de las actividades.

### **3. Impactos en los sectores de estudio**

Desde el inicio del estado de emergencia en el Perú, el Decreto Supremo N° 044-2020 permitía la continuidad de las operaciones y comercialización de los sectores que brinden “[...] abastecimiento de alimentos, medicinas, así como la continuidad de los servicios de agua, saneamiento, energía eléctrica, gas, combustible, telecomunicaciones, limpieza y recojo de residuos sólidos, servicios funerarios [...]” (2020, p.11). Básicamente su operatividad se argumentaba por ser industrias que brindan servicios y productos de primera necesidad. Bajo este contexto, la presente investigación ha optado por analizar los sectores de salud, educación, servicios financieros y alimentos, los cuales se exponen a continuación.

#### **3.1. Sector salud**

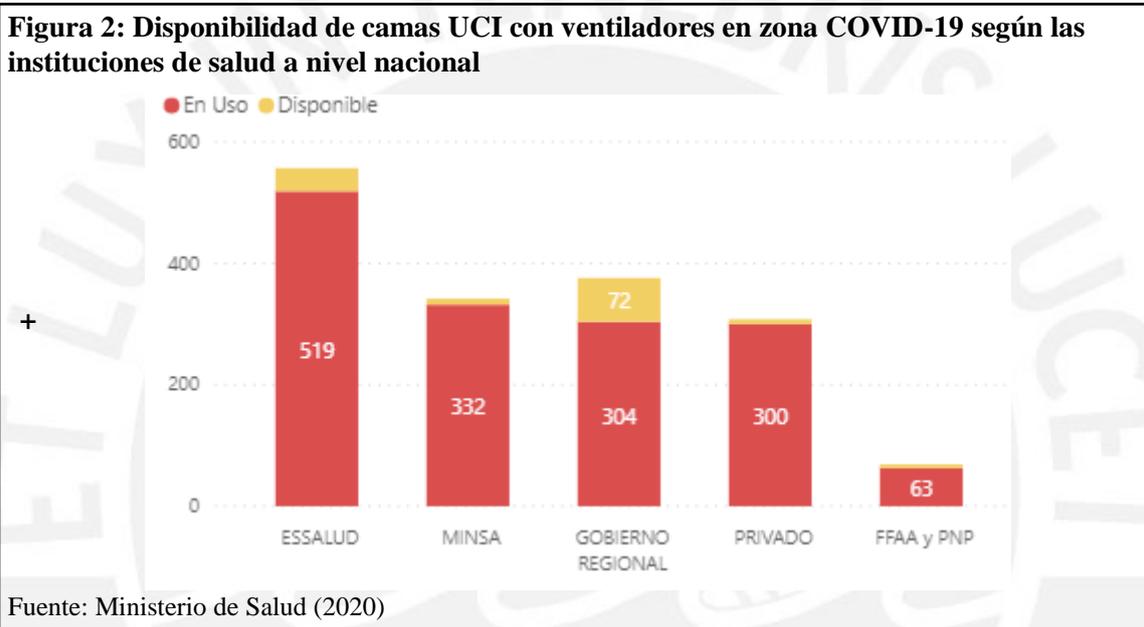
Durante la crisis sanitaria actual, el sector salud ha sido el principal sector que enfrenta la COVID-19 desde la primera línea de batalla. Es evidente que “la actual emergencia sanitaria está poniendo a prueba el funcionamiento de la seguridad social (acceso y calidad), particularmente de los sistemas de salud de América Latina y el Caribe” (IDB, 2020, p.1). A pesar de las diferentes medidas de protección social y económicas que han implementado diversos países de la región, estas no han sido suficientes para enfrentar las deficiencias históricas que tiene el sistema de salud (World Economic Forum [WEF], 2020). Por ejemplo, hasta ahora existe escasez de mano de obra calificada para enfrentar la nueva enfermedad y un débil sistema de salud que caracteriza a estas regiones; sin embargo, la pandemia obliga al sector salud a participar activamente (CEPAL, 2020).

El Perú no es ajeno a dicha realidad. Un informe de brechas de infraestructura o acceso a servicios en el sector salud, revela que en el país el 77,8% de los establecimientos de salud y el 51% de hospitales tienen una capacidad instalada inadecuada, lo que significa que tienen precariedad en infraestructura, equipamiento obsoleto, inoperativo o insuficiente (Ministerio de Salud, 2020b). Además, de los 9 sistemas de información de salud, el 75% no funcionan adecuadamente; es decir, no cumplen con los criterios de confidencialidad, integridad, confiabilidad, transparencia y disponibilidad (Ministerio de Salud, 2020b). A esta realidad, se suma la falta de demanda de personal médico, pues en el Perú por cada 1000 habitantes hay 1.3 médicos y 2.4 enfermeros; mientras que, en países de la región, como Cuba, hay 8.4 médicos y 7.5 enfermeros para esa misma población (OCDE, 2020).

Es por lo que el sistema de salud del país se ha visto obligado a la contratación de mayor personal; sin embargo, no se está teniendo la preparación e implementos necesarios para que

puedan enfrentarse a la situación. El país ocupa el tercer puesto de América Latina en cifras de médicos que fallecieron, teniendo al mes de enero del presente año a 259 médicos que perdieron la vida, 12 175 contagiados y 31 médicos en cama UCI (Colegio Médico del Perú, 2020).

A esto se suma la escasez de camas UCI a nivel nacional, pues al inicio de la pandemia se tenían 1.6 camas hospitalarias por cada 1000 personas (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020). A la fecha, según EsSalud (2020), de las 1652 camas UCI con ventilador en zona COVID-19 a nivel nacional, 1518 se encuentran ocupadas (citado en Ministerio de Salud, 2020c).



La deficiencia presentada en la Figura N° 2 crea preocupación debido a la inmensa cantidad de personas contagiadas que requieren hacer uso de los servicios hospitalarios. Además de la precariedad en la infraestructura y especialistas en las ciencias de la salud, se suma el incremento de la demanda y precio de los diferentes materiales de protección frente a la COVID-19. En esta línea, en el Perú aumentó el precio de las mascarillas, guantes, productos de higiene y medicinas, los cuales se han convertido en las principales armas para prevenir el contagio; sin embargo, su gran demanda ha ocasionado que se encuentren escasos en el mercado y el acceso a ellos sea un privilegio en lugar de un derecho (IPE, 2020). Los aspectos mencionados ponen en evidencia el alto riesgo al que están expuestos los trabajadores del sector.

### 3.2. Sector educación

El sector de educación fue uno de los primeros sectores en informar la suspensión de sus actividades, retomando el 6 de abril del presente año las clases de manera remota en colegios, centros de educación técnica e institutos y escuelas de educación superior públicos.

Ante la nueva disposición, el Ministerio de Educación trabajó en estrategias para realizar la enseñanza a distancia, reforzando así la educación escolar el proyecto “Aprendo en casa” enfocado en el aprendizaje virtual siguiendo el Currículo Nacional y transmitido en diferentes idiomas y plataformas para lograr llegar a todos los estudiantes del país: internet, televisión y radio (Ministerio de Educación, 2020a). La nueva forma de enseñanza involucra tanto a docentes, quienes refuerzan su educación, las familias y los estudiantes que buscan conectarse a las clases e interesarse en consultas no respondidas durante la transmisión para luego ser consultadas a sus profesores (Ministerio de Educación, 2020b). No obstante, transformar el modelo de las clases presenciales a clases remotas ha sido uno de los mayores retos en el sector educación en su objetivo de continuar con la enseñanza a sus estudiantes (UNICEF, 2020).

Respecto a la educación superior universitaria y de postgrado, también debieron adaptarse a la nueva realidad y continuar sus servicios de manera remota, por lo que fue necesario realizar clases virtuales. “La prestación del servicio de educación universitaria en entornos virtuales y/o no presenciales debe promover el aprendizaje autónomo del estudiante, por lo que la universidad debe asegurar el desarrollo de plataformas y metodologías que permitan la accesibilidad del servicio a los estudiantes” (Ministerio de Educación, 2020c), ello involucra la adaptación del contenido académico y el apoyo de los docentes y/o tutores para el manejo de la nueva realidad.

Las medidas tomadas, tuvieron ciertas dificultades y en consecuencia la educación de los estudiantes se ha visto fuertemente afectada. Por la parte de enseñanza a niños y adolescentes la falta de recursos fue la principal complicación, debido a que sólo el 48% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a Internet y en el área rural sólo el 5,9% (INEI, 2019b). La respuesta del Ministerio de Educación para reducir la brecha digital, según Martín Vizarra (2020), fue adquirir más de 840 mil tablets para escolares y profesores (El Comercio, 2020); acción que tuvo complicaciones en los tiempos de entrega y que no termina de solucionar el problema. Por el lado de la educación superior también se presentaron obstáculos, pues según la Federación de Instituciones Privadas de Educación Superior (2020), durante el estado de emergencia se registró que el 15% de los estudiantes abandonó la universidad y que podría llegar hasta un 35% (citado en RPP Noticias, 2020) debido a la crisis económica por la que están pasando gran parte de las familias peruanas. A todo esto se suma, según Marilú Martens (2020), el inadecuado manejo de las emociones, pues en el contexto actual alumnos, padres de familia y docentes tienen una mayor carga de estrés por la adaptación a los cambios en la educación (Citado en Care, 2020).

### **3.3. Sector de servicios financieros**

El sector financiero tiene un rol importante para mantener la economía de empresas y familias peruanas, pues el Estado proporcionó diversos subsidios económicos para apoyar en lo

posible a los más afectados por la crisis sanitaria. Es así como se tuvo como bonificaciones lo siguiente: bonos para hogares en condición de pobreza, bono independiente, bono rural, subsidios para empresas generadoras de empleo (sector privado), bono eléctrico y bono familiar universal (Economía y Finanzas, 2020; Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, 2020). Otro beneficio económico que el gobierno dispuso fue el retiro extraordinario de fondos de AFP por el estado de emergencia, siendo un retiro inicial de 2,000 soles y luego el retiro del 25% (Trabajo y Pensiones, 2020). Dichas acciones, hicieron que el Banco de la Nación y otras entidades privadas de banca y finanzas continúen con sus actividades.

Para la consulta y seguimiento de los bonos por parte de la población más afectada por la coyuntura, fue necesario implementar canales tanto virtuales como telefónicos y medios de información; sin embargo, hubo diversos inconvenientes para el proceso que se resumen en: incorrectos procedimientos con riesgo de corrupción, beneficiarios/as fallecidos o residentes en el extranjero, cobro en agencias bancarias alejadas a sus domicilios, beneficiarios/as en espera de fecha, turno y/o lugar, beneficiarios retirados del padrón que inicialmente figuraban, la forma de pago de los subsidios debido a que personas mayores y residentes en la zona rural no están familiarizados con los medios digitales del sistema financiero, entre otros (Defensoría del Pueblo, 2020a).

Otro de los problemas importantes, fue que las entidades encargadas de la entrega de los beneficios mencionados se convirtieron en un foco infeccioso alto: “en varias ciudades como Piura, Ica, Chincha y distritos de Lima Metropolitana, se están formando colas de personas en las agencias bancarias para hacer efectivo el cobro de estos subsidios, sin que se adopten medidas de seguridad sanitaria, como el distanciamiento entre personas y el uso de mascarillas, lo cual genera aglomeraciones y exposición a un mayor riesgo de contagio del COVID-19” (Defensoría del Pueblo, 2020b). Ante lo evidenciado, se tomaron medidas más estrictas con el apoyo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional para el mayor control y protección de las personas.

Todo lo mencionado permitió que el sector financiero y seguros fueran unos de los rubros que incrementó en 7,98% su productividad, dentro de lo cual, la actividad con mayor crecimiento fue el número de créditos corporativos (19,24%), dirigidos a grandes, medianas, pequeñas y microempresas; así como los créditos del programa Reactiva Perú (INEI, 2020c). Asimismo, se manifiesta la importancia de tener al personal comprometido y enfocado en adaptarse al cambio y lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

### **3.4. Sector alimentos**

Otro de los sectores que en Perú que ha continuado con sus actividades es la comercialización de los alimentos. En esta línea, “los trabajadores de los supermercados han

experimentado un aumento de la demanda, ya que las personas confinadas se surten de alimentos y otros productos básicos y a menudo hacen acopio de provisiones para largos períodos de aislamiento” (OIT, 2020d, p.1). Ante la necesidad vital de las personas por adquirir alimentos, los trabajadores del sector se desplazan a su centro de labores.

Si bien es cierto durante la pandemia el comercio en los supermercados y minimarkets han evolucionado sus ventas en productos de primera necesidad, tales como alimentos, bebidas, tabaco, abarrotes, panadería, productos cárnicos (INEI, 2020a), el aislamiento social que ha producido la pandemia hace que exista un riesgo de suministro o abastecimiento, aumento de precio de las materias primas o productos importados (Romero, 2020; Banco Mundial, 2020). Dicho en otras palabras, los consumidores han incrementado sus compras en productos alimenticios; sin embargo, la oferta de mercado se ve obligada en hacer un mayor esfuerzo operativo para satisfacer la demanda.

Respecto al contexto actual en la comercialización de alimentos, la salud de los trabajadores es un factor importante dentro de su producción. El capital humano es uno de los recursos más importantes en la actual coyuntura (Romero, 2020), por lo que es importante velar por su seguridad y bienestar. Para ello, se debe impulsar una adecuada manipulación de los productos, uso adecuado del EPP y entre otras medidas que minimicen los contagios.

Finalmente, tras la revisión del marco contextual de la coyuntura actual, es posible constatar las afectaciones en el ámbito laboral de los distintos sectores, entre ellos el de salud, educación, servicios financieros y alimentos. En esta línea, el compromiso de los trabajadores se puede ver vulnerado por el temor al contagio de la COVID-19 y la incertidumbre sobre la situación laboral, por lo que es pertinente hacer una revisión teórica sobre el compromiso organizacional y los elementos que pueden influir. Para esto último, desde la perspectiva de las Ciencias de la Gestión, se utilizará como herramienta al marketing interno.

## CAPÍTULO 3: MARCO DE ANÁLISIS

A continuación, se propone el marco de análisis para estudiar el compromiso organizacional en base a la perspectiva del marketing interno. Para ello, se describe qué es el compromiso organizacional, cómo se estructura y porqué es importante. Además, como el propósito de la presente investigación es explorar qué elementos inciden en el compromiso organizacional, se propone al marketing interno como la herramienta de análisis. En esta línea, se desarrolla la definición, modelo y los elementos del marketing interno.

### **1. Compromiso organizacional**

#### **1.1. Definición del compromiso organizacional**

En la literatura revisada se han encontrado muchas definiciones sobre el compromiso organizacional. El común denominador de todas estas es que lo describen como un estado psicológico de identificación y vínculo entre las personas y la organización mediante la visión compartida de sus objetivos (Allen & Meyer, 1991; Mowday, Steers & Porter, 1979; Steers & Braunstein 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

En consonancia con la definición mencionada, los autores Porter et al. (1974) y Mowday (1998) mencionan que para el bienestar de la organización es importancia que ambas partes se encuentren comprometidas; es decir, la organización debe estar interesada en generar estrategias que promuevan un alto nivel de compromiso en sus colaboradores para así incentivar una mayor participación, deseo de permanencia y mejor desempeño. De esta forma, los beneficios se dirigen tanto al bienestar de los trabajadores como a los mejores resultados organizacionales. Además, Becker (1992) señala que, para el compromiso entre el trabajador y la organización, se debe tomar en consideración el vínculo con la alta gerencia, supervisores y grupo de trabajo, pues estos se relacionan con la satisfacción laboral y, por ende, con la continuidad en la organización.

La mayoría de los estudios se han realizado desde una perspectiva de la psicología; sin embargo, el compromiso organizacional también ha sido desarrollado desde la perspectiva de la gestión. Como bien se ha observado, el compromiso es un factor importante relacionado al bienestar de los trabajadores y de la organización, es por lo que ha tomado mucha importancia y han surgido estudios que enfocan la relación del compromiso organizacional con la rotación del personal, la satisfacción laboral, el desempeño, la competitividad, entre otros. En línea de lo mencionado, es importante conocer las variables relacionadas al desarrollo del compromiso organizacional, las cuales ayudarán a implementar un plan: "Organizations strive to examine organizational commitment and its effects on workplace variables. In doing so, employers can design programs and strategies to grow commitment among employees so they are more likely to contribute to the company's success" (Citado en Meyer & Allen, 1997, p.1). Es así como el

compromiso, considerado como el apego o vínculo psicológico, ha tomado una perspectiva que lo relaciona con aspectos ligados a la gestión.

Para conocer más sobre el compromiso organizacional, es importante revisar las investigaciones de Allen y Meyer debido a que son los autores que desarrollan de manera más completa este concepto.

## **1.2. Modelo del compromiso organizacional de Meyer y Allen**

Los autores Allen y Meyer realizan una amplia revisión de la literatura ligado al compromiso organizacional, lo que les permite formular un modelo lineal compuesto por antecedentes, procesos y consecuencias. Asimismo, basado en los distintos enfoques encontrados, los autores incorporan a su modelo tres dimensiones del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo se refiere al apego emocional de las personas debido a que sus ideales, objetivos y valores son compartidos con los de la organización, creando un deseo de permanencia en esta (Meyer & Allen, 1997), cabe resaltar que es la dimensión más estudiada hasta la actualidad. El compromiso de continuidad hace referencia a los costos que asume el trabajador al dejar la organización; es decir, su permanencia se ve influenciada por la dificultad de encontrar un empleo con los mismos o mejores beneficios (Meyer & Allen, 1997; Arias, 2001). Finalmente, el compromiso normativo refleja el sentimiento de obligación de las personas por continuar en la organización, sea por motivos éticos o morales (Meyer & Allen, 1997); esta es la dimensión menos estudiada. Este modelo multidimensional refleja que el compromiso se puede presentar en distintos grados en una sola persona, lo cual depende de las variables que lo preceden.

Los autores del modelo proponen una escala para la medición del compromiso organizacional y sus dimensiones. Esta ha tenido cuestionamientos y cambios a lo largo del tiempo, donde finalmente se mantiene la escala propuesta en el año 1997. En la Tabla N° 1 se aprecia las afirmaciones respecto a las dimensiones del compromiso organizacional estudiadas por Allen y Meyer, las cuales han sido traducidas por Arciniega y González (2006).

**Tabla 1: Afirmaciones de las dimensiones del compromiso organizacional**

DIMENSIONES	AFIRMACIONES
Compromiso Afectivo	Tengo una gran fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.
	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí
	Me siento como parte de una familia en esta empresa
	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas
	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella
	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta empresa
Compromiso de continuidad	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí
	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa
	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí
	Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo
	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa
Compromiso Normativo	Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella
	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa
	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dad
	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente
	Esta empresa se merece mi lealtad
	Creo que le debo mucho a esta empresa

Adaptado de Arciniega y González (2006).

Esta estructura ha sido utilizada por muchos estudios empíricos sobre el compromiso organizacional, pues es una guía para conocer en qué dimensión se identifica la fuerza laboral. En esta línea, la presente investigación utiliza las afirmaciones mencionadas en la Tabla N° 1 para describir a cuál dimensión del compromiso se orientan los trabajadores de los sectores considerados en este estudio.

### **1.3. Antecedentes del compromiso organizacional**

Existen investigaciones que analizan las variables a nivel individual y organizacional para conocer los antecedentes que desarrollan el compromiso en los trabajadores. Bajo la revisión literaria, mucho de los autores disciernen en sus resultados, es por ello por lo que se debe tener en cuenta que la relación de los antecedentes estudiados con el compromiso, dependen del

contexto de la organización y de la situación laboral dentro de la que se analizan las variables (Meyer & Allen, 1997). Siguiendo el modelo escogido, a continuación, se presentan los antecedentes encontrados para cada una de las dimensiones del compromiso organizacional.

Los antecedentes del compromiso afectivo se pueden dividir en organizacionales, personales y experiencia laboral. En primer lugar, dentro de las características organizacionales se encuentra la estructura organizacional como uno de los factores que incide en el compromiso y se hace énfasis en las en el diseño de las políticas organizacionales. Con esto quiere decir que existe una correlación positiva cuando son establecidas de manera justa y transmiten equidad (Meyer & Allen, 1997). Además, estudios demuestran que la forma en la que son comunicadas también tiene una correlación, pues la adecuada explicación de estas influye positivamente en el compromiso (Konovsky & Cropanzano, 1991). De esta forma, se resalta que se debe tomar en cuenta al recurso humano que gestionan para la planificación y comunicación de sus políticas internas.

En segundo lugar, dentro de las características personales se consideran dos tipos de variables: demográficas y de disposición. Acerca de las demográficas, estudios han encontrado que variables como género, edad, educación y otros factores de las personas tienen una relación con el compromiso; sin embargo, no se pueden generalizar dichos resultados debido a que estas variables se ven moderados por otros factores de la organización y de la propia persona (Meyer & Allen, 1997). También se considera como variable demográfica la tenencia organizacional; es decir, el tiempo que una persona se encuentra trabajando en la organización, donde se encontró una correlación positiva con el compromiso (Mathieu & Zajac, 1990). Por el lado de las variables de disposición, estas incluyen la personalidad, valores, objetivos, propensión laboral y disposición de comprometerse. Un trabajador con una personalidad dirigida al logro y ética, con una percepción sobre sus competencias, confianza en sus habilidades y logros tiene un mayor desarrollo del compromiso (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). Asimismo, las personas con una mayor propensión laboral y disposición a comprometerse (expectativas y factores de elección organizacional) tienden a desarrollar un compromiso afectivo (Mowday, Porter & Steers, 1982).

En tercer lugar, dentro de los antecedentes relacionados a las experiencias de trabajo, se encontró que el ámbito laboral tiene una correlación significativa con el compromiso organizacional. Con ello, se hace referencia a las características que generan satisfacción y motivación en los empleados tales como el desafío laboral, grado de autonomía, involucramiento en las decisiones y variedad de habilidades que necesita el colaborador (Meyer & Allen, 1997). Es así como el trabajo al tener una mayor presencia de las características mencionadas producirá

que se desarrolle un mayor compromiso en sus colaboradores, pues sentirán que brindan más a la organización con la importancia de sus actividades, participación en decisiones y procesos. Asimismo, se incluye la variable promoción, la cual hace referencia a la línea de carrera y al apoyo organizacional. Esta última se puede presenciar al momento de la incorporación de un nuevo miembro o en momentos particulares, donde se tiene como ejemplo el análisis del apoyo de la organización a sus colaboradores luego de las secuelas del huracán Andrew en 1992, donde la empresa brindó víveres, suministros de emergencia, apoyo financiero, entre otros, lo que finalmente tuvo como resultado el aumento del compromiso (Meyer & Allen, 1997). En línea del apoyo organizacional, también se puede evidenciar cuando las personas creen que su trabajo es seguro (Meyer & Allen, 1997), pues estudios demuestran que en momentos de fusiones o adquisiciones normalmente se originan reestructuraciones y reducciones del personal, por lo que se genera una inseguridad sobre la continuación de sus trabajos ante los despidos evidenciados y ello disminuye el compromiso en los trabajadores (Meyer & Allen, 1997).

A las características del ámbito laboral, se suma las características del rol del empleado. Mathieu y Zajac (1990) consideran dentro de este grupo a la ambigüedad de roles; es decir, los trabajadores no tienen claro sus funciones laborales; y el conflicto de roles, referido a la incompatibilidad entre lo que propone la organización y el comportamiento de sus trabajadores.

Finalmente, dentro de las experiencias de trabajo también se encuentra la relación entre empleados y sus supervisores como un factor relacionado al compromiso organizacional. “The importance of work experiences that communicate that the organization is supportive of its employees, treats them fairly, and enhances their sense of personal importance and competence by appearing to value their contributions to the organization” (Meyer & Allen, 1997, p.5). Con ello, se observa que la percepción de las personas sobre su importancia en la organización y el trato justo (observado en desarrollo y promulgación de políticas y los procedimientos) ayudan a incrementar el compromiso organizacional en estas. Asimismo, el compromiso afectivo de los trabajadores es más fuerte cuando los líderes permiten su participación en la toma de decisiones y brindan un trato de consideración y equidad (Meyer & Allen, 1997).

Hasta ahora se han observado los antecedentes del compromiso afectivo, en los cuales se centran la mayoría de estudios. Sin embargo, también se han encontrado antecedentes del compromiso de continuidad y normativo, pero en menor profundidad.

Como se mencionó, el compromiso de continuidad se refiere a la conciencia del empleado sobre los costos asociados a dejar la organización en la que se encuentra (Allen & Meyer, 1991), es por ello por lo que los antecedentes para esta dimensión están asociados a las inversiones de las personas y a otras alternativas laborales. La inversión hace referencia al tiempo, esfuerzo y

dinero que se puede perder si abandona la organización; mientras que, la percepción de las alternativas alude a otras oportunidades laborales; es decir, aquellos que tienen varias oportunidades fuera de la organización tienden a tener un menor compromiso (Meyer & Allen, 1997).

Respecto a los antecedentes del compromiso normativo en el cual las personas se guían por el aspecto moral y de lo que consideran correcto (Wiener, 1982), se propone como antecedentes la socialización en la vida temprana, lo cual hace referencia a los comportamientos moldeados por la familia y/o cultura, donde se pudo internalizar la lealtad (Meyer & Allen, 1997). De la misma manera sucede con otro antecedente llamado socialización organizacional, el cual hace alusión al comportamiento condicionado o moldeado que se origina cuando los compañeros de trabajo envían señales sobre lo que se espera. Finalmente, se encuentra el contrato relacional que se crea cuando hay una relación de intercambio social, tales como inversión de la organización en matrículas patrocinadas, o una contratación que favorece a los familiares y causa una obligación de reciprocidad o sentido de obligación (Meyer & Allen, 1997)

Se han descrito los distintos factores que pueden influir en las dimensiones del compromiso organizacional de los trabajadores, lo cual no necesariamente se da de la misma manera en todos los escenarios, ya que dependerá de la organización y el contexto. Es importante conocer aquellas variables en las que la empresa debe considerar si desea incrementar el compromiso de las personas y por ende obtener beneficios para la organización, las cuales se describen en el siguiente acápite.

#### **1.4. Consecuencias del compromiso organizacional**

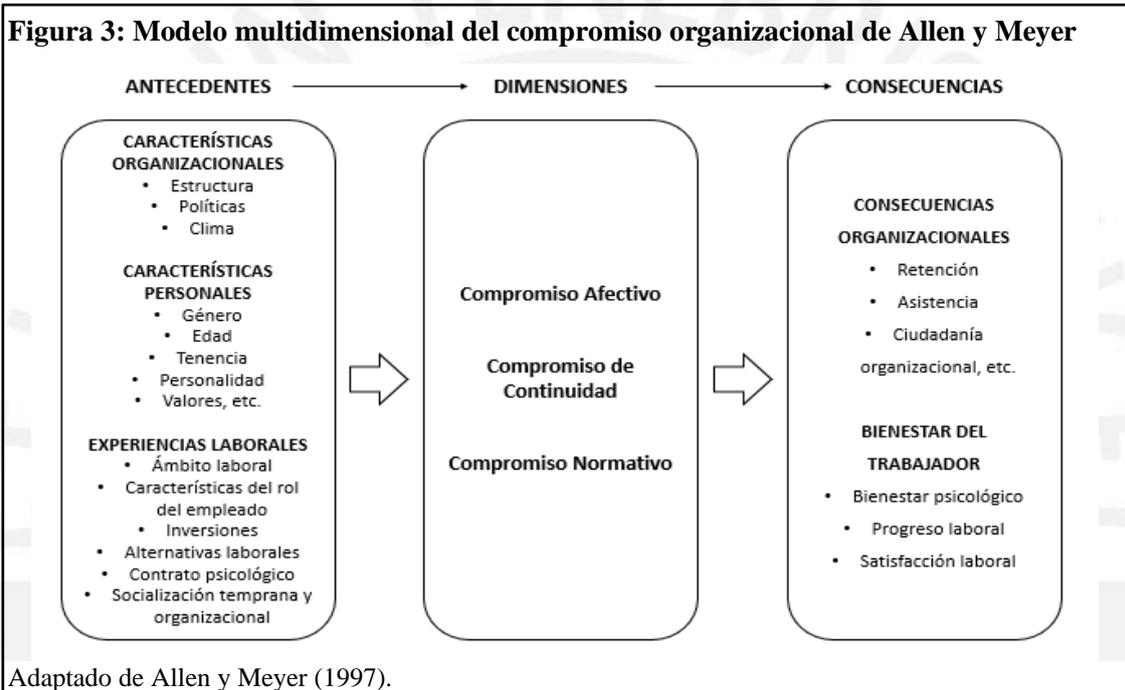
La importancia del compromiso de los colaboradores radica en las consecuencias que puede generar para la organización, las cuales están relacionadas al trabajo o al bienestar del empleado.

La primera hace referencia a las consecuencias a nivel organizacional, es así como una de las más estudiadas es la retención de las personas. Sin embargo, la continuidad de los trabajadores en la organización no necesariamente asegura un alto desempeño de estos, por lo que existen otras ventajas que van más allá de la permanencia del personal. Dentro de estas, se encuentra la menor ausencia al trabajo, pues se vincula con una mayor motivación por realizar sus actividades (Meyer & Allen, 1997). Esto lleva a mejorar el desempeño, donde los autores mencionan que las personas con un mayor compromiso trabajan más y mejor en sus actividades que aquellos que están menos comprometidos.

Otra consecuencia es la ciudadanía organizacional; es decir, actividades voluntarias tales como realizar tareas adicionales, apoyar a otros colaboradores, hacer sugerencias ante problemas,

tener lealtad en los procesos, mantener comportamientos éticos, entre otros (Meyer & Allen, 1997). Todo lo mencionado se traduce en que el compromiso organizacional ayuda a mejorar al ambiente laboral, a la fidelidad propuesto por el empleador y a su vez, a producir beneficios para la propia organización.

Respecto a las consecuencias para el bienestar del empleado, se encontró que el compromiso tiene una correlación negativa con el estrés y, por lo contrario, tiene una correlación positiva con la satisfacción profesional.



Como se observa, existen diferentes aspectos que inciden en el compromiso de las personas. Frente a ello, el estudio empírico de Bohnenberger (2005), titulado “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”, evidencia una correlación positiva del marketing interno con el compromiso afectivo, principalmente por las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna. Otro estudio cuantitativo titulado “El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno”, concluye los elementos del marketing interno que se correlacionan con el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia (Ruiz de Alba, 2013). Además, la investigación “Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos”, encontró que los elementos comunicación interna, contratación y retención de personal tienen una correlación moderada con las dimensiones afectiva y normativa; mientras que, el elemento adecuación al trabajo presenta únicamente una correlación con la dimensión

afectiva (Araque et al., 2017). En esta línea, la literatura revisada presenta al marketing interno como una herramienta que engloba elementos que permiten analizar su incidencia en el compromiso de los trabajadores.

## **2. Marketing Interno**

Para fines de esta investigación, se utiliza el marketing interno como la herramienta teórica que permitirá identificar los elementos que pueden incidir en el compromiso organizacional, pues estudia las necesidades y satisfacción laboral de su trabajador, a quien trata como un cliente interno con el fin de promover su orientación al mercado y así generar mayores beneficios organizacionales. (Grönroos, 1990; Ahmed & Rafiq, 2002).

A continuación, se desarrollará la definición del marketing interno, el modelo propuesto por Saad et al. (2002) y los elementos del marketing interno que permitirán el análisis del compromiso organizacional en la coyuntura actual.

### **2.1. Definición del marketing interno**

Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, el marketing interno ha sido definido como una filosofía enfocada en los colaboradores. Inicialmente, Berry (1981) orienta al marketing interno hacia la motivación y satisfacción de los trabajadores, considerados como clientes internos y a sus puestos de trabajo como el producto que se les ofrece para satisfacer sus necesidades (Citado en Ahmed & Rafiq, 2002).

Por otro lado, Grönroos (1990) se enfoca en estudiar el marketing interno como una herramienta que orienta a los clientes internos hacia los clientes del mercado externo. Es así como, a diferencia de Berry, este autor argumenta que la satisfacción del colaborador no es suficiente para generar beneficios organizacionales, pues considera imprescindible que los colaboradores sean conscientes de las ventas y sus interacciones con el cliente final (Citado en Ahmed & Rafiq, 2002).

Ahmed y Rafiq (2002) profundizan el concepto desarrollado por Berry y Grönroos, pues proponen al marketing interno como “(...) a planned effort using a marketing-like approach directed at motivating employees, for implementing and integrating organizational strategies towards customer orientation” (2002, p.10). Dicho en otras palabras, el concepto del marketing interno se desarrolla dentro de un marco estratégico que se apoya en las herramientas del marketing externo para motivar a los empleados y orientarlos al mercado.

Bajo las tres definiciones presentadas, la propuesta por Ahmed y Rafiq es la que esta investigación considera la más completa, pues desarrollan al marketing interno como una

herramienta estratégica. Además, resaltan la importancia del marketing tradicional que, bajo la gestión de recursos humano, contribuye al performance del negocio.

## 2.2. Modelo del marketing interno de Saad, Rafiq y Ahmed

La presente investigación, se toma a Rafiq y Ahmed, quienes junto a Saad proponen un modelo completo al reunir y sistematizar los elementos del marketing interno presentados por Berry (1981) y Grönroos (1990), los cuales fueron analizados por Linares y Meza (2020).

El modelo presentado por Saad et al., (2002) tiene una estructura lineal y comprensible que explica cómo el marketing interno guarda una correlación positiva con el performance de las organizaciones. Este modelo, como se evidencia en la Figura N° 4, parte enumerando 11 elementos del marketing interno, los cuales son agrupadas en tres factores, a excepción de la estructura organizacional, la cual empíricamente se encontró que no es estadísticamente significativa en el análisis factorial. En este sentido, el primer factor es el apoyo de la alta gerencia, compuesto por el empoderamiento, recompensas estratégicas, entorno físico y el liderazgo senior. El segundo, es el proceso de negocio integrado por los sistemas de incentivos, cambios operacionales y dotación del personal, selección y sucesiones. Finalmente, el tercero es la coordinación interfuncional que involucra la comunicación interna, coordinación interfuncional y la formación del personal. Todas estas variables son gestionadas acorde al contexto y objetivo de las distintas organizaciones. En esta línea, proponen al marketing interno como una herramienta y filosofía que contribuye a las competencias organizacionales, tales como: comportamiento orientado al mercado, satisfacción del empleado y competencias específicas individuales.

**Figura 4: Modelo de marketing interno de Saad, Rafiq y Ahmed**



Para fines de esta investigación, el análisis del modelo se centrará en los elementos del marketing interno propuestos por el modelo de Saad et al. (2002), dado que son un medio que permite analizar de qué manera el compromiso organizacional se ve influenciado dada la coyuntura actual.

### **2.2.1. Descripción de los elementos del marketing interno**

En el presente punto se exponen las definiciones de los 11 elementos que menciona el marketing interno propuesto por Saad, et al., (2002). Esto es relevante en la investigación, debido a que los objetivos giran en torno a estos elementos y su incidencia en el compromiso. Además, la conceptualización facilita la identificación de las variables, que, a su vez, ayudarán a crear la matriz de preguntas.

Como primer elemento del marketing interno, se tienen las recompensas estratégicas, las cuales son una integración de distintas formas de recompensas; es decir, beneficios financieros y no financieros, directos e indirectos, intrínsecos y extrínsecos que recibe el trabajador por su esfuerzo laboral, habilidades, conocimiento y contribución a la empresa (Sakshi & Amit, 2016). Dichas recompensas, han demostrado en diversos estudios que el beneficio radica en mantener y mejorar el comportamiento deseado de los trabajadores en la organización, pues tiene influencia positiva en este, reflejado en una mejor productividad, eficiencia, retención y también en el compromiso de sus trabajadores (Bhattacharya & Mukherje, 2009; Sakshi & Amit, 2016).

En segundo lugar, la comunicación interna es el elemento referido al qué, cómo, dónde y quién comparte la información, convirtiéndolo en uno de los elementos más relevantes, debido a que influye en las actitudes de los colaboradores (Galpin, 1997; Ahmed & Rafiq, 2002, Regalado et al., 2011). Autores especialistas en el marketing interno exponen algunos aspectos que deben ser compartidos, como la difusión de objetivos, valores, cultura y metas de la organización, para así contribuir en el reconocimiento de los trabajadores con la organización y su involucramiento en el análisis y sugerencia de cambios (Grönroos, 1990; Brum, 1994, Bohnenberger, 2005; Peris & Sánchez, 2000; Rafiq & Ahmed, 1993). Además, debe ser comunicada la situación de la organización, los resultados alcanzados (Brum, 1994) y los cambios operacionales y de procesos; es decir, “Las dudas que son consecuencia de fusiones, incorporaciones, cambios de producción y cambios en el mercado pueden ser minimizados con un buen proceso de comunicación, que evidencie la preocupación del nivel ejecutivo con su cliente interno” (Bohnenberger, 2005, p. 81).

En tercer lugar, se considera la formación y desarrollo como un proceso impulsado por el área de recursos humanos que involucra el entrenamiento en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por los empleados para realizar sus actividades en la organización (Abiodun, 1999). Este elemento incrementa el apego emocional y por lo tanto la retención de los

trabajadores, reflejado en el aumento de compromiso (Ashar, Ghafoor, Munir & Hafeez, 2013). Por ello, autores proponen que debe ser un proceso continuo y, en lo posible, realizado por los jefes inmediatos (Berry & Parasuraman, 1991).

En cuarto lugar, está la estructura organizacional, el cual es un elemento muy complejo y amplio de definir. En esta línea, para la presente investigación se conceptualiza como las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio para coordinar la actividad dentro de la organización. Lo mencionado se adecua a un contexto determinado, permitiendo su competitividad en el mercado (Hodge, Anthony & Gales, 2013).

En quinto lugar, el liderazgo senior es descrito como el poder de influencia de los supervisores o jefes en el comportamiento de sus trabajadores (Galpin, 1997, Ahmed & Rafiq, 2002). En consecuencia, permite construir una relación de calidad con sus seguidores, basado en la confianza, democracia y preocupación (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bycio, Hackey & Allen, 1995). De esta forma, un líder se caracteriza por tener una visión compartida con la organización, fomentar la participación, capacidad de resolver problemas, vincularse en la formación y educación de sus trabajadores (Prabhu & Robson, 2000)

En sexto lugar, el entorno físico indica el espacio en el que se entrega el producto; es decir, donde el trabajador ejecuta sus actividades contractuales (Galpin, 1997; Ahmed & Rafiq, 2002), por lo que se incluye aspectos físicos como mobiliario, diseño, papelería, ordenadores, entre otros (Rafiq & Ahmed, 1993). Además, es el lugar donde generalmente se relacionan los trabajadores con sus supervisores y puede ser un vínculo positivo con su rendimiento (Soberanes & de la Fuente, 2002). El manejo óptimo de este elemento facilita la calidad en el trabajo e influye en las metas organizacionales (Ahmed & Rafiq, 1995; Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015).

En séptimo lugar está la dotación de personal, selección y sucesión. El reclutamiento o dotación de persona hace referencia al proceso que atrae a la mayor cantidad de postulantes para un puesto de trabajo, por lo que es importante definir las características de este y acorde a ello buscar al candidato en el mercado laboral (Bretones & Rodríguez, 2008, Siliézar, 2011). Por otro lado, el concepto de selección es el procedimiento administrativo en donde se toman decisiones en torno a la evaluación de factores de las alternativas o candidatos a un puesto de trabajo (Siliézar, 2011). En este sentido, se observa que la dotación de personal y selección son elementos independientes; sin embargo, guardan un vínculo entre ellos. Finalmente, la sucesión se define como la continuación ordenada y planificada de una persona a un puesto de trabajo en base a características específicas (Moscoso, 2007).

En octavo lugar, la coordinación interfuncional es definido como una serie de mecanismos que sincronizan al personal y otros recursos con el fin de generar un mayor valor en el mercado al romper los límites funcionales internos y articularlos con toda la organización (Kanovska & Tomaskova, 2012; Ross & Minsky, 2002). Para ello, es necesario que se comparta la información de manera fluida en toda la organización, que las áreas funcionales estén integradas y orientadas al cliente externo; y que los jefes conozcan cómo sus subordinados pueden contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales (Ramos, Martinez & Maldonado, 2009). Frente a ello, diversos autores destacan a la coordinación interfuncional como una de las dimensiones claves para desarrollar una filosofía de orientación al mercado (Kanovska & Tomaskova, 2012, Lukas & Ferrell, 2000, Ross & Minsky, 2002).

En noveno lugar, el sistema de incentivos es descrito como un instrumento que permite evaluar el desempeño, motivar y direccionar el comportamiento requerido bajo un sistema de recompensas y sanciones correctas, por lo que es importante que se muestre un alto grado de consistencia y alineación entre los intereses del trabajador y la organización (Gibbons, 1998, Zapata & Hernández, 2010). Esta variable involucra un equilibrio entre el costo y la utilidad del trabajador en base a un cambio implementado; es decir, ante la presencia de una variación laboral que implique un mayor esfuerzo, nuevos conocimientos y habilidades, la organización debe proveer beneficios como acceso a bonos, mayor remuneración, desarrollo de nuevas habilidades, entre otros (Rafiq & Ahmed, 1998).

En décimo lugar está el empoderamiento, referente al grado de poder, autonomía y control que comparte la organización con sus trabajadores, lo cual contribuye a mejorar su satisfacción laboral, productividad y mayor adaptabilidad a los cambios (Sepúlveda, 2008; Montejó & Ruíz, 2007; Mejía 2015; Rafiq & Ahmed, 1998). Además, para la adecuada implementación de las estrategias relacionadas al empoderamiento organizacional, es indispensable que los colaboradores creen realmente que tienen poder y autonomía sobre su cargo (Mejía, 2015).

Como último elemento se presenta los cambios operacionales/procesos, referido a los nuevos métodos de trabajo, que incluye quién es el responsable y cómo se deben presentar los informes, realizar las tareas o comunicar las políticas organizacionales (Ahmed & Rafiq, 2002), donde estos cambios, según su grado, se pueden distinguir como radicales o incrementales (Greiner, 1989; Nord & Tucker 1987). Todos los cambios que se implementan deben ser coordinados debido a que tienen efectos interactivos en la organización (Choi, 1995).

Todos los elementos expuestos son importantes dentro del marketing interno, debido a que pretenden satisfacer los intereses de los trabajadores y en conjunto orientarlos al mercado con un mejor performance. Sin embargo, como se mencionó en líneas anteriores, cada una de estas

son gestionadas acorde al contexto e intereses de la organización. En esta línea, en el siguiente punto se analizará cuáles de los once elementos expuestos se estudiarán en la presente investigación.

### **3. Marketing interno y el compromiso organizacional**

El escenario actual descrito en el marco contextual se caracteriza por los grandes e inesperados cambios y la incertidumbre laboral que existe a nivel nacional. Frente a ello, este estudio se limitará a explorar y analizar a 9 de los 11 elementos propuestos por el marketing interno: cambios operacionales/procesos, comunicación interna, coordinación interna, entorno físico, liderazgo senior, empoderamiento, formación y desarrollo, recompensas estratégicas y sistema de incentivos. No obstante, en adelante, la presente investigación contabiliza solo 8 elementos a estudiar, debido a que se ha optado por unir los elementos de recompensas estratégicas y sistema de incentivos en uno solo, pues ambas definiciones hacen referencia a un sistema de beneficios que van acorde al desempeño, impulsando la motivación y direccionando el comportamiento de sus trabajadores.

Por otro lado, los dos elementos que no se considerarán en la investigación son la estructura organizacional y la dotación del personal, selección y sucesión. El primero se excluye debido a que se considera como un término muy amplio y su definición se desarrolla en los otros elementos, tales como los cambios operacionales y de procesos, comunicación interna y coordinación interfuncional. El segundo se omite por ser un proceso que los trabajadores experimentan por única vez al inicio de su relación con la organización, por lo que la coyuntura actual afecta al sujeto de estudio.

Con la teoría desarrollada sobre el objeto de estudio y la herramienta con la que se analiza, a continuación, se detalla el proceso metodológico que se seguirá para alcanzar el objetivo que busca la presente investigación.

## **CAPÍTULO 4: MÉTODOS Y DATOS**

En el presente capítulo se desarrolla el alcance, enfoque, estrategia y horizonte temporal de la investigación. Asimismo, se describe la muestra sobre la cual se recolecta la información por medio de las entrevistas semiestructuradas, que posteriormente es sistematizada y analizada. Finalmente, se detallan las limitaciones y ética de la investigación.

### **1. Alcance de la Investigación**

Dado el contexto, el presente estudio tiene un alcance exploratorio-descriptivo. En esta línea, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), una investigación exploratoria se caracteriza por abordar problemas sobre los que la literatura ha producido poco conocimiento, ya sea porque el fenómeno es nuevo o las condiciones del entorno han cambiado radicalmente. Además, investigar fenómenos comunes en condiciones excepcionales permite crear hipótesis para desarrollar nuevos estudios más elaborados. Por otro lado, los estudios descriptivos admiten definir variables, detallar cómo es y se manifiesta un contexto, con el fin de tenerlo claro y recolectar la información pertinente sobre lo que se desea estudiar (Bryman, 2012; Hernández et al., 2010; Pasco & Ponce, 2015;)

En consecuencia, a nivel exploratorio, se plantea estudiar de qué manera el compromiso de los trabajadores de los sectores salud, educación, servicios financieros y de alimentos se ve influenciado en un contexto diferente, pues no se han encontrado precedentes que estudien el objeto de la investigación en las actuales condiciones de emergencia sanitaria producidas por la pandemia. Mientras que, a nivel descriptivo, la presente investigación recoge, describe y analiza las percepciones sobre el compromiso que tienen los trabajadores de los sectores mencionados frente a los distintos cambios causados por la COVID-19. Esto, a partir de los elementos del marketing interno, permitirá tener una mejor comprensión sobre los efectos que genera el contexto actual en las dimensiones del compromiso organizacional.

En resumen, en base al escenario actual sobre el que se desarrolla la investigación, el enfoque exploratorio-descriptivo aporta a futuras investigaciones más complejas, por medio de la creación de hipótesis que son resultado de los hallazgos del presente estudio, bajo el contexto actual del compromiso organizacional de los trabajadores de los sectores salud, educación, servicios financieros y alimentos.

### **2. Enfoque de la Investigación**

La investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández et al., 2010, p. 7). El punto de partida es la realidad social sobre la cual se descubre, construye e interpreta fenómenos a profundidad por medio del análisis de las

percepciones y significados que generan los entrevistados, lo que permite realizar una teoría. En otras palabras, la investigación cualitativa aplica una lógica inductiva que va de lo particular a lo general, pero no de manera estadística. Además, permite el planteamiento de hipótesis durante el proceso o al final de la investigación, la cual es una ventaja cuando existe poco conocimiento sobre el tema a estudiar (Hernández et al., 2010).

En relación con la presente investigación, el enfoque cualitativo permite analizar a profundidad el compromiso de los trabajadores, a partir de la realidad social que se vive en el actual contexto de crisis (Bryman, 2012). Además, al no encontrar literatura empírica que estudie al compromiso organizacional en condiciones excepcionales, este enfoque facilita que se parta de la realidad y en el transcurso se creen las hipótesis. Asimismo, la información cualitativa ayuda a comprender mejor las percepciones de los entrevistados y su contexto; esto a su vez, facilita identificar patrones del compromiso con su empleador en la actual coyuntura.

En síntesis, el presente estudio, de naturaleza exploratoria constituye el punto de partida para diseñar mejores instrumentos que permitan realizar nuevas investigaciones de tipo descriptivo o correlacional.

### **3. Estrategia de la Investigación y determinación de la muestra**

La estrategia de investigación se basa en el estudio de 4 grupos diferenciados por el sector laboral en el que se desarrollan, dentro de los cuales se investiga a profundidad cada grupo para conocer sus situaciones. Por otro lado, el horizonte temporal de la investigación es transversal debido a que se realiza en un solo periodo de tiempo (Pasco & Ponce, 2015); en este caso, está acotado al contexto de la emergencia sanitaria por la COVID-19. De esta forma, se podrá investigar el efecto del actual contexto sobre el compromiso organizacional de los trabajadores que continuaron sus actividades durante el estado de emergencia.

La muestra, desde el enfoque cualitativo, “[...] es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.” (Hernández et al., 2010, p.394); es decir, no es estadísticamente significativo. Frente a ello, el presente estudio ha optado por un muestreo intencional, lo que se traduce en elegir a los participantes de manera no aleatoria y no probabilística con la finalidad de realizar una selección estratégica y buscar, que, dentro de los miembros, estos difieran entre sí en términos de características claves que se alinean a las preguntas de investigación (Bryman, 2012). Esto se traduce en una muestra heterogénea con el objetivo de conocer las diferentes perspectivas frente al compromiso organizacional y analizar los distintos patrones que se forman. En consecuencia, se eligieron a trabajadores de diversas edades,

sexo y cargos laborales como practicantes, analistas, asistentes, jefes de área y especialistas en los sectores de salud, educación, servicios financieros y alimentos.

Por otro lado, la presente investigación al basarse en las entrevistas, Hernández et al. (2010) recomienda que la muestra se encuentre en un rango de 30 a 50 personas. Frente a ello, se ha optado por tener una muestra de 40 trabajadores, bajo la justificación de que es un número prudente al no ejecutar otras herramientas de recolección de información primaria y ser una cantidad adecuada frente al tiempo que se tiene para desarrollar la investigación. Dicho esto, la muestra tiene 10 entrevistados en cada sector con la finalidad de tener un número proporcional en cada grupo (ver Anexo A).

Para reclutar a los entrevistados, se realizó un Google Formulario dirigido a los trabajadores de los sectores mencionados. Las primeras 10 personas de cada sector en rellenarlo y aceptar ser entrevistados, han sido los contactados para ser parte del estudio. Lo ideal era que haya una equidad en sexo, rangos de edad, puestos de trabajo y tiempo de permanencia en la empresa; sin embargo, se encontró una muestra más diversa que se puede apreciar a detalle en el Anexo A.

#### **4. Secuencia metodológica**

El desarrollo del presente estudio, parte del objetivo de investigación: “Identificar los elementos del marketing interno que pueden tener mayor incidencia en el desarrollo de compromiso organizacional en condiciones excepcionales, a fin de tomar medidas de gestión enfocadas en fortalecer el compromiso con la organización”, para lo cual se definió un marco teórico con las variables que la componen, sus dimensiones, teorías y elementos; todo ello basado en fuentes secundarias. Con los modelos teóricos ya detallados, se inicia el marco metodológico que permite recoger la data necesaria para responder a los objetivos de la investigación.

La metodología consta de la aplicación del estudio cualitativo basado en la parte del marco analítico, donde se definieron los elementos y dimensiones (ver Anexo B). Para ello, primero se buscó recoger la opinión de especialistas en Gestión de Personas acerca del compromiso organizacional y el marketing interno en la coyuntura actual, para lo cual se realizó una guía de entrevista con 4 preguntas abiertas dirigidas a dos docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (ver Anexo C y Anexo D).

Asimismo, se realizó una guía de entrevista basada en los elementos del marketing interno propuestos por Saad, Rafiq y Ahmed (2002) que fueron seleccionados para el estudio. Por cada uno de los 8 elementos, se realizaron preguntas abiertas con la finalidad de que los entrevistados describan sus experiencias durante el estado de emergencia y una pregunta de opciones múltiples con las dimensiones del compromiso organizacional, lo cual permiten recoger sus percepciones.

Finalmente, se propuso una pregunta de análisis de frecuencia para conocer qué elementos del marketing interno consideraban más importantes para su compromiso organizacional. La guía de preguntas fue validada por una experta y posteriormente con entrevistas piloto. La primera validación fue hecha con la experta en el tema de Gestión de Personas María Isabel Cigüeñas, docente en la Pontificia Universidad Católica del Perú; luego, fue validada mediante 4 pilotos realizados a trabajadores de los sectores de salud, educación, servicios financieros y alimentos, los cuales permitieron realizar los ajustes necesarios y obtener la guía de entrevista final a ser aplicada.

*Selección de entrevistados y recojo de datos:* Los trabajadores seleccionados a partir del Google Formulario (ver Anexo E), fueron entrevistados por medio del aplicativo Zoom, herramienta que permite grabar y además compartir la presentación Power Point preparada en función a la guía de entrevistas (ver Anexo F). Dicha presentación cuenta con el título de la investigación, el consentimiento informado, donde se solicita el permiso para que la entrevista sea grabada (ver Anexo G). Luego, se muestra la definición del compromiso y sus dimensiones para una mejor comprensión del objeto de estudio, donde el entrevistador explica a mayor detalle y asegura que la información teórica se haya entendido. Finalmente, se muestran las 23 preguntas abiertas y de frecuencia.

*Sistematización de datos:* Con la información obtenida mediante las entrevistas, se procede al análisis (Hernández et al., 2010). En esta línea, se inició la preparación de la información, lo que significa limpiar las grabaciones de ruidos y transcribir los datos verbales en texto. Con la información transcrita y organizada, se obtuvo un panorama general de lo encontrado, lo que permitió obtener las unidades de análisis y se escogieron las más adecuadas enfocadas al compromiso organizacional. Posteriormente, se realizó la codificación de las unidades, afinando categorías en base a los temas o patrones encontrados. Cabe resaltar que, durante la sistematización de la información, se realizó el cruce de los análisis y resultados entre las estudiantes para disminuir el sesgo.

Finalmente, con el proceso descrito, se identificó los elementos del marketing interno que tienen mayor incidencia en el desarrollo de compromiso organizacional en condiciones excepcionales, a fin de tomar medidas de gestión enfocadas en fortalecer el compromiso con la organización.

## **5. Técnicas de recolección**

Como se mencionó en líneas anteriores, la investigación tiene un enfoque cualitativo, por lo que se requiere de métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados, que permitan obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, tales como sus emociones,

prioridades, experiencias y otros (Hernández et al., 2010). Frente a ello, la técnica de recolección a utilizar fueron las entrevistas semiestructuradas, ya que permiten un intercambio de información, donde el entrevistador puede realizar repreguntas o preguntas adicionales para indagar a mayor profundidad; es decir, existe mayor flexibilidad para obtener la información necesaria. Esto permite conocer la perspectiva de las personas respecto al compromiso con sus organizaciones.

En esta línea, se utilizó como instrumento la guía de preguntas, la cual cumple la función de orientar la secuencia y temas a tratar en el desarrollo de la entrevista (Pasco & Ponce, 2015). El instrumento consta de 23 preguntas, de las cuales 13 son preguntas abiertas que permiten conocer, dentro del ámbito laboral, la importancia de los elementos del marketing interno: cambios operacionales y de procesos, entorno físico, comunicación interna, coordinación interfuncional, liderazgo senior, empoderamiento, formación y desarrollo y sistema de incentivos y recompensas estratégicas. Además, respecto a cada elemento, se proponen tres enunciados con la finalidad de conocer con cuál de las dimensiones del compromiso organizacional se identifica el entrevistado: afectivo, normativo y de continuidad (ver Anexo E). Dicho en otras palabras, se pretende conocer la relación de cada elemento del marketing interno con las dimensiones del compromiso organizacional.

Asimismo, se realizaron 2 preguntas para el conteo de frecuencias, primero en relación con la dimensión del compromiso con la que el trabajador se identifica más dentro de su organización y segundo referido a los tres elementos considerados como los más importante para su compromiso organizacional en la coyuntura actual. Seguido de ello, se presentan los 8 elementos de marketing interno que se han analizado a lo largo de la entrevista y se solicita que escojan los tres más importantes para el desarrollo de su compromiso. Finalmente, se le preguntó a los entrevistados por nuevos aspectos que no han sido consultados durante la entrevista. Cabe recalcar que en cada respuesta se busca conocer el porqué de su decisión y se contextualiza dentro de la emergencia sanitaria actual. Para más detalle, ver Anexo F.

## **6. Sistematización y análisis de datos**

Los pasos involucrados en el análisis de data, según Yin (2016) son 5: compilación, desmontaje, reensamblaje, interpretación y conclusiones, los cuales no necesariamente deben seguir una secuencia lineal.

El proceso de sistematización inició con la transcripción de las entrevistas, para lo cual es importante recalcar que no fue una transcripción literal, debido a que se evitó el riesgo de crear registro de datos no relevantes y se hizo mayor enfoque en aquella información de texto más significativa que responda a las preguntas de investigación del estudio (Kuckartz, 2014). De esta

forma, se hizo la compilación de la información en una base ordenada según los elementos del marketing interno y por sector.

Con la base de datos terminada y con un panorama más claro de la información, se procedió a la fase de desmontaje; es decir, la reorganización de esta. Para ello, se codificó la información basado en un análisis de texto; es decir, se hizo la examinación de los testimonios y se categorizó en base a un tópico teóricamente desarrollado: los elementos del marketing interno (Kuckartz, 2014). En paralelo, se realizó la fase de reensamblaje, referente al momento de enfoque en la búsqueda de patrones (Yin, 2016), encontrados a partir de las categorías temáticas realizadas.

Para el desarrollo de las 3 primeras fases: compilación, desmontaje y reensamblaje, se hizo una división estratégica en la que cada estudiante analice 5 unidades de investigación de cada sector por separado con la finalidad de agilizar el proceso. Sin embargo, frente al riesgo de sesgo interpretativo, se hizo un cruce entre la información sistematizada por cada una de las investigadoras. De esta manera, existe un doble análisis y se disminuye la subjetividad de ambas partes.

Respecto a las fases de interpretación y conclusiones, estas se trabajaron en paralelo a fin de reducir sesgos interpretativos y presentar la información de manera uniforme.

## **7. Ética de la investigación**

La presente investigación tiene como características éticas a la originalidad, transparencia, integridad y respeto por los derechos de autor dentro la bibliografía utilizada. Además, respecto a los entrevistados, se solicitó el consentimiento informado donde, de manera voluntaria, estos leen y aceptan la grabación de la entrevista bajo la condición de que la información sea sólo gestionada para fines estrictamente académicos y de manera confidencial (ver Anexo G). La evidencia de lo mencionado se puede encontrar en la carpeta de Google Drive, donde figuran los consentimientos informados en formato audiovisual. En síntesis, se evidencia que la presente investigación no atenta contra la integridad de los entrevistados y la reputación de las organizaciones en la que laboran.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo se exponen los hallazgos encontrados a partir del análisis de la muestra de los trabajadores entrevistados. En primer lugar, se describe la caracterización de la muestra según variables demográficas, tiempo en la organización y modalidad de trabajo. En segundo lugar, para tener un panorama más amplio, se analizan y exponen los resultados generales del compromiso organizacional, considerando los 8 elementos del marketing interno y los 4 sectores en cuestión: salud, educación, servicios financieros y alimentos, con la finalidad de conocer e identificar las percepciones sobre el compromiso organizacional a raíz del contexto actual. En tercer lugar, se muestran los resultados de la valorización de los elementos del marketing interno dada por los entrevistados; de esta forma, se identifican los aspectos más importantes que podrían influir en el compromiso de las personas. Finalmente, se presentan los elementos emergentes más mencionados por los 40 entrevistados, los cuales permiten conocer nuevos aspectos que pueden fortalecer el compromiso organizacional en el contexto actual.

### 1. Caracterización de la muestra

La presente investigación tiene como sujeto de estudio un grupo de trabajadores del sector salud, educación, servicios financieros y alimentos, quienes han continuado con sus actividades laborales durante el estado de emergencia a nivel nacional. A continuación, se describe la muestra a mayor detalle según las variables demográficas, tiempo de permanencia y modalidad de trabajo en sus organizaciones.

En la distribución según sexo se ve una predominancia femenina, teniendo 25 mujeres y 15 hombres. Para la distribución de edad se dividió el grupo en 3 rangos etarios, donde la mayoría (25 de 40) declaraba tener entre 20 y 35 años, seguido de 6 personas entre 35 y 45 años y 9 personas mayores de 45 años. Asimismo, referente al tiempo de pertenencia en la organización, se distribuyó en 3 rangos: el primero, menor a un año, donde se tuvo 14 personas; el segundo entre 1 y 10 años, con 14 personas; y el tercero con más de 10 años, donde se encontraron 11 personas. Finalmente, la modalidad de trabajo se clasificó en presencial, teletrabajo y mixto, donde se observa que predomina el teletrabajo (23 de 40).

**Tabla 2: Distribución de muestra según sexo, edad y tiempo en la organización**

	SEXO		EDAD			TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN			MODALIDAD DE TRABAJO		
	Hombre	Mujer	20-35 años	36-45 años	Más de 46 años	< 1 año	1-10 años	>11 años	Presencial	Teletrabajo	Mixto
SALUD	3	7	5	2	3	4	3	3	6	1	3
EDUCACIÓN	3	7	4	1	5	4	2	3	0	9	1
BANCA	5	5	7	2	1	2	6	2	0	9	1
ALIMENTOS	4	6	9	1	0	4	3	3	1	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>10</b>

El número de entrevistados se distribuyó en 10 trabajadores por sector. Como se puede observar, en el sector salud la mayoría han sido mujeres (7 de 10); en cuanto grupo etario, las personas se concentraban entre 20 a 35 años. Asimismo, gran parte de la muestra menor a 30 años tenía un tiempo en la organización menor a un año; mientras que, los mayores a esa edad llegan a tener hasta más de 10 años. Frente a la modalidad de trabajo, casi la totalidad de los entrevistados realizan un trabajo presencial. En el sector educación, también la mayoría han sido mujeres (7 de 10) y las personas se encuentran mayormente en los rangos de edad de 20 a 35 y mayores a 45 años. Además, respecto a la modalidad de trabajo, el teletrabajo es el predominante (9 de 10). En el sector servicios financieros se tiene homogeneidad en la variable sexo (5 mujeres y 5 hombres), donde la mayoría (7 de 10) se encuentra entre 20 a 35 años. En relación con los años en la organización hay un mayor porcentaje que se encuentra entre 1 a 10 años y sobre la modalidad de trabajo impera el teletrabajo (9 de 10). Finalmente, en el sector alimentos existe una diferencia ligera respecto al sexo: 4 hombres y 6 mujeres, quienes tienen entre 20 y 35 años y tienden a realizar teletrabajo (4 de 10) o trabajo mixto (5 de 10).

En términos generales, el grupo de entrevistados es mayoritariamente femenino, menor de 45 años, con una permanencia en el lugar de trabajo de menor a 10 años y mayormente con la modalidad de teletrabajo, a excepción del sector salud, donde hay una fuerte predominancia de trabajo presencial.

## **2. Análisis del compromiso organizacional y los elementos del marketing interno**

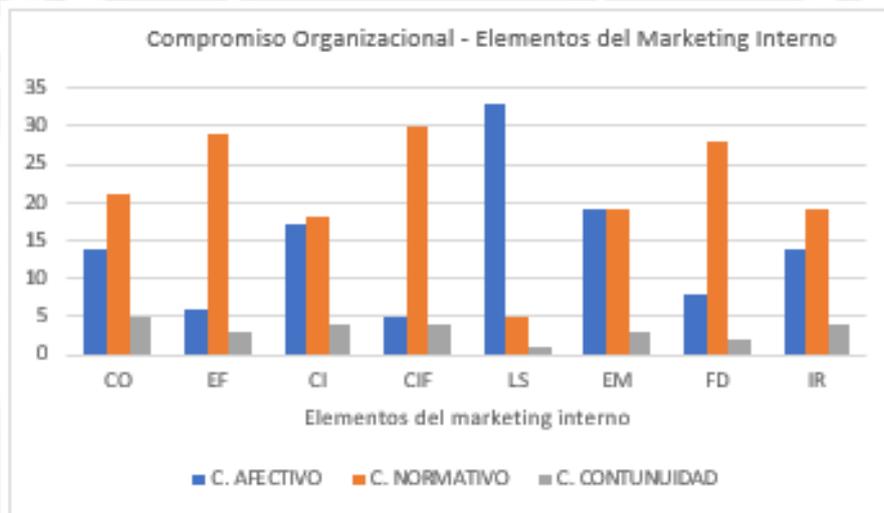
En el presente acápite se analizan las perspectivas de los entrevistados con relación a su compromiso organizacional, basado en los elementos del marketing interno y el sector en el que laboran en la coyuntura actual. Para ello, se evalúan las 3 dimensiones del compromiso organizacional y su relación con los 8 elementos del marketing interno, luego se analiza la frecuencia de estos elementos según la importancia sobre el compromiso de la muestra entrevistada. Además, se evalúa cuál es la dimensión del compromiso que, de manera general, predomina en el vínculo del trabajador con su organización en la actual coyuntura.

Respecto a los elementos del marketing interno y su representación gráfica en el presente capítulo, para fines visuales y una mejor comprensión, son abreviados de la siguiente manera: cambios operacionales/procesos (CO), entorno físico (EF), comunicación interna (CI), coordinación interfuncional (CIF), liderazgo senior (LS), empoderamiento (EM), formación y desarrollo (FD) y el sistema de incentivos y recompensas estratégicas (IR).

### 2.1.1. Dimensión del compromiso organizacional según elemento de marketing interno

Con la finalidad de analizar los cambios percibidos en el compromiso organizacional, por medio de los elementos del marketing interno, se ha realizado la Figura N° 5. En este sentido, se evidencia que el elemento liderazgo, está fuertemente vinculado a la dimensión de compromiso afectivo (33 de 40) y se evidencia como transversal en todos los sectores. Sin embargo, respecto a los otros elementos, se observa que en su mayoría fueron asociados al compromiso normativo, especialmente la coordinación interfuncional (30 de 40), entorno físico (29 de 40), formación y desarrollo (28 de 40). A diferencia de las dimensiones del compromiso mencionadas, ningún elemento fue vinculado al compromiso de continuidad de forma predominante.

**Figura 5: Dimensiones del compromiso organizacional según elementos del marketing interno**



La fuerte relación entre el liderazgo y el compromiso afectivo se puede observar en gran parte de los entrevistados, pues la mayoría describe de manera positiva a su líder o supervisor cuando este se preocupa por ellos y es participativo. Esta percepción, a nivel teórico confirma lo indicado por Meyer y Allen (1997), quienes sostienen que dichas características del líder refuerzan el apego afectivo de los colaboradores por su organización. Adicionalmente, esto coincide con lo señalado por la experta Martínez-Hague, quien precisa que en el contexto actual

“se va a ver afectada la dimensión afectiva del compromiso, sobre todo por la forma en la que se han tomado las decisiones en este contexto de pandemia. Un elemento muy, muy, muy importante es el liderazgo de tu jefe superior, para que temas profesionales, manejo del estrés y carga emocional puedan ser manejados” (P. Martínez-Hague, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

Por otro lado, 3 de los 8 elementos del marketing interno tienen predominancia en el compromiso normativo. El primero se refiere a la coordinación interfuncional, el cual es valorado por los entrevistados debido a que fortalece el trabajo en equipo y la practicidad de los procesos, incrementando la responsabilidad conjunta hacia los objetivos de la organización:

“Me hace sentir más leal y responsable porque digamos que ya cuando son cadenas las cosas entre áreas, ya cargas con la responsabilidad del otro; entonces todo está amarrado y se detectan rápido los cuellos de botella y ese tipo de cosas. Entonces, finalmente, eres leal porque estás arrastrando un mismo objetivo y todos vamos en la misma línea y si uno se queda uyy ¿no?” (Comunicación personal, 3 de agosto de 2020).

El segundo elemento vinculado al compromiso normativo es al entorno físico el cual, desde el marketing interno, está asociado al espacio físico donde se entrega el producto (Galpin, 1997) e incluye el mobiliario e implementos de oficina (Rafiq & Ahmed, 1993). En la actual coyuntura, el lugar de trabajo descrito ha tenido un cambio significativo, pues muchos de los entrevistados mencionaron que han pasado a realizar su trabajo presencial a teletrabajo (23 de 40), a excepción del sector salud, donde casi totalidad ha continuado sus actividades de manera presencial.

Con relación al entorno físico, este elemento es descrito por la muestra según la modalidad de trabajo que realizan. Por un lado, los entrevistados con teletrabajo, al verse forzados en adaptar sus oficinas en sus hogares, valoran contar con el mobiliario adecuado como: laptops, sillas ergonómicas, internet, entre otros implementos. Por otro lado, aquellos que realizan trabajo presencial consideran imprescindible los implementos de bioseguridad, tales como: mascarillas, alcohol, buena ventilación, entre otras. De esta forma, la adaptación de estas condiciones permite desempeñar mejor sus funciones y genera un sentido de responsabilidad moral:

“Como tengo el acondicionamiento del material, laptop y todo ello me permite realizar bien o avanzar bien mi trabajo. Y, ¿para qué lo hago?, por la responsabilidad con los estudiantes e indirectamente estás teniendo una responsabilidad con la organización, porque si yo como colaborador trabajo bien, hago mi informe, es para quedar bien con la organización. Entonces estoy mostrando mi responsabilidad sobre mis funciones como docente dentro de la organización.” (Comunicación personal, 20 de julio de 2020)

“Se están implementando poco a poco. Hasta el momento digamos que hay un 80% de buenas condiciones físicas. Se nos está dando la facilidad física, al menos de donde yo vivo, para el transporte, la facilidad física de que contamos con la gran parte del recurso humano, el recurso de los insumos, de los Equipos de Protección Personal, que hasta el momento no hemos tenido carencias. Entonces, sí nos facilita bastante todo eso. Y la

infraestructura también que tenemos un ambiente bastante ventilado, bastante alejado de la población en sí. Entonces, sí nos facilita el trabajo y la organización.” (Comunicación personal, 27 de julio de 2020).

El tercer elemento que la muestra considera que refuerza su compromiso normativo es la formación y desarrollo, el cual es descrito en la teoría como el entrenamiento en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por los empleados para realizar sus actividades en la organización (Abiodun, 1999) y dada la coyuntura actual, estas son mayormente valoradas cuando se orientan al manejo de las herramientas tecnológicas y protocolos de cuidados ante la pandemia de la COVID-19:

“El temor, que te puedo decir, que tiene toda persona que hoy en día va a trabajar expuesto, tiene temor y sale con ese temor de cómo va a finalizar su día. Entonces cada día estas capacitaciones han hecho que cada día ese temor nos haga ganar confianza,..., Las capacitaciones influyen bastante porque nos hacen cada día que nuestro trabajo lo desempeñemos con mayor seguridad y sabiendo las cosas y condiciones” (Comunicación personal, 8 de julio de 2020).

“Me han ayudado bastante porque por ejemplo he aprendido a hacer unos cuadros de Excel que yo nunca en mi vida los había hecho. Entonces eso me ha facilitado para mí ¿para qué? para que simplemente información y que los tengo los cuadros al momento” (Comunicación personal, 4 de septiembre de 2020).

A nivel del compromiso de continuidad, este no tiene predominancia en los elementos del marketing interno. En este punto, resulta importante señalar que, a diferencia de lo expuesto por las expertas, quienes esperaban que esta sea una de las dimensiones que destaque en el contexto actual, la muestra entrevistada no lo considera relevante, pues opinan que más allá de la escasez de oferta laboral, se mantienen en su trabajo motivados por un compromiso normativo o afectivo.

En resumen, la relación entre los elementos del marketing interno se encuentra distribuido principalmente en el compromiso afectivo y normativo. Por un lado, al igual como se presenta en la teoría, el liderazgo estimula un apego emocional que refuerza el compromiso afectivo; mientras que, los elementos de coordinación interfuncional, entorno físico y formación y desarrollo mantienen un compromiso normativo basado en una mayor responsabilidad y mejor desempeño de sus funciones.

Ante los hallazgos observados, resalta la ausencia de predominio del compromiso de continuidad, lo que puede dar a entender que, en contexto de pandemia, en los entrevistados prevaleció el afecto por sus organizaciones y su responsabilidad moral por continuar con sus

actividades laborales y esfuerzo para continuar en conjunto y superar la crisis provocada por la pandemia.

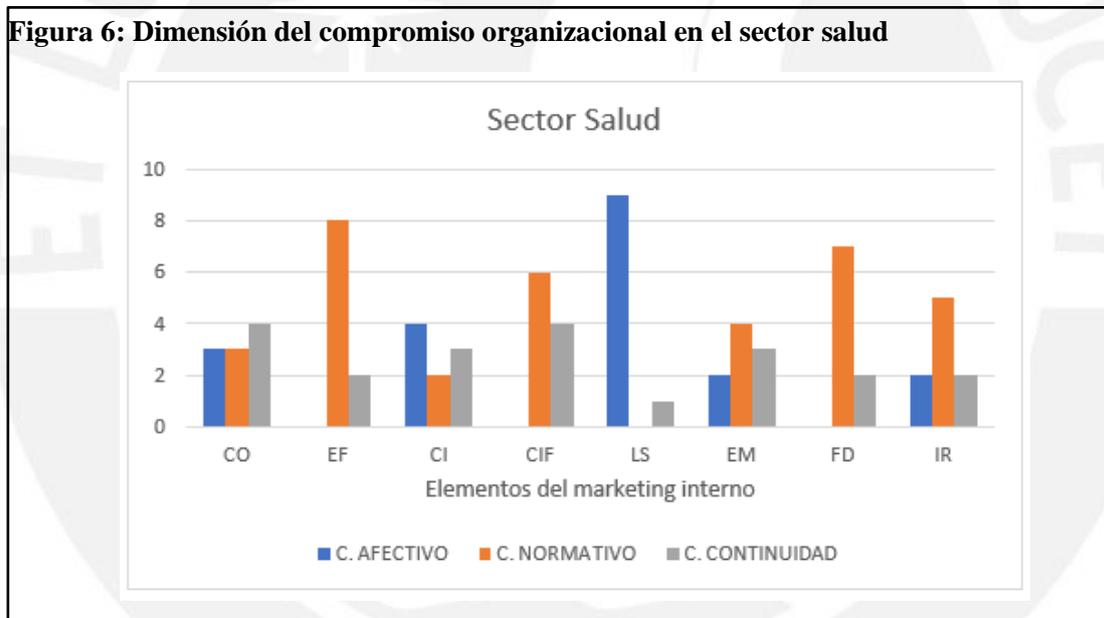
## 2.2. Dimensión del compromiso según sector

En este acápite se presentan los hallazgos observados para cada sector en estudio: salud, educación, servicios financieros y alimentos, con la finalidad de analizar si existe algún tipo de asociación entre de los elementos del marketing interno y el sector, características de trabajo o demográficas de los entrevistados.

### 2.2.1. Sector salud

En el sector salud se halló al liderazgo (9 de 10) como elemento predominante dentro del compromiso afectivo; mientras que, el entorno físico (8 de 10) y formación y desarrollo (7 de 10) son los que intervienen en el compromiso normativo de los entrevistados; sin embargo, en el compromiso de continuidad no se encontró un patrón predominante en los elementos.

**Figura 6: Dimensión del compromiso organizacional en el sector salud**



La Figura N° 6 muestra que el elemento más asociado al compromiso afectivo es el liderazgo. La percepción sobre este elemento tiende a ser favorable, pues independientemente de las características demográficas, tipo de organización y puesto laboral, los entrevistados valoran que su jefe inmediato superior sea un líder preocupado por su equipo, participativo e inteligente, que fomenta el respeto, la comunicación, la relación amical y confianza con sus colaboradores:

“Es una persona que es muy fácil de tratar, es sencilla. Digamos que no trata con dureza a nadie, sí te brinda confianza al hablar con ella, ..., creo que es un poquito, como que se estresa rápido ¿no? Creo que eso va, bueno a veces exageran las cosas, pero claro, eso lo hace por nuestro bien. Veo que a veces nos da el EPP de más, ..., nuestros servicios se

han caracterizado para hacernos sentir como una familia ¿no?, que se preocupan por nuestro bienestar.” (Comunicación personal, 30 de julio de 2020).

Lo expuesto se ajusta con la teoría revisada, donde, según Meyer y Allen (1997), el compromiso afectivo es más sólido cuando los líderes fomentan la participación, empoderamiento y trato justo de sus trabajadores. Además, las características descritas por los entrevistados se asemejan a la teoría, donde según Prabhu y Robson (2000), el líder se caracteriza por ser participativo, resuelve problemas y educa a sus colaboradores, lo cual permite edificar una relación de confianza, preocupación y democracia (Avolio et al.,1999; Bycio et al.,1995).

Por otro lado, se evidencia que los elementos entorno físico y la formación y desarrollo son asociados por la mayoría a un compromiso normativo. Frente al entorno físico, Galpin (1997), Ahmed y Rafiq (2002) lo describen como el lugar donde el trabajador se desenvuelve, por lo que toma relevancia elementos como el mobiliario, papelería, ordenadores y entre otros. Esto coincide con lo expuesto por una de las entrevistadas, quien realiza teletrabajo en una farmacéutica y considera muy importante los elementos mencionados.

“El tema de las sillas fue fenomenal porque uno no está acostumbrado pues a trabajar en tu casa, sentada con una silla normal todo el día,..., nos han dado también la opción, inclusive, de traer, buenos las laptops las tenemos, pero el Dec , la cosa y todo para que implementen en tu sitio si quisieras. Y es eso, básicamente lo que necesitas.” (Comunicación personal, 30 de julio de 2020)

A diferencia de lo descrito en el párrafo anterior, la mayoría de los entrevistados del sector salud (9 de 10) tienden a resaltar dentro del entorno físico las condiciones de bioseguridad tales como: mascarillas, mandiles, espacios ventilados, disposición de camas para sus pacientes, entre otros; debido a que realizan trabajo presencial y una mayor exposición al contagio de la COVID-19, lo cual produce una mayor responsabilidad y cuidado sobre sus funciones:

“Se nos está dando la facilidad física, ..., para el transporte, la facilidad física de que contamos con la gran parte del recurso humano, el recurso de los insumos, de los Equipos de Protección Personal, que hasta el momento no hemos tenido carencias. Entonces, sí nos facilita bastante todo eso, ..., me están dando las herramientas en necesarias, por lo cual me exigen una mayor productividad” (Comunicación personal, 27 de julio de 2020).

Frente al segundo elemento asociado al compromiso normativo; es decir, la formación y desarrollo, este permite realizar mejor sus funciones y tener un buen desempeño laboral, lo cual se ve relacionado de manera favorable cuando son capacitaciones relacionadas a su bioseguridad.

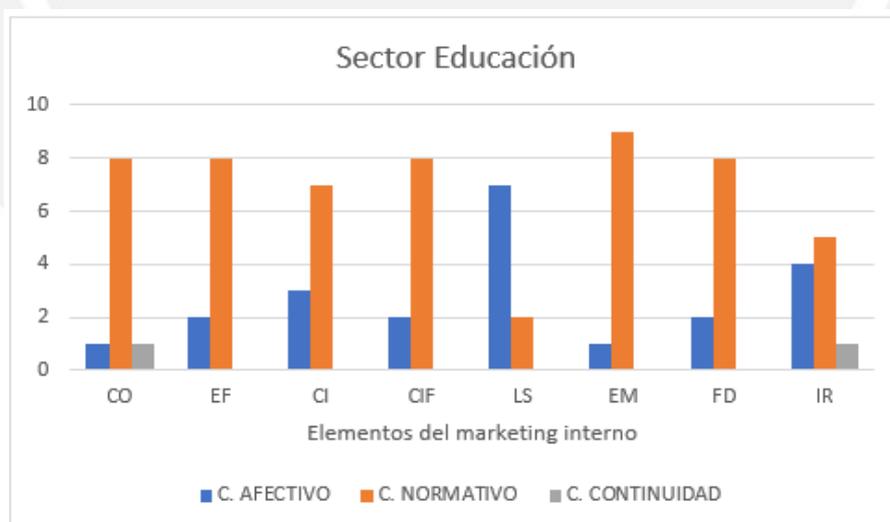
“Han incrementado la visión con respecto al manejo de pacientes y también al manejo del personal en torno a esta crisis,..., hemos recibido acerca del manejo del paciente COVID...., han permitido cumplir mejor sus funciones por lo que se siente más responsable de continuar en la organización” (Comunicación personal, 30 de julio de 2020).

En resumen, para el sector salud, el elemento liderazgo es el de mayor asociación a compromiso de tipo afectivo, basándose principalmente en la relación positiva que guarda con su jefe inmediato. Por otro lado, el entorno físico y la formación y desarrollo son elementos relevantes en el compromiso normativo, especialmente valorados cuando están enfocados en su bioseguridad debido a la coyuntura actual, pues refuerzan su desempeño y responsabilidad laboral.

### 2.2.2. Sector educación

En el sector educación, se observa como patrón dominante al compromiso normativo, siendo el elemento más valorado el empoderamiento (9 de 10), seguido de los cambios operacionales y de procesos (8 de 10), entorno físico (8 de 10), coordinación interfuncional (8 de 10), formación y desarrollo (8 de 10) y comunicación interna (7 de 10). Por otro lado, el elemento de liderazgo genera en la mayoría un compromiso afectivo (7 de 10), siendo el único elemento relacionado fuertemente al apego emocional por el grupo entrevistado. Finalmente, ningún elemento del marketing interno es asociado al compromiso de continuidad .

**Figura 7: Dimensiones del compromiso organizacional en el sector educación**



Respecto al compromiso normativo, este es producido principalmente por el empoderamiento, debido a que consideran que la libertad para realizar sus funciones facilita su adaptación a los cambios y genera una mayor lealtad para continuar en su institución. Ello refuerza

la teoría que relaciona el empoderamiento y una mayor productividad y adaptación a los cambios (Sepúlveda, 2008; Montejó & Ruíz, 2007; Mejía 2015; Rafiq & Ahmed, 1998).

“Creo que con esa libertad que nosotros tenemos nos ha facilitado bastante nuestra adaptación, ya que muchas veces hemos tenido que optar por diferentes medios para poder llegar a nuestros estudiantes y comunicarnos entre nosotros mismos; ..., Sentirnos más leales, más para poder brindar el apoyo que se necesita para lograr nuestros objetivos.” (Comunicación personal, de 21 de julio de 2020).

De igual manera, los elementos cambios operacionales y de procesos y entorno físico son relacionados con el compromiso normativo, pues los entrevistados mencionan que el mayor cambio fue pasar a una modalidad de clases virtuales. Esto concuerda con lo expuesto en el marco contextual, donde UNICEF (2020) señala que pasar a clases remotas inesperadamente fue uno de los mayores retos en el sector debido a la brecha tecnológica que existe en el país (INEI, 2019b). Respecto a ello, se identificó al compromiso normativo desde dos perspectivas. Por un lado, en las personas que recibieron por parte de su empleador las facilidades necesarias ante los cambios, emerge un sentido de reciprocidad y, por lo tanto, un mayor compromiso con su institución. Por otro lado, en aquellas personas que no han recibido las herramientas para adaptarse al nuevo contexto, se denota un compromiso moral con sus estudiantes, por lo que buscan sus propios medios para continuar con sus actividades de docencia.

“Me ha dado todas las facilidades, o sea, me ha dado una laptop para yo poder trabajar en casa, me ha dado material. O sea, yo no le puedo defraudar esa confianza que ella tiene hacia mi persona” (Comunicación personal, 4 de septiembre de 2020).

“He tenido que buscar estrategias, ¿no?, como el caso de utilizar mi pc, utilizar mi pantalla, utilizar mi celular como una cámara web. Buscar los programas que tiene mi computadora para poder así organizarme y dar mis clases como se debería dar a un estudiante. Entonces yo he tratado de innovarlo yo mismo y buscar soluciones, no decir: "bueno no tengo esto" y no lo hago, ¡no!. Buscar soluciones para poder brindar un buen trabajo a mis estudiantes y especialmente para que los padres se sientan contentos.” (Comunicación personal, 08 de agosto de 2020).

Asimismo, respecto a los elementos comunicación interna, la coordinación interfuncional, la formación y desarrollo, son relacionados al compromiso normativo, pues los entrevistados coinciden en que son importantes para adaptarse a la coyuntura y genera en ellos una obligación moral con la institución. Los diferentes medios de comunicación que utilizan por la actual coyuntura, les permite tener una comunicación constante, efectiva y enfocada en la

coordinación de nuevas estrategias de trabajo y a su vez genera un mayor esfuerzo por lograr la conexión que se tenía de forma presencial.

“Creo que esta forma de comunicación y el distanciamiento incrementa mi responsabilidad moral con la organización. Ya decía, la distancia hace que valoremos más, tanto el rol del órgano donde trabajamos, como también el impacto que tiene nuestro desempeño, ¿no?, porque a veces la presencialidad lo tomamos como una extensión más del trabajo que siempre hacemos. Pero ya en la distancia, cuando todo se paraliza, uno se da cuenta del enorme impacto que tiene el trabajo que desempeña” (Comunicación personal, 19 de julio de septiembre de 2020).

Por otro lado, consideran que la formación y desarrollo aportan al desempeño laboral, resaltando que las capacitaciones realizadas entre los propios colegas o brindadas por la institución, genera una mayor responsabilidad moral sobre sus funciones. Esto principalmente es más valorado en los entrevistados que tienen una edad mayor a 40 años y su conocimiento sobre los recursos tecnológicos es más limitado (6 de 10).

“Como vino eso de la pandemia, sabes que nosotros nunca hemos trabajado vía Zoom, vía Meet; entonces hemos ido al colegio y la hermana ha llamado al ingeniero para que nos capacite. También unos cuadros en Excel que teníamos que llevar un sistema de estadística nos ha capacitado, ..., me ayudó bastante para poder hacer llegar a los docentes las listas de las alumnas de una forma apropiada.”. (Comunicación personal, 4 de septiembre de 2020).

Respecto al compromiso afectivo, independientemente del tipo de institución al que pertenecen, la mayoría de los entrevistados del sector (7 de 10) lo relacionan con el liderazgo senior. De esta forma se puede interpretar que la percepción favorable sobre las características de sus líderes (preocupación por su equipo, escucha activa) y una relación de confianza con ellos, desarrolla un mayor afecto emocional con la organización:

“¡Nooooo! Nos hace sentir como una familia, ¿no? Nosotros tenemos un concepto muy importante del liderazgo: primero es el aspecto afectivo, segundo dar a conocer, escuchar..., Es una relación muy buena es una familia es un equipo altamente identificado con los objetivos de la organización” (Comunicación personal, 29 de julio de 2020).

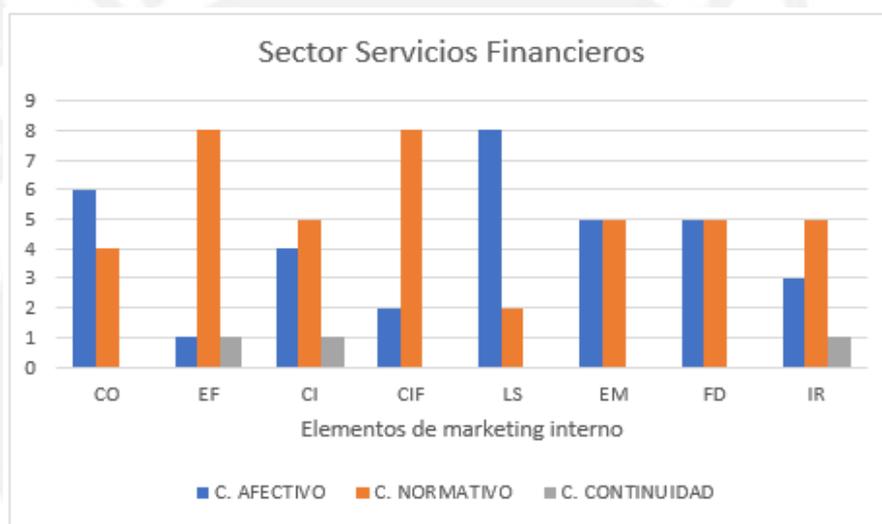
En general se puede observar que, la mayoría de entrevistados en el sector educación, ha desarrollado una gran responsabilidad moral ante una coyuntura de crisis, independientemente de tener percepciones favorables o desfavorables a determinadas condiciones de trabajo; mientras

que, el compromiso afectivo se ve más influenciado por el liderazgo, pues una buena relación con sus superiores genera mayor apego emocional e identificación con la organización.

### 2.2.3. Sector servicios financieros

En el sector servicios financieros se observa con mayor predominancia al compromiso normativo, el cual principalmente se ve influenciado principalmente por los elementos de entorno físico (8 de 10) y coordinación interfuncional (8 de 10). Por otro lado, el compromiso afectivo se relaciona con el liderazgo senior (8 de 10). Sin embargo, al igual que en los sectores anteriores, el compromiso de continuidad no tiene predominancia en los elementos del marketing interno.

**Figura 8: Dimensiones del compromiso organizacional en el sector servicios financieros**



En cuanto al entorno físico y la coordinación interfuncional, estas fortalecen en la coyuntura actual el compromiso normativo de los trabajadores entrevistados, lo cual permite cumplir mejor sus funciones laborales. En esta línea, el entorno físico tiende a ser favorable cuando el empleador les brinda los recursos tecnológicos y el mobiliario de oficina necesario para realizar su trabajo remoto:

“Se encargó de mandarles una mesa, una silla ergonómica, laptops o desktop, dependiendo de tu puesto. Con todos los implementos, con todas las medidas de seguridad,..., yo lo siento como que debería ser un derecho para todos tener nuestras cosas bien y a disposición.” (Comunicación personal, 1 de agosto de 2020).

Por otro lado, la coordinación interfuncional en el compromiso normativo tiende a ser valorada de manera positiva cuando es ágil, permite buscar soluciones y es efectiva. Esto incrementa su responsabilidad moral y sentido de reciprocidad, debido a que valoran el apoyo de otras áreas.

“Me hace sentir más leal y responsable en realizar mis funciones; o sea, al tener un respaldo yo puedo dar una mejor atención y una oportuna atención también.” (Comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Dicho en otras palabras, los entrevistados valoran que la coordinación sea rápida y efectiva, lo cual permite un mejor desempeño. Esto es similar a la teoría del marketing interno, dado que desde este elemento se busca que la información sea fluida y tanto las áreas como los trabajadores estén integrados con el fin de que se alcancen los objetivos organizacionales (Ramos, Martínez & Maldonado, 2009).

Referente al liderazgo, al igual que en los otros sectores estudiados, se observa que este elemento refuerza el aprecio afectivo de la mayoría de los entrevistados en este sector. Los entrevistados lo describen como favorable cuando su líder se preocupa por su equipo, es participativo y visionario, lo cual forja una relación amical, de empeño y confianza entre ellos:

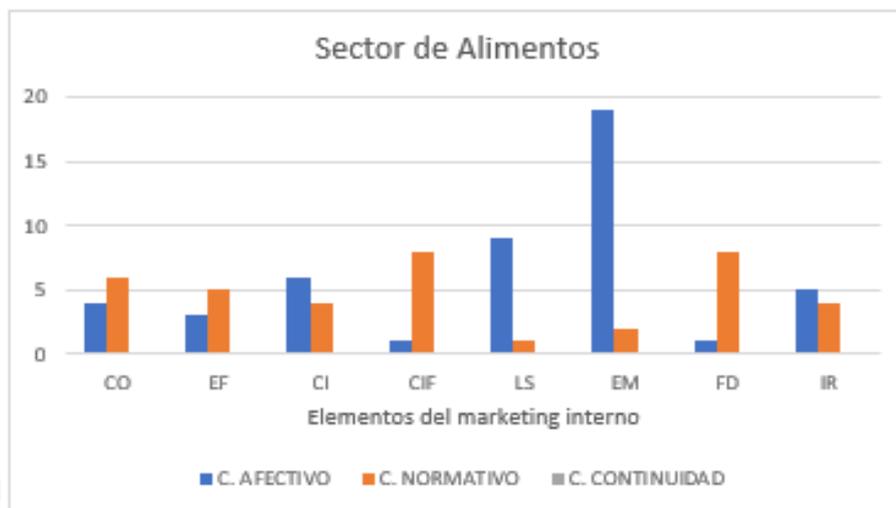
“Creo que tanto laboralmente como profesional y personalmente la relación siempre ha sido buena porque ella transmite esa confianza de no solamente ser una jefa, sino una amiga..., La comunicación es horizontal, muy directa. Te dice cuando algo le parece mal y cuando siente que está errando te pregunta” (Comunicación personal, 23 de julio de 2020).

En síntesis, de los 8 elementos del marketing interno, en el sector servicios financieros 2 son asociados fuertemente a su compromiso normativo y solo uno al afectivo. Dicho en otras palabras, el sentido de compromiso de responsabilidad y desempeño es el que tiende a ser el dominante en los entrevistados.

#### **2.2.4. Sector de alimentos**

En lo que respecta al sector alimentos, primero se puede observar que los elementos del marketing interno: empoderamiento (9 de 10) y el liderazgo (8 de 10), tienen un patrón dominante en el compromiso afectivo, pues lo consideran fundamental para incrementar su apego emocional con la organización. Por otro lado, se evidencia que los elementos formación y desarrollo (7 de 10) y coordinación interfuncional (6 de 10) tienen predominancia el compromiso normativo. Finalmente, no se evidencia la presencia del compromiso de continuidad en ningún caso.

**Figura 9: Dimensiones del compromiso organizacional en el sector alimentos**



La mayoría de los entrevistados, como se observa en la Figura N° 9, relacionan el empoderamiento y el liderazgo al compromiso afectivo, los cuales son percibidos de manera favorable cuando hay una relación amical y de preocupación por los colaboradores; además, basado en confianza y visión compartida, apoyando el empoderamiento de su equipo de trabajo:

“Para mí, mi jefe es crack, o sea es muy bueno, es un tipazo. Yo creo que su nivel de responsabilidad es súper, súper alto, tiene un nivel de empowerment hacia su personal muy alto también. O sea, mi jefe es mucho de no cuestionarte tanto, si no de que "si crees que tienes una idea y crees que puede funcionar, pruébala y me dices si funciona; si no corregimos en el camino”. Creo que tiene un nivel de comunicación muy bueno, también tiene una comunicación asertiva muy alta y su nivel de trabajo en equipo es espectacular” (Comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

“Si tu líder te da la confianza es porque la empresa te está dando esa confianza, ¿no? A inicio sí lo dudaron porque son nuevos, él recién está ingresando (refiriéndose al gerente de tienda), pero bueno yo les demostré que puedo hacer esto y esto y están ahí conmigo” (Comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Lo mencionado refuerza la teoría de Meyer y Allen (1997), quienes proponen que la relación entre trabajadores y supervisores y el grado de autonomía e involucramiento que les brinda su jefe inmediato, son experiencias de trabajo que influyen en el compromiso afectivo, lo cual es apreciado en condiciones excepcionales como en una pandemia.

Por otro lado, a pesar de que no es muy notorio como en los otros sectores estudiados, se aprecia una ligera tendencia por el compromiso normativo a través de los elementos formación y

desarrollo y coordinación interfuncional. Respecto al primer elemento, los entrevistados coinciden que las capacitaciones referidas a sus actividades laborales significan una oportunidad de crecimiento a nivel profesional.

“Son temas que nos van a servir para más adelante y si bien es cierto pues la empresa está realizando esa capacitación es porque en algún momento pues nos va a servir para quizá ser más idóneos en nuestras labores” (Comunicación personal, 30 de junio de 2020).

En línea de lo mencionado, una especialista resalta la importancia de este elemento en condiciones de pandemia: “La capacitación también, porque si vamos a usar nuevas herramientas, tengo que capacitar a mis trabajadores para facilitar el trabajo. Se trata de detectar un poco las necesidades y aplicar en este caso la capacitación como una herramienta de marketing interno” (M. Cigüeñas, comunicación personal, 30 de junio de 2020). De esta forma se desarrolla en la mayoría una responsabilidad moral de continuar en la organización frente a los esfuerzos de esta por capacitar a sus colaboradores.

En el caso de la coordinación interfuncional, coinciden en que refuerza el trabajo en equipo y el enfrentamiento a la crisis en conjunto, incrementando su lealtad con la organización y por ende su compromiso moral.

“Bueno dada la coyuntura ahora, la forma de trabajar como que se nota que a la gente sí le importa cómo le está yendo a la empresa y que sí le importa mejorar la situación y eso como que también te da cierto soporte moral para seguir dándole” (Comunicación personal, 03 de agosto de 2020).

Este es un elemento para resaltar, dado que se encontró que, en un contexto de crisis, el trabajo interfuncional y visión compartida refuerzan el compromiso en los colaboradores del sector.

En resumen, en el sector alimentos resalta principalmente el elemento empoderamiento, seguido del liderazgo senior, los cuales incrementan el compromiso afectivo de los entrevistados. En este sentido, lo propuesto por la teoría de Meyer y Allen (1997); es decir, que los elementos en mención refuerzan el apego emocional con la organización, se sigue cumpliendo en un contexto de crisis como el actual. A diferencia de los sectores anteriores, donde los entrevistados relacionan el elemento empoderamiento con el compromiso normativo debido a un sentido de reciprocidad con su organización, en el sector de alimentos este elemento incrementa su identificación con los objetivos de la empresa y la percepción de tomar los problemas de esta como propios. Por otro lado, la coordinación interfuncional surge como un elemento que

potencializa el compromiso normativo, a pesar de no ser mencionado en la teoría como un antecedente.

Para finalizar con el presente acápite, se evidencia que el elemento de liderazgo senior es relacionado al compromiso afectivo; en especial cuando el jefe inmediato crea una relación amical, de confianza y de preocupación con sus colaboradores. Este hallazgo se refuerza con lo expuesto por la experta Cigüeñas: “la comunicación y liderazgo como algo transversal y que aplica para toda organización de todo sector” (M. Cigüeñas, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

Respecto al compromiso normativo, este tiene mayor predominancia en comparación a las otras dimensiones, donde la coordinación interfuncional surge como el elemento transversal en todos los sectores y en la coyuntura actual fortalece el sentido del deber y responsabilidad moral sobre las funciones de los entrevistados. Por el lado del sector salud, donde la mayoría de los entrevistados realizan trabajo presencial, valoran el entorno físico y la formación y desarrollo siempre y cuando están orientadas en la bioseguridad; mientras que, en los sectores de servicios financieros, alimentos y educación, donde normalmente realizan trabajo remoto, destacan los mobiliarios de oficina, computadoras y herramientas tecnológicas que facilitan su trabajo. Además de los elementos mencionados, en el sector educación se refuerza la relación del compromiso normativo con el empoderamiento, pues permiten un mejor desempeño laboral.

Con relación al compromiso de continuidad, no se evidencia tendencia en ninguno de los sectores, siendo un resultado diferente a lo esperado, pues las especialistas opinaron que frente a la coyuntura y las altas tasas de desempleo que se está suscitando, este compromiso sería el más dominante:

“Si tuviera que pensar cuál tipo de compromiso va a primar en esta coyuntura, estaría en primer lugar el de continuidad, porque probablemente viendo el desempleo que ya estamos viviendo es muy costoso perder un trabajo” (M. Cigüeñas, comunicación personal, 30 de junio de 2020)

“Predomina dos veces más la dimensión de continuidad dado el costo que implica dejar el trabajo” (P. Martínez-Hague, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

De esta forma, se evidencia que en el estado actual de crisis e incertidumbre predomina el compromiso afectivo y normativo, dependiendo del sector y elemento que se gestione en las organizaciones. Es importante mencionar no se encontró ningún patrón relevante entre el elemento incentivos y recompensas y las dimensiones del compromiso; sin embargo, entre los entrevistados de un mismo sector se aprecian percepciones similares. En el sector salud

consideran importante un incentivo económico para aquellas personas que tienen mayor exposición al contagio durante sus actividades laborales. En el sector educación los trabajadores del sector privado están de acuerdo con su remuneración y valoran que esta se haya mantenido durante la pandemia; mientras que, los trabajadores de las instituciones públicas en su mayoría no se encuentran conformes, pues consideran que deberían tener una mayor remuneración. En los sectores de servicios financieros y alimentos tienden a valorar más los incentivos no económicos, enfocados en línea de carrera, preocupación por su salud física y mental.

“En el caso mío y de los tecnólogos no se ha recibido ningún incentivo económico. Y me parece que todo personal de salud es bastante prioritario, así que nos exponemos, no solamente desde el médico, sino hasta el personal de limpieza y creo que todos los que trabajan en el hospital deberían recibir un incentivo económico para que no solamente logre un mejor trabajo, sino que como estamos en la crisis también económica, poder ayudar además para lo que es el hogar”

Al haber profundizado en los elementos del marketing interno y su relación con las dimensiones del compromiso organizacional, en el siguiente punto se analizará de manera general el vínculo de los entrevistados con su organización en la coyuntura actual y se identificarán los elementos más valorados en el compromiso de los trabajadores.

### **3. Análisis de frecuencia**

A continuación, se muestra la percepción de los entrevistados sobre los elementos del marketing interno que consideran más importantes en su compromiso organizacional, independientemente de las dimensiones. Luego, se expone la dimensión del compromiso organizacional con el que se identifican actualmente los entrevistados, independientemente de los elementos del compromiso organizacional.

#### **3.1. Frecuencia de elementos del marketing interno**

En los siguientes párrafos se detallan los elementos más valorados por los trabajadores de cada sector en estudio. Esto con la finalidad de conocer, independientemente de las dimensiones del compromiso, aquellos elementos del marketing interno que los entrevistados consideran importantes para su compromiso organizacional en la actual coyuntura de emergencia. Al primer elemento mencionado por los entrevistados se le designó un valor de 3 puntos, al segundo de 2 puntos y al tercero de 1 punto. En esta línea, el puntaje máximo acumulado que puede recibir un elemento si es mencionado por los 40 entrevistados en el primer lugar, es de 120 puntos, el cual es representado en el eje vertical del siguiente gráfico:

**Figura 10: Valorización de los elementos del marketing interno relacionado al compromiso organizacional**

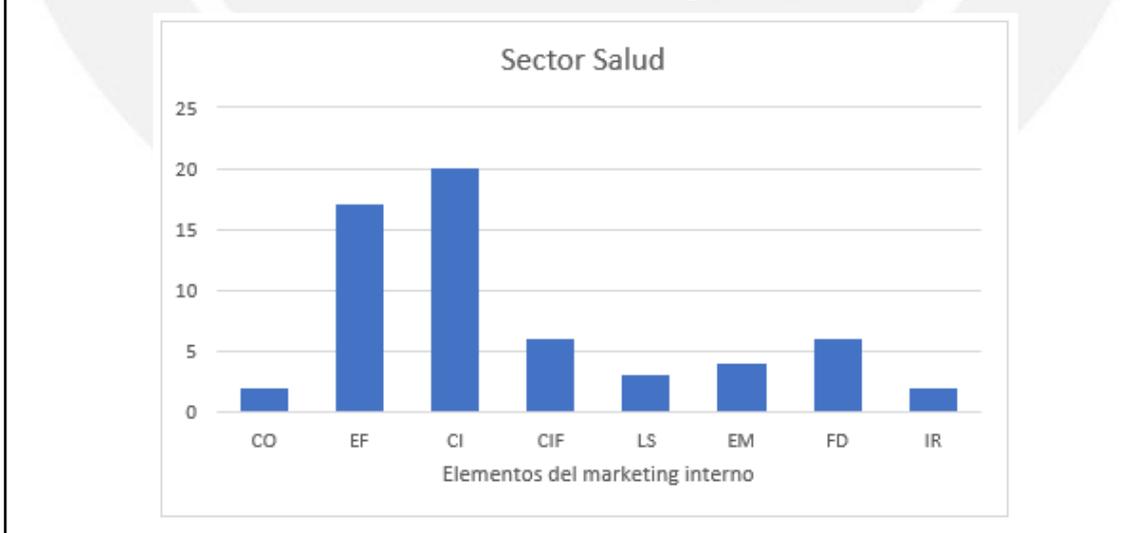


Basado en la perspectiva de los 40 entrevistados, el elemento que genera un mayor compromiso organizacional, en la coyuntura actual, es la comunicación interna, seguida del empoderamiento y formación y desarrollo. Por otro lado, los elementos menos valorados son los cambios operacionales y de procesos y la coordinación interfuncional.

### 3.1.1. Sector salud

Dentro del sector salud, la valorización se concentra en la comunicación interna como primer lugar y el entorno físico en segundo lugar. El resto de variables son menos apreciadas en la coyuntura actual.

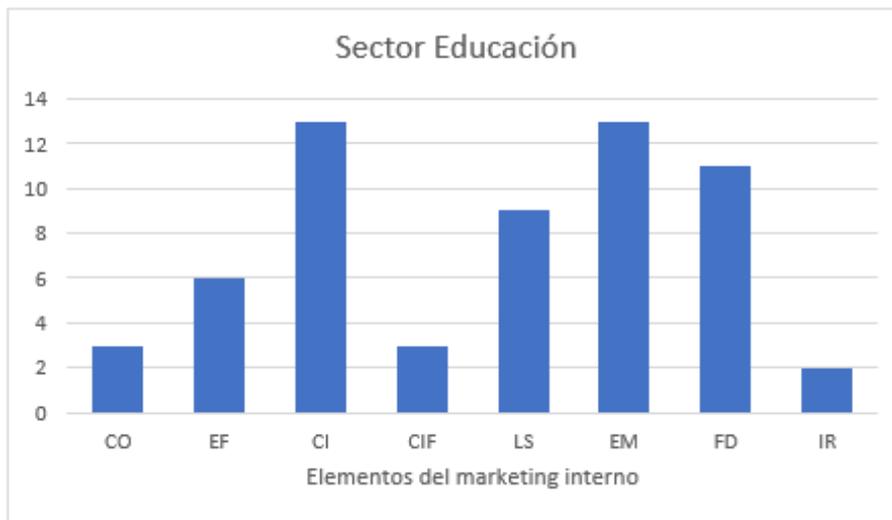
**Figura 11: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector salud**



### 3.1.2. Sector educación

En el sector educación, el elemento comunicación interna es el más valorado por los entrevistados. Asimismo, el empoderamiento y formación y desarrollo también tienen una frecuencia significativa. Por otro lado, los elementos con menor estimación son los incentivos y recompensas y la coordinación interfuncional.

**Figura 12: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector educación**



### 3.1.3. Sector servicios financieros

Dentro del sector servicios financieros el elemento más valorados por los entrevistados fue formación y desarrollo, seguido del empoderamiento y liderazgo. Por otro lado, los menos apreciados son los cambios operacionales y de procesos, la coordinación interfuncional y el entorno físico.

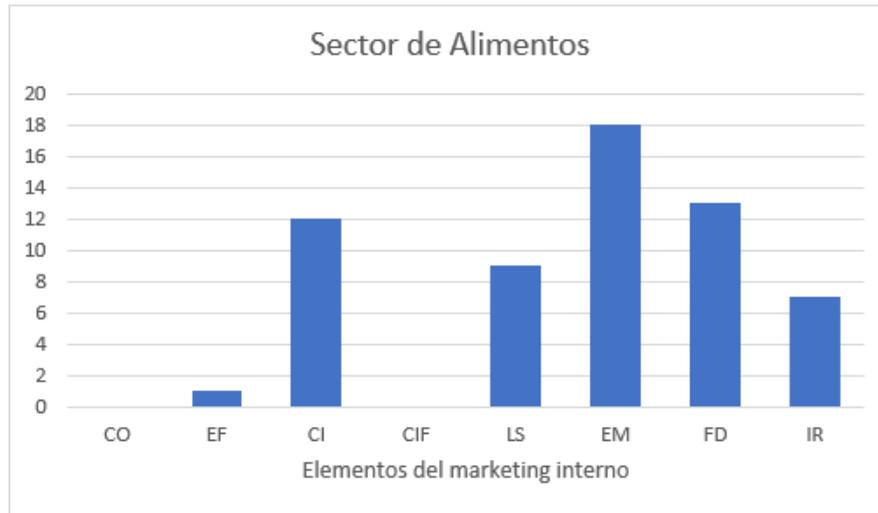
**Figura 13: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector servicios financieros**



### 3.1.4. Sector de alimentos

Finalmente, en el sector de alimentos el elemento que sobresale es el empoderamiento, seguido de la formación y desarrollo y en tercer lugar la comunicación interna. Por otro lado, los menos valorados son el entorno físico y la coordinación interfuncional.

**Figura 14: Valorización de los elementos del marketing interno en el sector alimentos**



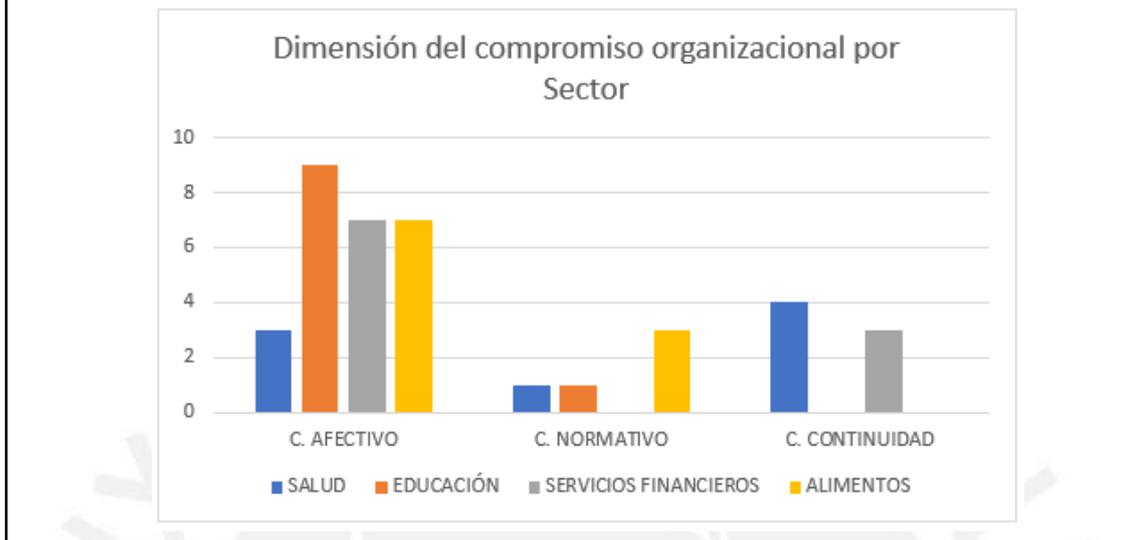
En resumen, se identifica que, en la coyuntura actual, los trabajadores entrevistados consideran la comunicación interna como un elemento sustancial en su compromiso organizacional, a excepción del sector servicios financieros, el cual considera la formación y desarrollo como el principal elemento. En el sector salud, en esta época de crisis e incertidumbre, sobresale el entorno físico, lo cual refuerza lo encontrado en los puntos anteriores. Por otro lado, el elemento empoderamiento es transversal en los sectores de educación, servicios financieros y alimentos, mas no en el sector salud, pues dada la dinámica del trabajo consideran que deben ceñirse a estrictos protocolos, dejando el empoderamiento y resaltando la importancia de la jerarquía de decisiones.

### 3.2. Percepción general del compromiso organizacional

Para conocer la percepción general de los entrevistados sobre el nivel de compromiso que tienen con su organización, independientemente de los elementos del marketing interno, se realizó una pregunta general sobre su vínculo laboral contextualizada en la coyuntura actual.

En la Figura N° 15 se percibe que el compromiso afectivo es la dimensión que genera mayor vínculo en los entrevistados con su organización, a excepción del sector salud, donde no se encontró un patrón predominante entre las dimensiones. En los siguientes párrafos se desarrollarán a mayor detalle los resultados de las percepciones de cada uno de los sectores estudiados, respecto a su vínculo organizacional en su actual trabajo.

**Figura 15: Valorización del compromiso organizacional por sector**



En el sector educación, se puede observar que el compromiso afectivo es el común denominador de los entrevistados, ello se explica principalmente por la afinidad emocional que tienen con esta, el impacto social de su trabajo y la preocupación que muestra la organización por el bienestar de sus trabajadores. De esta manera, se puede observar que, a pesar de vincular los elementos del marketing interno con el compromiso normativo, los elementos como el amor y apego a su institución y trabajo es mayor.

“Me gusta mi trabajo, uno se encariña también con la institución, se encariña con los mismos, con los niños, con el mismo contexto socio afectivo por lo mismo que tengo 20 años..., mi compromiso sería seguir en la institución” (Comunicación personal, 29 de julio de 2020).

Respecto al sector de servicios financieros, como se observó en los puntos anteriores, desde la perspectiva del marketing interno, los entrevistados se identificaron con un mayor vínculo normativo; no obstante, al plantearles las dimensiones de manera general, hubo una mayor orientación por el compromiso afectivo, principalmente explicado porque consideran que el impacto social que tienen en la economía del país es importante y aún más en la coyuntura actual, lo cual fomenta su apego con la organización al ser el medio en el que desarrollan este sentir. Frente a ello, se percibe que van surgiendo otros elementos no considerados en el marketing interno, los cuales orientan a los trabajadores de dicho sector a un compromiso afectivo:

“Más que comprometidos con la empresa, nosotros nos comprometemos con el país. O sea, nosotros entendemos que al fin y al cabo el banco es solo un vehículo para que las empresas sigan recibiendo dinero para hacer que el PBI se mueva algo,..., Eso es algo poco más profundo que el simple hecho de querer ser parte de una organización, sino que

verdaderamente tú sirves a tu país y generas valor a las empresas del país a través del banco”. Comunicación personal, 28 de julio de 2020).

En el sector alimentos, al igual que desde la perspectiva del marketing interno, la mayoría de entrevistados manifestaron tener un compromiso afectivo, vinculado generalmente a las oportunidades de crecimiento y aprendizaje que tienen en sus organizaciones. Esto se podría relacionar a la edad de este grupo, pues la mayoría se encuentra en el rango de 20 a 35 años y están en constante búsqueda de un crecimiento profesional:

“O sea, he crecido aquí en la organización, apostaron por mí. Aunque no lo creas, que un practicante pueda ascender en la organización es bien difícil. O sea, las posiciones en la empresa son bien contaditas y es bien competitivo. Creo que una de las plazas que me dieron cuando yo pasé de practicante a empleado y de hecho me hicieron contrato indeterminado de manera automática significó bastante. (Comunicación personal, 6 de agosto de 2020)”.

En el sector salud, no se observa un patrón dominante, sin embargo, 4 de 10 entrevistados tienden a estar vinculados con la organización por el costo de oportunidad que implicaría dejar su actual trabajo. A pesar de que en el análisis por elementos del marketing interno se obtuvo una predominancia normativa, a nivel general, los entrevistados mencionan otros factores que los vinculan a la organización desde un compromiso de continuidad. Esto principalmente porque sienten que no consideran sus intereses cuando se toman decisiones organizacionales, consideran que su área de especialidad es poco valorada, especialmente las de obstetricia y terapia de rehabilitación física, y perciben que tienen un mayor riesgo de contagio de la COVID-19; sin embargo, se mantienen en su actual institución porque les resulta difícil encontrar un nuevo trabajo en la coyuntura actual:

“Sí es cierto que nuestra profesión, en obstetricia, es muy difícil encontrar trabajo, entonces hay una escasez de oferta de trabajo tremenda. Pero también yo no escojo la B porque la verdad es que no nos consideran, en el trabajo no nos dan un trato igualitario al demás personal; o sea, como que no estamos siendo,..., yo no me siento muy, muy... no tenemos bonos no nos dan ciertas cosas que dan a otro personal” (Comunicación personal, 8 de agosto de 2020)

De todo lo mencionado, se puede interpretar que, a pesar de las circunstancias, en los sectores de educación, servicios financieros y alimentos existen otras variables tales como la preocupación de la organización por la salud y seguridad del trabajador y la línea de carrera, entre otros, que fortalecen el apego emocional, lo cual genera el deseo de continuar en la organización por el significado que esta tiene en sus vidas. En el sector salud las condiciones desfavorables en

su lugar de trabajo provoca en algunos entrevistados que se sientan más identificados con el compromiso de continuidad.

### **3.3. Elementos emergentes para considerar por el Marketing Interno**

Como se mencionó en líneas anteriores, existen otros factores que influyen en el compromiso organizacional de los entrevistados, los cuales no son considerados por los elementos del marketing interno propuestos por la teoría. Como se evidencia en el Anexo H, los entrevistados tienden a valorar que la organización proyecte una preocupación por sus colaboradores y que les brinde un soporte emocional y psicológico, sobre todo en el contexto actual.

El elemento emergente encontrado en la mayoría de los entrevistados, es la preocupación de la organización por la bioseguridad y salud mental del trabajador, asociados a las condiciones de bioseguridad, soporte emocional y psicológico, especialmente en el sector salud y servicios financieros.

“Pero si realmente no se preocupa por la gente, o sea, ¡pero de verdad! (con voz enfática), la gente no te va a responder, ¿no? O sea, primero creería yo que uno tiene que preocuparse por las personas que trabajan en la compañía para que ellos te puedan responder,..., Ese soporte emocional, que sobre todo en momentos como este, generan mayor compromiso que cualquier otra cosa” (Comunicación personal, 30 de julio de 2020),

“Lo que valoro mucho es que semanal, el gerente de área se comunica con todas las personas vulnerables, como es mi caso, para saber nuestro estado de salud, si necesitamos algo y eso se valora, ¿no?, porque ahora más que lo económico, es lo moral, si estamos psicológicamente bien o estamos deprimidas” (Comunicación personal, 24 de julio de 2020).

En otras palabras, se remarca la importancia de velar por el capital humano interno y la protección de su integridad, lo cual, desde la perspectiva del sector salud, permite un mejor desempeño laboral, y desde el sector servicios financieros, este iría más allá de solo velar por los indicadores económicos de la empresa. Lo expuesto es un escenario previsto por la experta, quien mencionó:

“Las organizaciones deben apuntar al compromiso afectivo. Más allá del marketing interno, hay elementos básicos como la comunicación, el liderazgo, respeto tratar a las personas como personas. Enfocarse en hacer lo básico. En base a la pirámide de Maslow, en el contexto actual debemos colocarnos en los dos primeros niveles; es decir, lo básico

donde se preocupan por tu bienestar físico, mental y el de tu familia” (P. Martínez-Hague, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

Además, en el sector servicios financieros, valoran el impacto social como parte de su compromiso organizacional; es decir, algunos entrevistados consideran importante que las empresas desarrollen actividades que, en la coyuntura de crisis, les permita trascender en el país:

“Más que comprometidos con la empresa, nosotros nos comprometemos con el país. O sea, nosotros entendemos que al fin y al cabo el banco es solo un vehículo para que las empresas sigan recibiendo dinero para hacer que el PBI se mueva algo,..., Eso es algo poco más profundo que el simple hecho de querer ser parte de una organización, sino que verdaderamente tú sirves a tu país y generas valor a las empresas del país a través del banco.” (Comunicación personal, 23 de julio de 2020)

En el sector educación, resaltan a la vocación e impacto social como elementos emergentes, pues consideran que su pasión por la enseñanza contribuye a su compromiso con la institución y sus estudiantes:

“Porque básicamente en la educación uno tiene que pensar más en cómo está llegando los niños y qué es lo que le está enseñando, que es lo que les estás dando. Yo más que todo me siento bien comprometida con mis niños” (Comunicación personal, 30 de agosto de 2020)

“Sobre todo que me gusta trabajar con niños, bueno mi compromiso es hacer que los niños aprendan, incentivándolos para que cuando lleguen a ser jóvenes lleguen a ser buenos profesionales para los ciudadanos” (Comunicación personal, 1 de agosto de 2020).

En ambas citas se evidencia que tienen un fuerte compromiso por ejercer la docencia a favor de sus alumnos y consideran que tienen influencia sobre el futuro profesional de los mismos.

En el sector alimentos, no se observa un patrón de dominancia entre los elementos emergentes. Sin embargo, cabe mencionar que los entrevistados consideraron importante que la empresa se preocupe por el desarrollo profesional y una relación de confianza y horizontal entre ellos, lo cual desde el marketing interno se asocian a los elementos formación y desarrollo y liderazgo senior, respectivamente.

En síntesis, en todo el capítulo desarrollado se encontró que el compromiso emocional, visto desde el marketing interno, está fuertemente relacionado con el elemento de liderazgo, indistintamente al sector al que pertenecen los entrevistados. Adicionalmente, el compromiso normativo es la dimensión que predomina con relación a la mayoría de los otros elementos, pues estos son vinculados a un mejor desempeño y sentido de reciprocidad por todo lo brindado,

incrementando su responsabilidad moral por cumplir sus funciones. De manera excepcional, se observa que, tanto a nivel general como desde la perspectiva del marketing interno, a pesar de las condiciones de pandemia caracterizadas por recortes salariales, escasez de la oferta laboral, reducciones de personal, ausencia de condiciones ideales para el trabajo presencial o remoto, muy pocos de los entrevistados han declarado que su compromiso organizacional sea del tipo permanencia, pues en la muestra entrevistada prevalece un sentido de responsabilidad moral, reciprocidad y afectividad por su organización. En adición, los elementos más valorados en su compromiso organizacional, en la coyuntura actual, tienden a ser la comunicación interna, empoderamiento y formación y desarrollo.

A nivel general, además de los elementos de marketing interno analizados, en la coyuntura actual los entrevistados mencionan otros aspectos que influyen en su compromiso organizacional, asociados principalmente a la preocupación del capital humano y el cuidado de su bienestar físico y psicológico. Asimismo, la pregunta general sobre su vínculo organizacional en los sectores de educación, servicios financieros y alimentos, se adicionan variables tales como la vocación y el impacto social que, a pesar de las circunstancias, desarrollan su apego emocional con su organización. No obstante, en el sector salud, las personas que se identificaban con el compromiso de continuidad son principalmente porque tienen percepciones desfavorables sobre la gestión que realizan sus instituciones durante la coyuntura.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación ha permitido explorar posibles cambios en las percepciones de los trabajadores sobre su compromiso organizacional en condiciones excepcionales producidas por la emergencia sanitaria en el Perú. Si bien el estudio cualitativo no permite realizar extrapolaciones o generalizaciones de las muestras en cada uno de los sectores, sí ha permitido identificar condiciones de trabajo que cobran mayor relevancia, así como nuevos factores o elementos que pueden tomar en consideración las organizaciones para una adecuada gestión humana interna.

En este sentido, los hallazgos expuestos en el presente estudio nos permiten arribar a las siguientes conclusiones de la investigación.

Respecto al primer objetivo, identificar los elementos del marketing interno con mayor incidencia en las 3 dimensiones del compromiso organizacional en condiciones de emergencia sanitaria nacional, y a partir del análisis de texto de las entrevistas realizadas a la muestra de trabajadores de los sectores salud, educación, servicios financieros y de alimentos, se concluye lo siguiente:

Se observa que el liderazgo senior es el elemento del marketing interno transversal en todos los sectores estudiados y se asocia a la dimensión afectiva del compromiso, la cual es considerada como la que genera mayor motivación, apego y desempeño con la organización. Esto refuerza lo mencionado por Meyer y Allen (1997), quienes proponen el liderazgo participativo y justo como un antecedente del compromiso afectivo. En línea con lo descrito por la literatura, los entrevistados valoran fuertemente una relación amical y de confianza, así como también la preocupación de sus jefes inmediatos e involucramiento en los procesos y actividades que realiza su equipo de trabajo. Por otro lado, el elemento empoderamiento influye en el vínculo emocional sólo de los trabajadores del sector alimentos, dado que resaltan que el involucramiento en la toma de decisiones facilita su adaptación frente a los cambios implementados en la coyuntura actual. De esta manera, se pudo observar que aún en condiciones de cambio no esperados ni deseados, el liderazgo se mantiene como un elemento clave para la gestión de personas a nivel del compromiso afectivo.

En la muestra entrevistada se identifica que los elementos entorno físico, coordinación interfuncional y formación y desarrollo, son vinculados hacia la dimensión normativa del compromiso, la cual alude a la responsabilidad moral y sentido de reciprocidad del trabajador hacia su organización empleadora. Por un lado, se evidencia la coordinación interfuncional como un elemento transversal en todos los sectores que, en la coyuntura actual, fortalece el sentido del deber y responsabilidad moral sobre las funciones de los entrevistados. Por otro lado, los

elementos entorno físico y formación y desarrollo predominan en el sector salud, especialmente cuando estas están orientadas a temas de bioseguridad dentro del lugar de trabajo. Asimismo, el elemento entorno físico en los sectores servicios financieros, educación y de alimentos, es valorado cuando se relaciona a mobiliarios de oficina, computadoras y herramientas tecnológicas que facilitan su trabajo remoto durante la coyuntura actual; mientras que, el elemento empoderamiento sobresale en el sector educación al permitir tener la autonomía de comunicarse y coordinar con sus alumnos y padres de familia para que puedan desarrollar sus clases virtuales según la malla curricular brindada por el Ministerio de Educación.

Si bien al inicio de la investigación se esperaba observar que en la mayoría de los trabajadores predomine un compromiso de tipo continuidad; es decir, que permanezcan y cuiden su trabajo actual ante la ausencia de otras oportunidades laborales, en la presente investigación esta dimensión no fue predominante en los elementos del marketing interno estudiados en la muestra. Esto significa, que ante la coyuntura de crisis, los entrevistados tienen un sentido de responsabilidad moral o afectiva por continuar en sus trabajos.

Respecto al segundo objetivo, identificar cuáles son los elementos del marketing interno que los trabajadores entrevistados consideran más importantes para mantener su compromiso organizacional en condiciones de emergencia sanitaria, se concluye lo siguiente:

El elemento más valorado por la mayoría de trabajadores de la muestra es la comunicación interna, que hace referencia al qué, cómo, dónde y quién comparte la información, influyendo en las actitudes de los colaboradores (Galpin, 1997; Ahmed & Rafiq, 2002, Regalado et al., 2011). Cabe precisar que este elemento es muy relacionado por los entrevistados con la coordinación interfuncional, pues resaltan ambas variables como generadores de transparencia en situaciones de incertidumbre. Además, el tener claridad sobre los nuevos procedimientos y el apoyo entre las áreas, facilita su adaptación a los cambios generados por la pandemia. En síntesis, la comunicación y la coordinación interfuncional se refuerzan entre sí para el fortalecimiento del compromiso organizacional en la mayoría de la muestra entrevistada.

Otro elemento fuertemente valorado por la muestra de trabajadores entrevistados es el empoderamiento, que hace referencia al grado de poder, autonomía y control que comparte la organización con sus trabajadores, lo cual contribuye a mejorar su satisfacción laboral, productividad y mayor adaptabilidad a los cambios (Rafiq & Ahmed, 1998, Montejo & Ruíz, 2007, Sepúlveda, 2008, Mejía 2015). Cabe precisar como excepción de lo expuesto a los trabajadores del sector salud quienes, por la naturaleza de su trabajo, declararon en su mayoría respetar la jerarquía y seguir las instrucciones y protocolos que sus superiores o la institución imponen. En esta misma línea, el elemento formación y desarrollo es muy valorada por la mayoría

de trabajadores entrevistados, a diferencia del sector salud que, si bien ubican a este elemento dentro de la dimensión normativa de su compromiso, de manera general en su vínculo organizacional no lo valoran como uno de los más importantes, como sí lo hacen con el elemento comunicación interna. En resumen, en cuanto a estos elementos, se observa claramente un comportamiento atípico de los trabajadores del sector salud cuya seguridad laboral depende en gran medida del seguimiento y respeto de protocolos en la atención de salud, más aún en condiciones de emergencia sanitaria nacional.

Respecto al tercer objetivo de identificar qué nuevos elementos o condiciones de trabajo son declarados como relevantes para mantener o fortalecer el compromiso organizacional dada la coyuntura actual, se concluye lo siguiente:

El principal elemento emergente asociado al compromiso organizacional está vinculado a la preocupación de la organización por la bioseguridad y salud mental del trabajador, pues dado el contexto de emergencia sanitaria, la muestra lo asocia con el soporte emocional y psicológico, condiciones de bioseguridad y preocupación por el bienestar de sus familiares. Esto es valorado en todos los sectores estudiados; sin embargo, tiene una mayor predominancia en salud y servicios financieros.

Otros elementos que surgen para fortalecer el compromiso organizacional de la muestra, son la vocación y el impacto social de sus actividades laborales, los cuales en condiciones excepcionales como la actualidad, permiten fortalecer el apego psicológico con la organización, sobretodo en el sector educación. Además, por el lado de los entrevistados del sector salud, destacan como importante un trato equitativo y justo en todas las áreas de su institución.

Las conclusiones descritas en cada uno de los objetivos específicos evidencian que se ha cumplido con el objetivo general de la presente investigación: identificar los elementos del marketing interno que pueden tener mayor incidencia en el desarrollo de compromiso organizacional en condiciones excepcionales, a fin de tomar medidas de gestión enfocadas en fortalecer el compromiso con la organización.

El presente trabajo exploratorio ha permitido identificar los elementos más importantes para fortalecer el compromiso organizacional en la coyuntura actual, dando luces sobre factores y variables propios al sector y las actividades de gestión humana que desempeña la organización. Además de conocer los elementos del marketing interno que intervienen en el compromiso organizacional de la muestra entrevistada, se logra identificar otros elementos que los sectores analizados podrían tomar en consideración para fortalecer el compromiso de su capital humano interno, visto que la situación actual plantea nuevos escenarios de trabajo en el futuro. Con ello se abre paso a futuras investigaciones de tipo cuantitativo correlacional

A manera de hipótesis, se considera que, en condiciones de emergencia nacional sanitaria, se desarrolla un mayor compromiso normativo, condicionado por los elementos coordinación interfuncional, entorno físico y formación y desarrollo; seguido del compromiso afectivo, influenciado principalmente por el liderazgo senior. Además, la dimensión de continuidad, en la coyuntura actual, no tiene una dominancia relevante, dado que en los sectores estudiados sobresale un vínculo laboral responsable y afectivo.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, se presentarán las recomendaciones a raíz de los hallazgos desarrollados a lo largo de la investigación.

A partir de los hallazgos del presente estudio cualitativo, se observa que el liderazgo senior es un elemento del marketing que incide en el compromiso afectivo. Por lo tanto, las organizaciones deberían prestar especial atención a un liderazgo participativo, preocupado por su equipo y que incentive a una relación amical.

Para aquellas organizaciones que continúan con modalidad de trabajo presencial, los hallazgos muestran que hay una demanda de adecuadas condiciones de bioseguridad debido a la exposición y riesgo que toman los colaboradores al encontrarse fuera de sus hogares, por lo que es importante considerar su seguridad, especialmente en el sector salud.

Frente al trabajo remoto, se ha identificado la necesidad de capacitaciones en herramientas tecnológicas y brindar facilidades de entorno físico, ello con la finalidad de una mejor adaptación a los cambios por la coyuntura y modalidad laboral.

Se debe prestar atención a la salud psicológica y emocional de los trabajadores, pues la mayoría de la muestra mencionó que este tipo de apoyo es fundamental frente a la coyuntura.

Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en el compromiso normativo, dado que gran parte de la muestra se identifica con dicha dimensión y actualmente hay pocos estudios empíricos que lo desarrollan.

Respecto a cada uno de los sectores estudiados, en el sector salud se identifica la necesidad de contar con adecuadas medidas de bioseguridad, por lo que se debe tomar atención a realizar acciones enfocadas en brindar un entorno físico con las medidas pertinentes en la coyuntura sanitaria actual.

Por el lado del sector educación, se observa una alta necesidad de facilidades tecnológicas para que puedan desarrollar sus clases virtuales, ante la modalidad de clases remotas y de

empoderamiento, sumado al empoderamiento y autonomía que los docentes necesitan para adaptarse a este cambio en sus actividades laborales.

Para el sector servicios financieros, los hallazgos muestran la importancia de practicar una coordinación interfuncional rápida y efectiva para que de esta manera se facilite el cumplimiento de sus funciones laborales ante la coyuntura. Además, las empresas del sector deben prestar atención a las capacitaciones que impulse el desarrollo profesional de sus trabajadores.

En el sector alimentos, sobresale el empoderamiento para tomar decisiones sobre sus actividades diarias dado que esto facilita su adaptación al cambio y les hace percibir que la organización pone su confianza en ellos. Además, resaltan las capacitaciones de habilidades blandas y técnicas, dado que consideran que fortalece su desarrollo profesional.

En líneas generales, es importante que, en las actuales condiciones, la gerencia de las organizaciones se enfoque en el bienestar de los colaboradores, tomando en cuenta la bioseguridad, bienestar psicológico y emocional que se ha visto afectada por una coyuntura que transforma las relaciones laborales de ahora y en el futuro. De esta forma las organizaciones deberán considerar que las personas requieren sentirse protegidas y deberán hacer esfuerzo en este sentido si desean incrementar su compromiso con la organización

Finalmente, se recomienda que los hallazgos de la presente tesis sean tomados como base para futuras investigaciones cuantitativas correlacionales, estadísticamente significativas, con la finalidad generar conocimientos que permitan tomar mejores decisiones que involucren al capital humano interno y favorezcan a la organización.

## REFERENCIAS

- Abiodun, E. (1999). *Human Resources Management: An Overview, Shomolu*. Lagos: Concept Publication
- Ahmed, P. & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32–51. doi:10.1108/eum0000000003891
- Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*. Gran Bretaña: Great Britain.
- Allen, N. & Meyer, J. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Araque, J., Sánchez, J. & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos, *Estudios Gerenciales*, 33(142). doi:10.1016/j.estger.2016.12.005
- Arciniega, L. & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Arias, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México D.F.:Trillas
- Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A hand book of employee reward management and practice*. London: Koga Page. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=h0ywen66HxwC&oi=fnd&pg=PR11&dq=A+handbook+of+employee+reward+management+and+practice+armstrong&ots=954LlhGXdM&sig=7w1FjGb8mTq0oSTZgVw7ZEXvOvw#v=onepage&q=A%20handbook%20of%20employee%20reward%20management%20and%20practice%20armstrong&f=false>
- Ashar, M., Ghafoor, M., Munir, E. & Hafeez, S. (2013). The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention: Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 74. doi:10.5296/ijhrs.v3i1.2924
- Aujla, S. & Mclarney, C. (2020). The effects of Organizational Change on Employee Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1). doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. doi:10.1348/096317999166789
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *La clase media andina frente al shock del Covid-19*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-clase-media-andina-frente-al-shock-del-Covid-19.pdf>

- Banco Mundial (2020). *Perú panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232–244
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), p.33-40.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. Estados Unidos: The Free Press
- Bhattacharya, S. & Mukherjee, P. (2009). Rewards as a Key to Employee Engagement : A Comparative Study on I.T. Professionals. *Journal of Management*, 2(1), 160-175. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/1a246fc58ebd1e3369bb81583827acba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51770>.
- Bretones, F. & Rodriguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. En M. A Mañas y A. Delgado. *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide. pp101-134. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/303289901\\_Reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_y\\_acogida](https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida)
- BRUM, Analisa de Medeiros (1994). *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competência*. Porto Alegre: Ortiz.
- Bohnenberger, M. (2005). *Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional* (Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4ª ed)*. Oxford University Press.
- Bycio, P., Hackett, R. & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. doi:10.1037/0021-9010.80.4.468
- Care (2020). La educación en tiempos de COVID-19: Reflexiones y aprendizajes. Recuperado de <https://care.org.pe/notas/la-educacion-en-tiempos-de-covid-19-reflexiones-y-aprendizajes/>
- Choi, T. (1995). *Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change*. *Omega*, 23(6), 607–624. doi:10.1016/0305-0483(95)00041-0
- Colegio Médico del Perú (2020). *Médicos con COVID-19 positivo (Autoreporte)*. Recuperado de <https://www.cmp.org.pe/medicos-con-covid-19-positivo-autoreporte/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)

- Decreto Legislativo N° 1495. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 10 de mayo de 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-establece-disposiciones-para-garanti-decreto-legislativo-n-1495-1866211-2>
- Decreto Supremo N° 008-2020-SA. Diario Oficial El Peruano, Lima, 11 de marzo de 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 15 de marzo de 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>
- Decreto Supremo N° 117-2020-PCM, 2020. Lima, 30 de junio de 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-3-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-117-2020-pcm-1869317-1/>
- Defensa, Seguridad y Justicia (2020). *¿Qué es el aislamiento social obligatorio y la inmovilización social obligatoria?*. Recuperado de <https://www.gob.pe/8789-presidencia-del-consejo-de-ministros-que-es-el-aislamiento-social-obligatorio-y-la-inmovilizacion-social-obligatoria>
- Defensoría de Pueblo (2020a). *Entrega de bonos a hogares en el contexto de la emergencia por la COVID-19: Dificultades y recomendaciones*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/Serie-Informes-Especiales-N%C2%BA-25-2020-DP-Entrega-de-bonos-a-hogares-en-el-contexto-de-la-emergencia-por-la-COVID-19.pdf>
- Defensoría de Pueblo (2020b). *Defensoría del Pueblo: es prioritario descongestionar los bancos para el cobro del bono*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-es-prioritario-descongestionar-los-bancos-para-el-cobro-del-bono/>
- Economía y Finanzas (2020). *Coronavirus: apoyos económicos del Estado por el aislamiento social obligatorio*. Recuperado de <https://www.gob.pe/8895-coronavirus-apoyos-economicos-del-estado-por-el-aislamiento-social-obligatorio>
- Economía operará al 100% en agosto con inicio de la fase 4 (21 de agosto de 2020). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-economia-operara-al-100-agosto-inicio-de-fase-4-99482.aspx#:~:text=%E2%80%9CLa%20cuarta%20fase%20la%20reanudaci%C3%B3n,de%20los%20peruanos%E2%80%9D%2C%20recalc%C3%B3>
- El 15% de estudiantes abandonó la universidad durante el estado de emergencia, según gremio de instituciones privadas (3 de agosto de 2020). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/covid-19-el-15-de-estudiantes-abandono-la-universidad-durante-el-estado-de-emergencia-segun-gremio-de-instituciones-privadas-noticia-1283361?ref=rpp>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2020). *El reto de la educación virtual*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/historias/covid-reto-de-educacion-virtual-peru>
- Galpin, T. (1997). Theory in Action. *Journal of Business Strategy*, 18(1), 12–15. doi:10.1108/eb039824

- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4): 115-132. doi: 10.1257/jep.12.4.115
- Greiner, L. (1989). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Readings in Strategic Management*, 373–387. doi:10.1007/978-1-349-20317-8\_25
- Grönroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (1), 6-14. doi: 10.1108/09564239010139125
- Hernández, R; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed). McGraw-Hill
- Hodge, B., Anthony, W. & Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico* (6ª ed). Madrid: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019a). *Producción y empleo informal en el Perú: cuenta satélite de la economía informal 2007-2018*, Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019b). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ticdiciembre.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_sector\\_servicios\\_1.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios_1.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07\\_mercado-laboral-abr.-May.-Jun.%202020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_mercado-laboral-abr.-May.-Jun.%202020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020c). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ticdiciembre.pdf>
- Instituto Peruano de Economía (2020). *Impacto del COVID-19 en la economía peruana* (16 ed). Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-xvi-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Interamerican Development Bank (2020). *¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe*. Recuperado de [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/C%C3%B3mo\\_impactar%C3%A1\\_la\\_COVID-19\\_al\\_empleo\\_Posibles\\_escenarios\\_para\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/C%C3%B3mo_impactar%C3%A1_la_COVID-19_al_empleo_Posibles_escenarios_para_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf)
- Kanovska, L. & Tomaskova, E. (2012). Interfunctional Coordination at Hi-Tech Firms. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23(1), 70-76.

- Konovsky, M. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5).
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis*. London: Sage.
- Linares, A. & Meza, K. (2020). El marketing interno como estrategia de compromiso organizacional en los colaboradores de sector retail moderno del Perú (Tesina de bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Lukas, B. & Ferrell, O. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247. doi:10.1177/0092070300282005
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-Minister* 1(26), 5-15. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5412614>
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mejía, L. (2015). Empoderamiento en la cultura organizacional (Ensayo de diplomado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.
- Minedu adquirirá más de 840 mil tablets para escolares y profesores a fin de reducir la brecha digital (18 de abril de 2020). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-peru-minedu-adquirira-mas-de-840-mil-tablets-para-escolares-y-profesores-a-fin-de-reducir-la-brecha-digital-covid-19-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>
- Ministerio de Educación (2020a). *El año escolar se iniciará a distancia el lunes 6 de abril*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/111671-el-ano-escolar-se-iniciara-a-distancia-el-lunes-6-de-abril>
- Ministerio de Educación (2020b). *Minedu aprueba orientaciones para trabajo remoto de docentes*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/111837-minedu-aprueba-orientaciones-para-trabajo-remoto-de-docentes>
- Ministerio de Educación (2020c). *Comunicado – A la comunidad universitaria*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/462446-comunicado-a-la-comunidad-universitaria>
- Ministerio de la Producción [Ministerio de la Producción del Perú]. (2020, mayo 5). *¿En qué consiste la Fase 1 del reinicio de actividades económicas en el Perú? [Archivo de video]*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mo66bUCZxlg>

- Ministerio de Salud (2020a). *Análisis Epidemiológico de la Situación Actual de COVID-19 en el Perú, basado en la información de la Vigilancia Epidemiológica y la Investigación de Campo*. Recuperado de <https://www.dge.gob.pe/portal/docs/tools/coronavirus/analisiscoronavirus080520.pdf>
- Ministerio de Salud (2020b). *Diagnóstico de Brechas de Infraestructura o acceso a servicios en el Sector Salud*. Recuperado de <https://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=301#>
- Ministerio de Salud (2020c). *Sala situacional COVID-19 en el Perú*. Recuperado de [https://covid19.minsa.gob.pe/sala\\_situacional.asp](https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp)
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2020). *Vuelos de Europa y Asia y hacia los mismos destinos se suspenden a partir del 16 de marzo*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/108820-vuelos-de-europa-y-asia-y-hacia-los-mismos-destinos-se-suspenden-a-partir-del-16-de-marzo>
- Montejo, J., & Ruiz, M. (2007). *Kenzo Jeans Ltda. propuesta de reestructuración administrativa dirigida al mejoramiento de la unidad de producción y orientada hacia el empoderamiento empresarial y la subcontratación*. Recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1203](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1203)
- Morales, J. (2018). *Marketing interno y el compromiso organizacional de los colaboradores de supermercados Wong de Trujillo, año 2018* (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/33683>
- Moscoso, T. (2007). *Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/813/1/T468-MBA-Moscoso-Plan%20de%20sucesi%C3%B3n%20para%20la%20empresa%20industrial%20Tucson%20usando%20un%20modelo%20de%20competencias.pdf>
- Mowday, R.; Steers, M. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1086/227821>
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. doi:10.1016/s1053-4822(99)00006-6
- Nord, W. & Tucker, S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington MA: Lexington Books
- Organización Internacional para el Trabajo [OIT]. (2020a). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo* (2ª ed). Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740981.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf)

- Organización Internacional para el Trabajo [OIT]. (2020b). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo* (3ª ed). Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743154.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf)
- Organización Internacional para el Trabajo [OIT]. (2020c). *Frente a la pandemia: garantizar la seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_742732.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf)
- Organización Internacional para el Trabajo [OIT]. (2020d). *Impacto sectorial, respuestas y recomendaciones*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/lang--es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud (2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2020). *Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe*. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0c46f305-es/index.html?itemId=/content/component/0c46f305-es#figure-d1e23458>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2020). *Consulta aquí si tu suministro es beneficiario del Bono Electricidad*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/osinergmin/campa%C3%B1as/1370-consulta-aqui-si-tu-suministro-es-beneficiario-del-bono-electricidad>
- Pasco, M. & Ponce F. (2015). *Guía de Investigación Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [https://www.academia.edu/36558561/2015\\_Pasco\\_y\\_Ponce\\_Gu%C3%ADa\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Gesti%C3%B3n\\_1](https://www.academia.edu/36558561/2015_Pasco_y_Ponce_Gu%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_1)
- Pontificia Universidad Católica del Perú (3 de julio de 2020). *La reactivación económica del Perú del Coronavirus*. Recuperado de [https://aeg.pucp.edu.pe/tema\\_central/la-reactivacion-economica-del-peru-despues-del-coronavirus/](https://aeg.pucp.edu.pe/tema_central/la-reactivacion-economica-del-peru-despues-del-coronavirus/)
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. doi:10.1037/h0037335
- Prabhu, V. & Robson A. (2000). Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: An empirical study in the North East of England. *Total Quality Management*, 11:4-6, 399-409. doi: 10.1080/09544120050007706
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. doi:10.1080/0267257x.1993.9964234
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *Journal of Services Marketing*, 12(5), 379–396. doi:10.1108/08876049810235423

- Ramos, E., Martínez, M. & Maldonado, G. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado. *Investigación y ciencia*, 1(44), 48-55. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6095802>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). *Marketing interno: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Esan Ediciones. Recuperado de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/90/Gerencia\\_global\\_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/90/Gerencia_global_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romero, J. (2020). *El impacto del COVID-19 en la cadena alimentaria y el suministro de alimentos*. Recuperado de <http://alaceta.org/wp-content/uploads/2020/04/Apuntes-acerca-del-C-19.pdf.pdf>
- Ross, B. & Minsky, B. (2002). The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination. *The Learning Organization*, 9(1), 29–38. doi:10.1108/09696470210414809
- Ruíz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1(1), 67-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5089649>
- Saad, N., Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–5. Recuperado de <http://web.usm.my/aamj/7.2.2002/aamj%207-2-3.pdf>
- Sakshi, G. & Amit, S. (2016). Strategic Reward: a case based study. *Studia Mundi - Economia*, 2(11), 145-170. Recuperado de [http://real.mtak.hu/61818/1/Studia\\_Mundi\\_Vol\\_3\\_No\\_2\\_14\\_cikk\\_Sakshi.pdf](http://real.mtak.hu/61818/1/Studia_Mundi_Vol_3_No_2_14_cikk_Sakshi.pdf)
- Salés, G. (2018). Beneficios del Marketing interno en los clientes internos del sector servicios, Lima- 2018 (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21242/Sal%c3%a9s%20R%c3%ad%20Gladys%20Pamela%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sepúlveda, M. (2008). El empowerment: una forma moderna y eficaz de practicar el trabajo en una organización. *Revista Académica de la Universidad Católica del Maule*, 1(1), 50-62. Recuperado de [https://pucp.ent.sirsi.net/client/es\\_ES/campus/search/results?qu=Sep%C3%BAIveda%2C+Mar%C3%ADa+Teresa+Fiore&te=](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/results?qu=Sep%C3%BAIveda%2C+Mar%C3%ADa+Teresa+Fiore&te=)
- Siliézar, M. (2011). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=6kW-BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Steers, R. & Braunstein, D. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251–266. doi:10.1016/0001-8791(76)90083-x
- Soberanes, T. & de la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión organizacional*, 5(9), 120-127.

Recuperado

de

[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/lucia\\_sob/2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf)

Trabajo y Pensiones (2020). *Solicitar retiro extraordinario de fondos de AFP por el estado de emergencia*. Recuperado de <https://www.gob.pe/8861-solicitar-retiro-extraordinario-de-fondos-de-afp-por-el-estado-de-emergencia>.

UNICEF (2020). *Los equipos de conducción frente al covid-19: claves para acompañar y orientar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia*. Recuperado de <https://www.unicef.org/argentina/media/8431/file/Serie-Conduccion-Covid-2.pdf>

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. doi:10.5465/amr.1982.4285349

World Economic Forum (2020). *Telemedicine can be a COVID-19 game-changer. Here's how*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/telemedicine-covid-19-game-changer/>

Yin, R. (2016). *Quality Research from Start to Finish*, New York: The Guilford Press.

Zapata, G. & Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión* (29),56-86. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64619990004>

## ANEXOS

### ANEXO A: Descripción de la muestra

**Tabla A1: Descripción de la muestra**

N°	COD	Edad	Sexo	Rubro	Tipo de organización	Puesto	Organización específica	Tiempo en la Organización
1	CV	40	Mujer	Educación	Pública	Docente	Primaria	6 años
2	KM	41	Mujer	Educación	Pública	Administrativo	MINEDU	4 años
3	DA	60	Mujer	Educación	Pública	Docente	Inicial	22 años
4	VS	33	Hombre	Educación	Privada	Docente	Universitario	8 años
5	LQ	48	Hombre	Educación	Pública	Administrativo	Universitario	10 meses
6	AY	24	Mujer	Educación	Privada	Administrativo	MINEDU	1 año
7	LC	47	Hombre	Educación	Privada	Docente y coordinador	Secundaria	13 años
8	CF	52	Hombre	Educación	Pública	Docente	Primaria	20 años
9	CM	61	Mujer	Educación	Pública	Administrativo	Secundaria	31 años
10	DT	44	Mujer	Educación	Privada	Docente	Primaria	7 años
11	SP	38	Mujer	Salud	Privada	Gerente de producto	Farmaceutica	8 años
12	MD	48	Mujer	Salud	Publica	Obstetra	EsSalud	21 años
13	JM	26	Mujer	Salud	Publica	Médico tecnólogo	Hospital	11 meses
14	JR	29	Hombre	Salud	Publica	Obstetra	Hospital	4 meses
15	JD	28	Hombre	Salud	Publica	Médico	EsSalud	10 meses
16	JM	29	Mujer	Salud	Publica	Médico tecnólogo	Hospital	4 meses
17	MC	59	Mujer	Salud	Publica	Médico tecnólogo	Hospital	29 años
18	EP	28	Hombre	Salud	Publica	Médico residente	Hospital	1 año
19	MK	49	Mujer	Salud	Publica	Técnico enfermero	Hospital	10 años
20	KC	44	Mujer	Salud	Publica	Médico tecnólogo	EsSalud	15 años

**Tabla A1: Descripción de la muestra (continuación)**

N°	COD	Edad	Sexo	Rubro	Tipo de organización	Puesto	Organización específica	Tiempo en la Organización
21	GV	42	Mujer	Alimentos	Privada	Jefe	Retail moderno	17 años
22	AV	34	Mujer	Alimentos	Privada	Gerente	Retail moderno	5 meses
23	JR	32	Hombre	Alimentos	Privada	Jefe	Retail moderno	5 años
24	EC	24	Hombre	Alimentos	Privada	Analista	Retail moderno	1 año y 6 meses
25	CR	30	Mujer	Alimentos	Privada	Jefe	Retail moderno	8 años
26	SF	22	Mujer	Alimentos	Privada	Analista	Retail moderno	2 años
27	ME	25	Mujer	Alimentos	Privada	Analista	Retail moderno	1 año
28	SB	28	Hombre	Alimentos	Privada	Analista	Retail moderno	10 meses
29	YT	27	Hombre	Alimentos	Privada	Comunicador	Retail moderno	1 año
30	SF	22	Mujer	Alimentos	Privada	Analista	Retail moderno	2 años
31	CC	24	Hombre	Banca	Privada	Analista	Banco	7 meses
32	FJ	22	Mujer	Banca	Privada	Asistente	Banco	6 meses
33	RO	23	Hombre	Banca	Privada	Especialista	Banco	1 año
34	NM	45	Mujer	Banca	Privada	Atención al cliente	Banco	12 años
35	GT	45	Mujer	Banca	Privada	Especialista de convenios	Banco	5 años
36	CA	27	Hombre	Banca	Privada	Investment advisor	Banco	2 años
37	RB	24	Hombre	Banca	Privada	Trainee	Banco	1 año
38	ML	50	Mujer	Banca	Privada	Analista	Banco	12 años
39	GG	22	Hombre	Banca	Privada	Especialista	Banco	1 año y 6 meses
40	JM	26	Mujer	Banca	Privada	Analista	Banco	2 años

## ANEXO B: Matriz del marketing interno

Tabla B1: Matriz del marketing interno

Elementos	Definición	Preguntas generales de la investigación	VARIABLES	Preguntas específicas
Cambios organizacionales/procesos	Hace referencia a los nuevos métodos de trabajo, que incluye quién es el responsable y cómo se deben presentar los informes, realizar las tareas o comunicar las políticas organizacionales (Ahmed & Rafiq, 2002), donde estos cambios, según su grado, se pueden distinguir como radicales o incrementales (Greiner, 1989; Nord & Tucker 1987). Todos los cambios que se implementan deben ser coordinados debido a que tienen efectos interactivos en la organización (Choi, 1995).	¿De qué manera los cambios organizacionales o de procesos de trabajo resultados de la coyuntura actual, afectan el compromiso organizacional de los trabajadores?	Cambios implementados Tipo de cambios Personas involucradas Comunicación	¿Ha realizado su empleador algún cambio en los procesos que afecte su trabajo? ¿Cuáles? ¿Cómo se implementaron estos cambios y quién fue el encargado de comunicarlos? Usted diría que los cambios que ha implementado su organización frente a la coyuntura actual de emergencia han generado: a) una mayor relación afectiva, b) una mayor responsabilidad moral con su empleador o, c) independientemente de lo que han hecho, usted permanece trabajando en la organización porque no hay otras oportunidades laborales
Comunicación interna	Se refiere al qué, cómo, dónde y quién comparte la información, influyendo en las actitudes de los colaboradores (Galpin, 1997; Ahmed & Rafiq, 2002, Regalado et al., 2011). Algunos aspectos que deben ser comunicados son la difusión de objetivos, valores, cultura y metas de la organización, resultados alcanzados y los cambios organizacionales (Grönroos, 1990; Brum, 1994, Bohnenberger, 2005; Peris & Sánchez, 2000; Rafiq & Ahmed, 1993)	¿De qué manera la comunicación interna se hace significativa para mantener el compromiso organizacional de los trabajadores?	Contenido de la información Canales de comunicación Oportunidad de la información Persona(s) / unidades	¿Cómo se da la comunicación en su organización; ¿es decir, cuáles son los medios, tipos de información y la persona encargada de transmitirla? ¿Considera adecuada la manera en la que se comunican con usted? Usted considera que la comunicación interna de su organización fortalece su: a) relación afectiva con esta, b) hace que tenga una mayor responsabilidad moral o, c) independientemente de ello, continúa laborando porque es difícil encontrar un nuevo trabajo

**Tabla B1: Matriz del marketing interno (continuación)**

Elementos	Definición	Preguntas generales de la investigación	Variables	Preguntas específicas
Coordinación interfuncional	Serie de mecanismos que sincronizan al personal y otros recursos con el fin de generar un mayor valor en el mercado (Ross & Minsky, 2002, Kanovska & Tomaskova, 2012). Para ello, es necesario que se comparta la información de manera fluida en toda la organización, que las áreas funcionales estén integradas y orientadas al cliente externo; y que los jefes conozcan cómo sus subordinados pueden contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales (Ramos, Martinez & Maldonado, 2009)	¿Cómo la coordinación interfuncional incide en el compromiso organizacional de los trabajadores?	Integración entre las áreas Fluidez de la coordinación Medios de coordinación Orientación al mercado	¿Cómo es la coordinación entre las áreas y distintos puestos con los que se relaciona dentro de su trabajo? ¿Qué tan adecuado considera la conexión e integración entre los departamentos y áreas con los que trabaja? La coordinación interna hace que usted: a) refuerce su aprecio emocional con la organización, b) le hace sentir más responsable en desempeñar mejor sus funciones o, c) independientemente de esto, continúa trabajando en la organización porque no tiene otras oportunidades laborales
Entorno físico	Espacio en el que se entrega el producto; es decir, donde el trabajador ejecuta sus actividades contractuales (Galpin, 1997; Ahmed & Rafiq, 2002), por lo que se incluye aspectos físicos como mobiliario, diseño, papelería, ordenadores, entre otros (Rafiq & Ahmed, 1993). Además, es el lugar donde generalmente se relacionan los trabajadores con sus supervisores y puede ser un vínculo para su rendimiento (Soberanes & de la Fuente, 2002)	¿De qué manera el entorno físico actual influye en el compromiso organizacional de los trabajadores?	Espacio físico de trabajo Materiales de trabajo Espacio de relación con personas	¿Está realizando su trabajo de manera remota o en las instalaciones de su empleador? ¿Cómo califica las condiciones o facilidades físicas para realizar su trabajo en su organización? Las entorno físico de su lugar de trabajo incrementa su: a) compromiso afectivo, b) su responsabilidad sobre sus funciones o, c) independientemente de su entorno físico, se mantiene en la organización porque no hay otras opciones laborales

**Tabla B1: Matriz del marketing interno (continuación)**

Elementos	Definición	Preguntas generales de la investigación	Variables	Preguntas específicas
Liderazgo senior	<p>Poder de influencia de los supervisores o jefes en el comportamiento de sus trabajadores, basado en la confianza, democracia y preocupación (Galpin, 1997, Ahmed &amp; Rafiq, 2002; Avolio et al., 1999; Bycio et al., 1995). Un líder se caracteriza por tener una visión compartida con la organización, fomentar la participación, capacidad de resolver problemas, vincularse en la formación y educación de sus trabajadores (Prabhu &amp; Robson, 2000)</p>	<p>¿De qué manera el liderazgo del jefe inmediato superior influye en el compromiso organizacional de los trabajadores?</p>	<p>Influencia en el comportamiento Relación de confianza Fomento de la participación Capacidad de resolución de problemas Involucramiento en el desarrollo</p>	<p>¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato superior? ¿Cuáles son las características más resaltantes de él/ella? El liderazgo de su jefe inmediato superior le hace sentir: a) como parte de una familia, b) más responsable y con mayor compromiso moral o, c) independientemente del liderazgo, continúa en la organización debido a la escasa oferta laboral en el país</p>
Empoderamiento	<p>Grado de poder, autonomía y control que comparte la organización con sus trabajadores, lo cual contribuye a mejorar su satisfacción laboral, productividad y mayor adaptabilidad a los cambios (Rafiq &amp; Ahmed, 1998, Montejó &amp; Ruíz, 2007, Sepúlveda, 2008, Mejía 2015). Para ello, es indispensable que los colaboradores creen realmente que tienen poder y autonomía sobre su cargo (Mejía, 2015)</p>	<p>¿Cómo el empoderamiento de los trabajadores incide en el compromiso organizacional?</p>	<p>Grado de poder Grado de autonomía Grado de control</p>	<p>¿Considera que tiene la suficiente autonomía y poder para realizar sus actividades y participar en la toma de decisiones en la organización? ¿Su grado de empoderamiento organizacional, ha facilitado su adaptación frente a los cambios implementados en los últimos tres meses? ¿Cómo? El grado de empoderamiento en su organización hace que: a) los problemas los perciba como si fueran suyos, b) se comprometa moralmente por la confianza puesta en usted o, c) independientemente de ello, continúa en la organización porque no hay muchas oportunidades laborales</p>

**Tabla B1: Matriz del marketing interno (continuación)**

Elementos	Definición	Preguntas generales de la investigación	Variables	Preguntas específicas
Formación y desarrollo	Proceso que involucra el entrenamiento en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por los empleados para realizar sus actividades en la organización (Abiodun, 1999). Autores proponen que debe ser un proceso continuo y, en lo posible, realizado por los gestores inmediatos (Berry y Parasuraman, 1991)	¿De qué manera la formación y desarrollo influye en el compromiso organizacional de los trabajadores?	Entrenamiento en conocimientos Desarrollo de habilidades y actitudes Actividades de capacitación Calidad de capacitación Personas involucradas en capacitación	¿Ha recibido alguna capacitación? ¿Cómo se desarrollaron? ¿Considera que la capacitación recibida ha influenciado en su desempeño laboral? Las actividades de capacitación y formación que ha recibido: a) han incrementado su aprecio emocional por la organización, b) le hace sentir más responsable moralmente por desempeñar mejor sus funciones o, c) independientemente de ello, continúa laborando porque es difícil encontrar un nuevo trabajo
Recompensas estratégicas y sistema de incentivos	Sistema de beneficios financieros y no financieros, directos e indirectos, intrínsecos y extrínsecos que recibe el trabajador por su esfuerzo laboral, habilidades, conocimiento y contribución a la empresa (Armstrong & Stephens, 2005; Sakshi & Amit, 2016). Esto permite evaluar el desempeño, motivar y direccionar el comportamiento requerido, por lo que es importante mostrar un alto grado de consistencia y alineación entre los intereses del trabajador y la organización (Gibbons, 1998, Zapata & Hernández, 2010)	¿Cómo el sistema de incentivos y recompensas estratégicas inciden en el compromiso organizacional de los trabajadores?	Tipo de incentivo Calidad de los incentivos Relación incentivo-esfuerzo	¿Qué tipo de incentivo económicos o no económicos ha recibido por parte de su organización? ¿Cómo calificaría el sistema de incentivos y recompensas que le brinda su organización? ¿Considera que estos incentivos están en función a su desempeño laboral? El sistema de incentivos y recompensas que le brinda su organización: a) ha influenciado en su apego emocional, b) le hace sentir más responsable por todo lo que le ofrece o, c) independiente de ello, se mantiene en la empresa porque no hay otras ofertas de trabajo.

## ANEXO C: Información personal de especialistas

Tabla C1: Información personal de especialistas

Nombre	Especialidad	Lugar de trabajo
Paloma Martínez-Hague	Especialista en Gestión de personas	Docente en la Pontificia Universidad Católica del Perú
María Isabel Cigüeñas Espinel	Especialista en Gestión de personas	Docente en la Pontificia Universidad Católica del Perú



## ANEXO D: Guía de entrevista para especialistas

### Figura D1: Guía de entrevistas para especialistas

#### Guía de entrevistas para especialistas

##### Introducción:

Buenos días/ tardes/noche, mi nombre es [nombre completo del entrevistador]. La presente investigación: “El compromiso organizacional desde la perspectiva del marketing interno: análisis de los trabajadores en una coyuntura emergencia sanitaria nacional”, será presentada para la obtención del grado académico de Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes Andrea Linares Collantes y Patricia Meza Ortiz y cuenta con la asesoría y supervisión de la Mgtr. Mónica Bonifaz. El objetivo de la entrevista es conocer en un punto de vista técnico sobre cómo la coyuntura actual podría afectar el compromiso organizacional de los trabajadores, desde la perspectiva del marketing interno. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al ser publicado en la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual.

En ese sentido, para que nos pueda brindar su consentimiento le solicitamos que por favor lea en voz alta el siguiente consentimiento informado:

Yo \_\_\_\_\_, actualmente en el cargo de \_\_\_\_\_, autorizo grabar la presente entrevista como parte de su investigación. De esta manera, entiendo que mi participación es voluntaria, teniendo la posibilidad de suspender esta comunicación cuando considere pertinente.

Muchas gracias, con ello iniciaremos la entrevista, donde se realizarán cuatro preguntas para conocer su opinión acerca del compromiso organizacional y el marketing interno, dada la coyuntura actual.

##### Compromiso organizacional

1. En la coyuntura actual ¿Cómo considera que se ha visto afectado el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de los sectores que, operando, laborando formalmente?
2. ¿Cuál de las dimensiones propuestas por Allen y Meyer considera que predomina en los trabajadores dada la crisis actual?
3. ¿Cuáles son las acciones que deberían tomar las organizaciones para mantener o fortalecer el compromiso de sus trabajadores en una situación crisis como la que se está viviendo?

##### Marketing interno

1. En la coyuntura actual ¿Considera que el marketing interno toma relevancia como herramienta para fomentar el compromiso de los trabajadores? ¿Cómo?
2. En situaciones de emergencia como la actual ¿cuáles son los elementos del marketing mix interno que deberían tomar mayor relevancia en las organizaciones?

##### Despedida:

Con esta última pregunta se da por concluida la entrevista. Agradecemos su tiempo e información brindada, pues será de vital importancia para la investigación. Que tenga un excelente día, gracias.

## ANEXO E: Formulario Google Form para confirmación de acceso a entrevista

Figura E1: Formulario Google Form

<p><b>Formulario para entrevista sobre compromiso organizacional</b></p> <p><i>¡Hola!</i> Somos Andrea y Patricia, ambas estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP y estamos realizando el presente formulario con la finalidad de obtener información de potenciales entrevistados que en un futuro nos brindarán información relacionado al compromiso organizacional en sus lugares de trabajo.</p> <p><b>*Obligatorio</b></p>	<p><b>Información personal y laboral</b></p> <p>Nombre completo *</p> <p>Tu respuesta _____</p> <p>Edad *</p> <p>Tu respuesta _____</p> <p>Sexo *</p> <p><input type="radio"/> Mujer</p> <p><input type="radio"/> Hombre</p> <p><input type="radio"/> Otro</p> <p>Organización en la que trabaja actualmente *</p> <p>Tu respuesta _____</p>	<p>Rubro de la organización *</p> <p><input type="checkbox"/> Educación</p> <p><input type="checkbox"/> Alimentos y proveedores</p> <p><input type="checkbox"/> Salud</p> <p><input type="checkbox"/> Finanzas</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p>Puesto que ocupa actualmente *</p> <p>Tu respuesta _____</p> <p>Tiempo en la organización *</p> <p>Tu respuesta _____</p> <p>Ciudad en la que trabaja *</p> <p>Tu respuesta _____</p>
<p>¿Estaría dispuesto a participar en una entrevista acerca del compromiso organizacional en su organización? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>		
<p>Por favor, indique el medio por el que le gustaría ser contactado/a para coordinar la entrevista</p> <p><input type="radio"/> Correo electrónico</p> <p><input type="radio"/> Vía llamada o whatsapp</p>		
<p>Correo o número telefónico según lo escogido en la pregunta anterior</p> <p>Tu respuesta _____</p>		

## ANEXO F: Guía de entrevistas a trabajadores

Figura F1: Guía de entrevistas a trabajadores

**Guía de entrevistas a trabajadores**

**Introducción:**

Buenos días/ tardes/noche, mi nombre es [nombre completo del entrevistador]. La presente investigación titulada "El compromiso organizacional desde la perspectiva del marketing interno: análisis sobre los trabajadores en una coyuntura emergencia sanitaria nacional, será presentada para la obtención del grado académico de Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes Andrea Linares Collantes y Patricia Meza Ortiz y cuenta con la asesoría y supervisión de la Mgtr.Mónica Bonifaz.

Nuestro estudio tiene como objetivo conocer cómo la coyuntura actual (de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19) podría estar afectando su compromiso organizacional de los trabajadores con su actual empleador, lo cual será analizado a partir de los elementos del marketing mix interno.

Al brindarnos su consentimiento, usted nos autoriza a gestionar la información de manera confidencial y para fines estrictamente académicos, el cual tendrá acceso al público a través de los repositorios de la Universidad. Además, le comunicamos que usted podrá solicitar y acceder a los resultados de la presente investigación una vez culminada la misma.

En ese sentido, para que nos pueda brindar su consentimiento le solicitamos que por favor lea en voz alta el siguiente consentimiento informado:

Yo \_\_\_\_\_, que laboro en \_\_\_\_\_ y ocupo el cargo de \_\_\_\_\_, autorizo grabar la presente entrevista como parte de su investigación. De esta manera, entiendo que mi participación es voluntaria, teniendo la posibilidad de suspender esta comunicación cuando considere pertinente.

Muchas gracias, con ello iniciaremos la entrevista, la cual cuenta con 23 preguntas para conocer su opinión sobre el compromiso organizacional y el marketing interno, en la coyuntura actual. La entrevista tiene una duración promedio de 50 minutos, empecemos.

**Información del entrevistado**

Primero queremos conocerle un poco más.

- ¿A qué rubro pertenece la organización que labora actualmente?
- ¿Cuándo tiempo lleva trabajando para la organización?

## Figura F1: Guía de entrevistas a trabajadores (continuación)

Bueno, nos gustaría saber qué es lo que usted opina o conoce sobre el compromiso que tiene trabajador con su empleador.

[Responde el entrevistado (a)]

Antes de iniciar quisiéramos presentarle la definición de compromiso organizacional que se está utilizando para la presente investigación: el compromiso organizacional es un estado psicológico que identifica y vincula a los trabajadores con la organización en la que se encuentran. Esto se puede dar por medio de un mayor aprecio emocional, aumento de la responsabilidad moral por las funciones que desempeña o la permanencia en el trabajo debido a las pocas oportunidades laborales en el mercado.

Para ello, las siguientes preguntas tienen como objetivo explorar de qué manera la coyuntura actual puede estar afectando a su compromiso organizacional.

Antes de iniciar, recalcamos que no hay respuesta correcta o incorrecta, por lo que apelamos a su total sinceridad.

### **Cambios organizacionales y de procesos**

1. Durante el Estado de Emergencia, ¿cómo han sido los cambios en los procesos de la organización en la que se encuentra?
2. Usted diría que los cambios que ha implementado su organización frente a la coyuntura actual de emergencia han generado:
  - a. una mayor relación afectiva con la empresa y su trabajo,
  - b. una mayor responsabilidad moral con su empleador, o
  - c. independientemente de lo que han hecho, usted permanece trabajando en la organización porque no tiene otras oportunidades laborales.

### **Entorno físico**

3. Frente a la crisis sanitaria actual, ¿está realizando su trabajo de manera remota, en las instalaciones de su empleador o es un mix de ambos?
4. ¿Cómo describiría las condiciones o facilidades físicas para realizar su trabajo en su organización?
5. Cree usted que las actuales condiciones físicas para la realización de trabajo:
  - a. incrementa su compromiso afectivo por la organización,
  - b. produce una mayor dedicación y responsabilidad moral sobre sus funciones, o
  - c. independientemente de las condiciones del entorno físico usted se mantiene en la organización porque no cuenta con otras alternativas laborales.

**Figura F1: Guía de entrevistas a trabajadores (continuación)**

**Comunicación interna**

6. Actualmente, ¿cómo se da la comunicación en su organización? Es decir, ¿cuáles son los medios, tipo de información y la persona encargada de transmitirla?
7. ¿Cómo evaluaría la manera en la que se comunican con usted?
8. Usted considera que la comunicación interna de su organización:
  - a. hace que tenga una mayor responsabilidad moral con la empresa,
  - b. ha fortalecido su relación afectiva con esta y su trabajo, o
  - c. independientemente de ello, usted continúa laborando porque es difícil encontrar un nuevo trabajo.

**Coordinación interfuncional**

9. Tomando en cuenta que la coordinación interfuncional permite la integración, trabajo en conjunto y orientación de las distintas áreas hacia un objetivo en común. En la crisis actual, ¿cómo describiría la coordinación entre las áreas y distintos puestos con los que se relaciona dentro de su trabajo?, y ¿Cómo evaluaría dicha coordinación?
10. Usted diría que la coordinación interna en su trabajo:
  - a. refuerza su aprecio emocional con la organización,
  - b. le hace sentir más leal y responsable en desempeñar mejor sus funciones, o
  - c. le es indiferente por lo que continúa trabajando en la organización al no tener otras oportunidades laborales.

**Liderazgo senior**

11. ¿Cuáles son las características más resalantes de su jefe inmediato superior?
12. Actualmente, ¿cómo describiría la relación con él/ella?
13. El liderazgo de su jefe inmediato superior le hace sentir:
  - a. como parte de una familia o de un equipo altamente identificado con los objetivos de la organización,
  - b. con un mayor sentido del deber, más responsable y con mayor compromiso moral, o
  - c. independientemente del liderazgo, usted continúa porque le resultaría difícil encontrar afuera un trabajo como el que tiene actualmente.

**Empoderamiento**

14. ¿Considera que la empresa, en la actual coyuntura, le ha dado la suficiente libertad para tomar decisiones referidas a su puesto de trabajo en la organización? ¿Cómo esto ha facilitado su adaptación a los cambios implementados en los últimos meses?
15. El grado de libertad y autonomía que le ha dado su organización hace que:

**Figura F1: Guía de entrevistas a trabajadores (continuación)**

- a. se sienta leal con la empresa por el empoderamiento que le brinda,
- b. perciba los problemas de la empresa como si fueran suyos, o
- c. simplemente realiza bien su trabajo para cuidar su permanencia debido a que no hay más oportunidades laborales.

**Formación y desarrollo**

- 16. Durante el estado de emergencia, ¿ha recibido alguna capacitación por parte de su empleador?  
¿Cómo se desarrollaron?
- 17. ¿Cómo han influido estas capacitaciones en su desempeño laboral?
- 18. Las actividades de capacitación y formación que ha recibido:
  - a. ha incrementado su aprecio porque estas tienen un valor personal en su vida,
  - b. le han permitido cumplir mejor sus funciones por lo que se siente más responsable de continuar en la organización, o
  - c. sencillamente continúa laborando porque es difícil encontrar un nuevo trabajo.

**Sistema de incentivos y recompensas estratégicas**

- 19. En la coyuntura de crisis actual, ¿qué tipo de incentivos económico o no económicos ha recibido por parte de su organización?, ¿cómo evalúa estos?
- 20. Frente a los incentivos que le brinda la organización, estos hacen que:
  - a. continúe en la empresa por todo lo que le ofrece,
  - b. tenga un gran significado personal en su vida, o
  - c. independiente de ello, se mantiene en la empresa porque es difícil conseguir otra que iguale las prestaciones e incentivos que tiene en su actual trabajo.

**Preguntas complementarias**

- 21. Respecto a su vínculo con la organización, por favor indique con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica más:
  - a. Tengo un fuerte deseo de permanecer en mi organización y esta tiene un significado personal para mí,
  - b. Ahora mismo no dejaría la organización porque todo lo que me ha dado me hace sentir moralmente obligado a continuar en esta, o
  - c. Una de las principales razones por las que permanezco en esta organización es porque me sería difícil encontrar otro trabajo dada la actual escasez de oferta de trabajo.
- 22. Hemos ordenado en orden alfabético los distintos elementos que hemos venido analizando a lo largo de la entrevista y queremos conocer la importancia que tienen para su compromiso con la organización. Por ello, por favor, elija los 3 elementos que considere más importantes en su compromiso organizacional:  
( ) Autonomía y empoderamiento

**Figura F1: Guía de entrevistas a trabajadores (continuación)**

- ( ) Capacitación
- ( ) Comunicación interna
- ( ) Condiciones físicas de trabajo
- ( ) Coordinación entre áreas
- ( ) Incentivos y recompensas.
- ( ) Liderazgo y supervisión
- ( ) Cambios en procesos y tareas

23. Finalmente, frente a la coyuntura actual en la que nos encontramos, ¿qué otros aspectos, que no se han mencionado, usted considera importante para mantenerse comprometido con su empleador? ¿Por qué?.

**Despedida:**

Con esta última pregunta se da por concluida la entrevista. Agradecemos su tiempo e información brindada, pues será de vital importancia para la investigación. Que tenga un excelente día, gracias.

## **ANEXO G: Consentimiento informado**

### **Figura G1: Consentimiento informado**

“Yo [Nombre completo] que laboro en [Nombre de la empresa o institución] y ocupo el cargo de [Puesto que ocupa actualmente], autorizo grabar la presente entrevista como parte de su investigación. De esta manera, entiendo que mi participación es voluntaria, teniendo la posibilidad de suspender esta comunicación cuando considere pertinente”.



## ANEXO H: Elementos emergentes por sector

Figura H1: Elementos emergentes por sector

SECTOR SALUD	KCA	MDE	JRO	NGO	SPI	JDA	EPL	MCH	JMU	JMA
	Medidas de bioseguridad	Preocupación por el capital humano	Soporte emocional y psicológico	Medidas de bioseguridad	Preocupación por el capital humano Soporte emocional y psicológico	Soporte emocional y psicológico Estabilidad laboral	Equidad de trato en las áreas de la institución	Motivación del personal	-	-
SECTOR EDUCACIÓN	LCO	AYA	DTE	DCI	CCI	CFL	KME	LQU	CME	VSE
	Soporte emocional y psicológico	Soporte emocional y psicológico	Vocación	Vocación	Clima laboral	Humanismo	Impacto social sobre el desarrollo profesional de sus alumnos	Mejora continua de los procesos	-	-
SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS	NMA	MLU	FJA	ROR	CAG	JMA	RBR	GGO	GTE	CCH
	Preocupación por el capital humano	Medidas de bioseguridad	Preocupación por el capital humano	Preocupación por familiares del colaborador	Transparencia de situación laboral	Responsabilidad social	Transcendencia	-	-	-
SECTOR ALIMENTICIO	AVO	MEC	ECI	JRO	SSU	GVI	TCA	SFL	YES	FRU
	Preocupación por familiares del colaborador	Preocupación por el capital humano	Preocupación por el capital humano. Estabilidad laboral	Humanismo	-	-	-	-	-	-