

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

Departamento de Economía Agraria, Finanzas y Contabilidad

Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa,  
Organización de Empresas y Economía Aplicada

Programa de Doctorado: Ciencias Sociales y Jurídicas



**TESIS DOCTORAL:**

**La Gestión del Marketing Interno y el Compromiso  
Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador**

**The Management of Internal Marketing and Organizational  
Commitment in Co-operativism in Ecuador**

Presentada por:

Nelly Yolanda Moreira Mero

Dirección:

Dr. Francisco González Santa Cruz

Dra. Amalia Hidalgo Fernández

Córdoba, 2021

TITULO: *LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL COOPERATIVISMO DE ECUADOR*

AUTOR: *Nelly Yolanda Moreira Mero*

---

© Edita: UCOPress. 2022  
Campus de Rabanales  
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A  
14071 Córdoba

<https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/>  
[ucopress@uco.es](mailto:ucopress@uco.es)

---





**TÍTULO DE LA TESIS:** La Gestión del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador.

**DOCTORANDO/A:** Nelly Yolanda Moreira Mero

## **INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS**

La tesis doctoral titulada “LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL COOPERATIVISMO DE ECUADOR”, de la que es autora Nelly Yolanda Moreira Mero, ha sido realizada bajo nuestra dirección y cumple las condiciones exigidas por la legislación vigente para optar al título de Doctor por la Universidad de Córdoba.

De la presente tesis se han derivado tres publicaciones científicas, que demuestran la capacidad de la doctoranda en el ámbito investigador:

- ✓ González Santa Cruz, F.; Moreira Mero, N.; Loo Alcívar, I.; Hidalgo-Fernández, A. (2020), Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador, *Frontiers in Psychology*, 11, doi: 10.3389/fpsyg.2020.580673.
  - ❖ Índice de impacto del año de la publicación: 0,947 SJR y en JCR: JIF 2.990 y JCI 0.93.
  - ❖ Índice relativo dentro de su categoría para el año de su publicación: en SJR 68 de 263 (Q2) en Psychology (miscellaneous). En JCR: a) JIF 42 de 140 (Q2) en Psychology, Multidisciplinary y b) JCI 54 de 194 (Q2) en Psychology, Multidisciplinary.
  - ❖ Fuente: SCOPUS y WoS

- ✓ Hidalgo-Fernández, A.; Moreira Mero, N.; Loor Alcívar, I.; González Santa Cruz, F. (2020), Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador, *Journal of Management Development*, 39(4), pp. 391-406, doi: 10.1108/JMD-05-2019-0180
  - ❖ Índice de impacto en el año de la publicación: 0,632 SJR y en JCR: JCI 0,59.
  - ❖ Índice relativo dentro de su categoría en el año de la publicación: 46 de 1387 (decil 1) en History. En JCR: JCI 208 de 379 (Q3) en Management
  - ❖ Fuente: SCOPUS y WoS
  
- ✓ Moreira Mero, N.; Hidalgo-Fernández, A.; Loor Alcívar, I.; González Santa Cruz, F.; (2020), Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Cooperativism, *SAGE open*, 10(3), doi: 10.1177/2158244020945712
  - ❖ Índice de impacto del año de la publicación: 0,357 SJR y en JCR: JIF 1.356 y JCI 0,74
  - ❖ Índice relativo dentro de su categoría en el año de publicación: en SJR 174 de 476 (Q2) en Arts and Humanities (miscellaneous). En JCR: JIF 72 de 110 (Q3) en Social Sciences, Interdisciplinary y b) JCI 99 de 254 (Q2) en Social Sciences, Interdisciplinary.
  - ❖ Fuente: SCOPUS y WoS

Asimismo, los resultados de la investigación dimanada se han presentado, en forma de comunicaciones científicas, en los siguientes congresos nacionales e internacionales:

- ✓ Congreso Multidisciplinar de Investigadores en Formación, organizado por la Universidad de Córdoba y el Centro de Investigación y Desarrollo del Ecuador, llevado a cabo en la ciudad de Manta (Ecuador) los días 18 al 21 de febrero de 2018.
- ✓ Congreso Internacional en Investigación en Ciencias Administrativas “La Administración y La Responsabilidad Social Empresarial”, organizado por

el Centro de Investigación y Desarrollo del Ecuador, llevado a cabo en la isla Santa Cruz (Galápagos, Ecuador) los días 26 al 28 de marzo de 2018.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral por compendio de publicaciones.

Córdoba, 21 de diciembre de 2021

Firma de los directores

Dr. Francisco González Santa Cruz

Dra. Amalia Hidalgo Fernández



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida e iluminarme con los dones de paciencia, sabiduría y serenidad para lograr la meta de estudio que me he propuesto, y por brindarme la oportunidad de vivir nuevas experiencias llenas de aprendizaje y felicidad.

Gracias a mis padres que desde el cielo siempre están a mi lado. A mis hijos Diana y Bryan, mi hermana Rocío, mis sobrinas Genesis y Gina, y demás familiares, por el apoyo incondicional brindado en todo momento y especialmente durante el tiempo de estudio.

Mi gratitud al Dr. Francisco González Santa Cruz y la Dra. Amalia Hidalgo Fernández, quienes en todo momento me brindaron su apoyo, por compartir sus conocimientos y experiencias para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la cual trabajo, y la Universidad de Córdoba por facilitarme la oportunidad para realizar mis estudios doctorales.

A María Carmen Fernández Jaén y a todo el personal de la biblioteca de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, por su gentileza, acogida y el apoyo brindado durante las estancias doctorales.

Gracias a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por la información brindada, esencial para iniciar el trabajo de campo. En general, a todas las instituciones cooperativas y sus socios y trabajadores, que de alguna manera participaron y contribuyeron a proporcionar la información requerida para alcanzar los objetivos trazados en esta tesis.

Al grupo de estudiantes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, que colaboraron en el desarrollo del trabajo de campo. Y a todas aquellas personas que aportaron a la realización de este estudio.

A mi amiga y hermana la Dra. Iliana Loor, con quien compartí mis alegrías y tristezas, por siempre estar ahí en los momentos difíciles de este trabajo y con quien hemos compartido la ilusión de llegar a la meta.

Pero, sobre todo, gracias a una persona especial Fredy, por su apoyo personal y profesional. Sin su motivación, este trabajo no se habría llevado a cabo y, por eso, este logro es compartido

A todos, muchas gracias

Dedicada a la memoria de mis padres (Ramón y Arcelia), quienes incentivaron en mí el deseo de estudio y superación profesional, por ser el modelo a seguir de esfuerzo y dedicación.

Con amor a mis hijos (Diana y Bryan), a quienes les quité tiempo y siempre me dieron su apoyo incondicional en todo momento.



## ÍNDICE

---

*“Quien no lo ha dado todo no ha dado nada”.*

***Helenio Herrera***



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	15
INTRODUCCIÓN .....	19
I. Cuestión general .....	21
II. Aproximación al cooperativismo .....	22
III. Justificación .....	25
IV. Principales objetivos de la investigación.....	28
V. Hipótesis de la investigación.....	29
VI. Estructura de la tesis.....	30
1. MARKETING INTERNO .....	33
1.0 Antecedentes .....	35
1.1 Introducción .....	35
1.2 Revisión de literatura .....	38
1.3 Metodología .....	43
1.4 Resultados.....	44
1.5 Discusión .....	48
2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	51
2.0 Análisis del compromiso organizacional en las cooperativas de Ecuador .....	53
3. MARKETING INTERNO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	55
3.0 Antecedentes .....	57
3.1. Introducción .....	58
3.2 Revisión de literatura .....	60
3.3 Metodología .....	63
3.4 Resultados.....	69
3.5 Discusión .....	73
4. CONCLUSIONES.....	77
5. REFERENCIAS .....	85
6. ANEXOS.....	107



## RESUMEN

El marketing interno y el compromiso organizacional son constructos orientados al logro de las metas empresariales a través de la gestión eficiente de sus recursos humanos. Ambos favorecen que los directivos y responsables conozcan y motiven a su personal, de tal manera que sientan apego y compromiso hacia la organización. No obstante, a pesar de ser objeto de diversas investigaciones alrededor del mundo, existe un importante déficit en el estudio de estos constructos a nivel de Latinoamérica y, más aún, en el sector de la economía social.

En este sentido, la presente tesis doctoral se propone presentar evidencias empíricas acerca de la relación entre dichos constructos, en un ámbito importante de la economía social y en un país en vías de desarrollo, concretamente en el cooperativismo de Ecuador. Para ello se analizan las diferentes teorías que han profundizado en el estudio y medición del marketing interno y el compromiso organizacional a través del tiempo, y que posibilitaron justificar la elección de los modelos teóricos de Jaworski y Kohli, (1993) y Lings (1999), para el primer constructo; y de Porter, Steers, y Mowday (1974), para el segundo. En todo caso, considerando que las escalas seleccionadas corresponden a otras realidades y ámbitos de aplicación, en primer lugar, se efectúa su adaptación al sector de las cooperativas ecuatorianas. De igual manera, se realiza la validación estadística de las escalas propuestas, a través de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, mediante modelos de ecuaciones estructurales basados en la covarianza (CB-SEM). Todo ello da como resultado fundamental que, en el cooperativismo ecuatoriano, el marketing interno puede ser medido mediante una escala de veintidós ítems y seis dimensiones y, por su parte, el compromiso organizacional puede ser medido por una escala unidimensional de 15 ítems.

En la investigación desarrollada se propone además el estudio de las relaciones entre los constructos, con el fin de establecer el posible efecto de las dimensiones del marketing interno en el compromiso organizacional. Para determinar el efecto mediador de las variables investigadas, se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple jerárquica. Respecto a los resultados del análisis entre los dos constructos, se pudo determinar que las dimensiones del marketing interno tienen un efecto

significativo en el compromiso organizacional, obteniendo mayor correlación la dimensión de comunicación interna, con un porcentaje de varianza explicada del 42.1%. A dicho modelo se adicionaron determinadas variables sociodemográficas y del puesto de trabajo, demostrando que se producen mayores niveles relacionales cuando el empleado tiene el estado civil de casado, posee estudios superiores y su relación laboral es de carácter temporal.

## **ABSTRACT**

Internal marketing and organizational commitment are constructs aimed at achieving business goals through the efficient management of its human resources. Both encourage directors and managers to get to know and motivate their staff, in such a way that they feel attached and committed to the organization. However, despite being the subject of various investigations around the world, there is a significant deficit in the study of these constructs at the Latin American level and, even more so, in the social economy sector.

In this sense, this doctoral thesis aims to present empirical evidence about the relationship between these constructs, in an important area of the social economy and in a developing country, specifically in the cooperative movement in Ecuador. For this, the different theories that have deepened in the study and measurement of internal marketing and organizational commitment over time are analyzed, and that made it possible to justify the choice of the theoretical models of Jaworski and Kohli, (1993) and Lings (1999), for the first construct; and from Porter, Steers, and Mowday (1974), for the second. In any case, considering that the selected scales correspond to other realities and areas of application, they are adapted to the Ecuadorian co-operative sector. Similarly, the statistical validation of the proposed scales is carried out, through exploratory and confirmatory factor analyzes, using structural equation models based on covariance (CB-SEM).

All this gives as a fundamental result that, in Ecuadorian co-operatives, internal marketing can be measured using a scale of twenty-two items and six dimensions and, for its part, organizational commitment can be measured by a one-dimensional scale of 15 items.

The research carried out also proposes the study of the relationships between the constructs, in order to establish the possible effect of the dimensions of internal marketing on organizational commitment. To determine the mediating effect of the investigated variables, a hierarchical multiple linear regression analysis was applied. Regarding the results of the analysis between the two constructs, it could be determined that the internal marketing dimensions have a significant effect on organizational commitment, with the internal communication dimension obtaining the

highest correlation, with a percentage of explained variance of 42.1%. Certain sociodemographic and job position variables were added to this model, demonstrating that higher relational levels occur when the employee has the marital status of married, has higher education and his / her employment relationship is temporary.

## INTRODUCCIÓN

---

*“Continúa a pesar de que todos esperen que abandones. No dejes que se oxide el hierro que hay en ti.”*

*Madre Teresa de Calcuta*



## I. CUESTIÓN GENERAL

En un mundo globalizado las empresas se enfrentan a mercados cada día más competitivos como consecuencia, fundamentalmente, de los cambios en las políticas públicas que afectan a la economía y a la sociedad en general. Esta realidad obliga a las organizaciones a asumir grandes retos para sobrevivir, configurándose su capital humano como el activo fundamental para conseguir el éxito (Jiménez Rodríguez y Gamboa Suarez, 2016). En este sentido, las entidades deben orientar sus esfuerzos hacia el mercado interno (empleados) que con sus capacidades, habilidades y destrezas proveen trabajos propensos a mejorar la calidad de los productos o servicios y, con ello, conseguir el logro de los objetivos institucionales (Abzari, Ghorbani y Madani, 2011). Así, la gestión del capital humano cumple un rol trascendental dentro de cualquier empresa, siendo necesario el desarrollo del compromiso organizacional, el cual basa sus cimientos en los intercambios relacionales de dos actores fundamentales: los empleados y la organización (Allen y Meyer, 1996). Todo ello brinda la posibilidad a los directivos de comprender mejor a las personas que trabajan en sus organizaciones, para así incrementar la productividad lo que, a su vez, redundará en una ventaja competitiva sostenible (Yao et al., 2018). Es por ello por lo que se considera que los líderes empresariales necesitan motivar y comprender a sus empleados, para que estos den lo mejor a sus organizaciones y obtener los resultados esperados (Olivier, 2018).

Esta cuestión inherente a todo tipo de empresas a nivel mundial no es ajena al sector de la economía popular y solidaria de Ecuador (como así se le conoce a la economía social en Latinoamérica), que pese a ser organizaciones sociales sin fines lucrativos, suelen tener avances mínimos en cuanto a la administración de sus recursos humanos (Moreira Mero, Hidalgo Fernández, Loo Alcívar y González Santa Cruz, 2020). Por ello, la presente investigación centra su análisis en la gestión de dicho activo intangible, a través del estudio de las relaciones entre los constructos marketing interno y compromiso organizacional y, todo ello, en el cooperativismo ecuatoriano. La Alianza Cooperativa Internacional (1996) define a las cooperativas como un conjunto de personas que se agrupan de manera autónoma y voluntaria, con el objetivo de cubrir sus diferentes necesidades a través de una organización de propiedad común, cuyo control se efectúa de forma democrática por sus partes interesadas (socios, clientes-usuarios, empleados y directivos).

Las cooperativas han mostrado avances significativos en el contexto de la economía social, representando un paradigma de modelo empresarial exitoso y sostenible (Coraggio, Acosta y Martínez, 2011). Es por ello por lo que se hace imprescindible analizar las características particulares de este grupo de compañías que, a través de la historia, han sabido responder a las necesidades socioeconómicas deseables de sus partes interesadas (Limnios, Mazzarol, Soutar y Siddique, 2018). Por esta razón, en las cooperativas, como en cualquier otra institución, la calidad que percibe el cliente está directamente relacionada con el servicio recibido por parte de los empleados, por lo que es de suma importancia que éstos se sientan motivados y comprometidos con la institución. Por lo tanto, es preciso aplicar estrategias de marketing interno para de esta manera mejorar el compromiso de los empleados (Saad, Ahmed y Rafiq, 2002). Con esta idea, se determina al marketing interno como un medio para integrar las diferentes funciones empresariales, a partir de la aplicación de políticas en las que se incluyan beneficios para los trabajadores.

De lo antes mencionado deriva la importancia de estudiar las relaciones entre ambos constructos, considerando que existe una brecha en dicho ámbito de investigación en los países en vías de desarrollo y con mayor énfasis en el sector de la economía social, cuyas organizaciones con mayor presencia en todo el mundo son las cooperativas. Dichas entidades están orientadas por principios como la ayuda mutua y valores como la honestidad y el respeto por los derechos humanos (Loor Alcívar, González Santa Cruz, Moreira Mero, y Hidalgo Fernández, 2020). Por ello, en este tipo de compañías se espera equilibrio en las acciones sociales, sobre todo en las relaciones empleados-organización, que fundamentan el marketing interno y el compromiso organizacional (Gounaris et al., 2010).

## **II. APROXIMACIÓN AL COOPERATIVISMO**

El movimiento cooperativo tuvo sus orígenes en el siglo XVIII en Inglaterra, derivado de ciertos efectos lesivos de la revolución industrial (extensas jornadas laborales, bajos salarios, empleo de las mujeres y los niños de manera abusiva, crecimiento del desempleo, etc.). Estas condiciones ocasionaron que algunos trabajadores, entre ellos Robert Owen (Gran Bretaña), Luis Blanc (Francia), Friedrich Raiffeisen y Herman Schulza Delitzsch (Alemania); se unieran para luchar contra la

injusticia social, siendo ellos los precursores del movimiento cooperativo moderno (Chitarroni, 2013). Con estos antecedentes se da paso a la creación de la primera cooperativa de consumo en 1844, denominada “Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale”, constituyendo este suceso el principal hito del cooperativismo moderno (Holyoake, 1989). Seguidamente se instituyeron los valores fundamentales para el desarrollo de las actividades en las cooperativas (honestidad, respeto, solidaridad y ayuda mutua).

Es por ello por lo que se considera que el cooperativismo surge como un medio o recurso para obtener de forma colaborativa la satisfacción de una necesidad común. En este sentido, dicho movimiento se presenta como una opción a la falta de posibilidades, y como forma de aprovechar oportunidades mediante la unión. Desde sus inicios se ha regido por los principios cooperativos descritos a continuación: 1) asociación voluntaria y abierta; 2) control democrático por los socios; 3) participación económica de los socios; 4) autonomía e independencia; 5) educación, capacitación e información; 6) cooperación entre cooperativas; y 7) preocupación por la comunidad (Guzmán, Santos y Barroso, 2019; Reinoso y González, 2020). La esencia de las cooperativas, como empresas de la economía social, está relacionada con situar al ser humano como punto central, brindando atención a sus necesidades fundamentales (Calvo, Syrett y Morales, 2019). Todo ello se enfatiza en la idea de trabajar más para conseguir mejores resultados que beneficien a todos sus integrantes. De esta manera se las considera entidades más humanistas por sus principios, valores y cultura (Ratner, 2009).

El movimiento cooperativo se ha preocupado, principalmente, por las cuestiones sociales. No se limita solo a la satisfacción de una única necesidad, puesto que lo que impulsa a la cooperativa es la ayuda mutua, con el propósito de cambiar la sociedad en la que viven y las circunstancias no deseables que acontecen. Por ello se conciben como una asociación de personas que gestiona, de forma democrática, una empresa de propiedad conjunta de sus miembros que voluntariamente las conforman (Martínez, 2015). Tal como se ha señalado anteriormente, sus precursores, al centralizar la cooperativa en sus propias necesidades como consumidores y llevando a cabo procesos administrativos con buen sentido práctico, no solo establecieron los cimientos de una doctrina, cuya robustez se confirma a diario después de dos siglos, sino que dieron

paso al modelo cooperativo solidario para el suministro y la producción de bienes y servicios por y para sí mismos, sentando los precedentes de la economía solidaria (Bertossi, 2020).

Por su parte, el cooperativismo latinoamericano nace en los pueblos andinos y se ha está viendo fortalecido en el siglo XXI, posibilitando que se mantengan vivas las costumbres ancestrales que es de donde se deriva la asociatividad y la ayuda mutua (Plaza, 2002). Estas prácticas, arraigadas en la economía social, comprenden una expresión de dinamismo en los sectores populares a través de la producción, consumo, distribución y ahorro como forma de mejorar su economía. El desafío de este fenómeno implica un modelo global de organización social adecuado y sostenible, con criterios de equidad distributiva para un eficiente desarrollo económico (Ahluwalia y Preet, 2017). Esto, a su vez, conlleva a tener elementos comunes dentro de la filosofía intrínseca del cooperativismo, donde la satisfacción de sus miembros es el objetivo nuclear de la actividad organizacional (Lee, 2019).

Concretamente, en Ecuador, se pueden mencionar tres etapas esenciales del cooperativismo. La primera etapa comienza a finales del siglo XIX a raíz de la creación de agrupaciones de artesanos y de ayuda mutua en las ciudades de Quito y Guayaquil. La siguiente etapa tiene lugar a partir de 1937, donde aparece la primera Ley de Cooperativas con la finalidad de dar mayor realce a la agrupación de los movimientos campesinos, planteando estructuras modernas a nivel productivo y administrativo, todo ello a partir de la implantación de un modelo cooperativo. La última etapa se da a mediados de los años sesenta del pasado siglo XX, período en el cual se promulgó la Ley de Reforma Agraria de 1964 (Da Ros, 2007). Considerando la reseñada importancia del cooperativismo, el estado ecuatoriano se vio en la necesidad de tomar acciones o políticas de desarrollo dirigidas a este sector, por lo que, además de los avances legales, se creó una entidad de control llamada Dirección Nacional de Cooperativas, que actuó como entidad de fiscalización desde 1961 hasta 2007. Sin embargo, en dicha institución imperaba la ineficiencia y la corrupción. Por otra parte, la inexistencia de políticas públicas eficaces relacionadas con la economía popular y solidaria en el sistema económico, estuvo acompañada por la carente actuación en el desarrollo local, regional y nacional de esta tipología de agrupaciones (Miño, 2013).

A partir de 2008, en la Constitución de la República de Ecuador (reformada por la Asamblea Constituyente en el citado año), se precisa la importancia del sector de la economía popular y solidaria, como actor de primer orden para emprender una nueva forma de desarrollo económico justo e inclusivo. Así, en su artículo 319, se determina el reconocimiento de “...diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”.

La economía social en Ecuador se encuentra actualmente auspiciada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Dicho organismo determina una clasificación orientada a dos ámbitos del cooperativismo: sector financiero (cooperativas de ahorro y crédito) y no financiero (producción, consumo, servicio y vivienda). Para esta desagregación se consideró las características de cada una de ellas y la cantidad de instituciones que las componían. La realidad es que se ha centrado mucha atención en las cooperativas grandes y del sector financiero (que, a su vez, se encuentra agrupado por segmentos del uno al cinco, dependiendo del monto de sus activos), dejando en una situación de vulnerabilidad a las más pequeñas y de ámbitos urbanos marginales y rurales, ocasionando la liquidación, en el año 2020, de 750 instituciones aproximadamente (según los datos publicados en el portal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).

Partiendo de las citadas premisas, el presente estudio propone dos escalas de medición (marketing interno y compromiso organizacional), que se adapten al cooperativismo ecuatoriano, permitiendo analizar las percepciones de directivos y empleados y, todo ello, en relación con las estrategias orientadas al cliente interno de la organización.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

El éxito de una organización en el mercado suele estar acompañado de una gestión estratégica eficiente constituyéndose, por tanto, en un elemento significativo para su alcance. Este proceso debe focalizarse especialmente en los empleados quienes, con su capacidad intelectual, habilidades, destrezas y motivaciones, suministran aportes proclives al logro de los objetivos institucionales (Abzari et al., 2011). Las ideas que esbozan las configuraciones del marketing interno buscan identificar las acciones para

un clima laboral adecuado, donde se consideren los deseos y necesidades de los empleados, esto implica consecuentemente un mejor desempeño en sus actividades laborales (Lizote et al., 2019).

Por su parte, Oliveira y Pataco (2017) añaden que los trabajadores motivados y leales tienen actitudes más positivas hacia sus empresas y su gestión, lo que deriva en un incremento del volumen de negocio. Con esta idea, el enfoque del marketing interno está básicamente orientado a todas las actividades interactivas, dentro de las instituciones, que buscan proporcionar un ambiente de trabajo de calidad (Zebal, 2018). En este sentido, la comprensión de las dimensiones de este constructo permitiría identificar cuál de ellas contribuye a la co-creación de valor, dado que el marketing interno influye en las actitudes y el comportamiento del cliente interno para transmitirlo, de esta forma, al cliente externo (Dean et al., 2016; Chiu et al., 2019). Así mismo, permitirá fomentar el compromiso del trabajador con la institución (Kamaruddin, 2018; Peterson, Kara, Fanimokun y Smith, 2019; Cherif, 2020; Ahad, et al., 2021)

En este contexto, existen diversos y recientes estudios empíricos que relacionan el marketing interno con el compromiso organizacional (Bailey et al., 2016; Ismail y Sheriff, 2017; Contreras y González, 2021; Ibrahim y Yesiltas, 2021; Nemteanu y Dabija, 2021). Puede decirse que, al estar directamente vinculados a la gestión del capital humano, estos constructos han revolucionado el mercado empresarial en los últimos años, convirtiéndose en factores primordiales para el logro de los objetivos de la organización. Con esta idea, el marketing interno permite a la empresa alinear sus estrategias con las necesidades de sus empleados y, con ello, proporcionar productos y servicios de calidad al consumidor (Gounaris et al., 2010). La visión multidimensional de este constructo ha sido investigada especialmente en Estados Unidos, Europa y Asia, con óptimos resultados, posibilitando que trascienda a otras áreas geográficas (Hoque et al., 2018; Mahmoud et al., 2020). Sin embargo, en los estudios empíricos desarrollados se observa un déficit de investigación de campo respecto a estos constructos en Latinoamérica.

La presente investigación pretende confirmar, en su caso, la relación existente entre el marketing interno y el compromiso organizacional, de acuerdo con los términos sugeridos en estudios anteriores. No obstante, en la mayoría de los casos, como se ha

avanzado anteriormente, los análisis se han realizado en países desarrollados y en otras realidades socioeconómicas; lo que justificaría la necesaria adaptación y validación de cuestionarios acordes con la realidad del cooperativismo ecuatoriano. Por lo tanto, las implicaciones esperadas además serán de orden económico, ya que posibilita la reducción de costes relativos en la organización, disminución de la rotación de personal, mejorará el rendimiento y desempeño laboral y, en definitiva, la rentabilidad de la institución. Con estas premisas, el presente estudio procura proporcionar unas herramientas de medición dirigidas específicamente a las necesidades y particularidades del sector cooperativo de Ecuador. Dicho ámbito de actividad de la economía social, tomando como referencia el último catastro publicado por el organismo de control de este país en 2017, reportaba un total de 3962 cooperativas activas, distribuidas en 665 financieras y 2661 no financieras (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017). Estos instrumentos podrían permitir a estas organizaciones conocer la percepción de sus empleados, respecto a las estrategias que se implementan para la gestión del capital humano y emprender acciones de mejora que permitan lograr la sostenibilidad organizacional.

Desde el punto de vista teórico, se busca dar un fundamento conceptual sobre el marketing interno y el compromiso organizacional, permitiendo la definición de ambos constructos y el análisis de sus posibles dimensiones; proponiendo la adaptación de unas escalas que permitan medir la relación entre cada una de ellas y con los constructos estudiados. En cuanto a los resultados y conclusiones prácticas de este estudio, se busca conseguir contribuciones e implicaciones para los trabajadores, profesionales y directivos de las cooperativas, así como para el organismo de control y supervisión del sector cooperativo antes reseñado. En definitiva, a través de la presente investigación se espera que los dirigentes de las cooperativas establezcan iniciativas eficaces para desarrollar sus estrategias de marketing interno y, de este modo, fortalecer la relación y compromiso emocional entre los empleados y la organización.

De forma extensiva, las escalas de medición propuestas en este estudio buscan convertirse en instrumentos que puedan ser utilizado en otros sectores de la economía social y fuera de ella, dado que estas organizaciones, que pertenecen a la economía popular y solidaria en Ecuador, desarrollan su actividad en diferentes ámbitos

sectoriales como el financiero, los servicios, la vivienda, la producción y el consumo, entre otros. Por ello, estas herramientas de análisis del marketing interno y el compromiso organizacional podrían ser adaptables a distintas realidades organizativas.

#### **IV. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La economía social se ha convertido con el paso del tiempo en un factor de desarrollo inclusivo de primer orden a nivel mundial. En este sentido, las cooperativas se configuran como organizaciones diferentes a las sociedades mercantilistas, puesto que en ellas prevalecen los principios cooperativos universales, entre los que destacan la ayuda mutua y que su gestión debe estar orientada hacia fines sociales y humanistas. En este contexto es pertinente analizar si las cooperativas ecuatorianas están llevando una gestión social adecuada, empezando por su ámbito interno, que se refleja en la gestión de los recursos humanos (Plaza, 2002).

El objetivo general que persigue esta investigación consiste en analizar las posibles relaciones entre el marketing interno y el compromiso organizacional. Todo ello considerando la importancia que reviste el estudio de estos constructos, puesto que un empleado que es escuchado por sus directivos y tomado en cuenta para ciertas decisiones, se siente motivado e identificado con dicha institución, lo que a su vez genera deseos de permanecer en ella.

Derivado del objetivo global antes identificado se trazan los siguientes objetivos específicos que busca alcanzar el desarrollo del estudio:

1. Realizar una revisión teórica de los constructos en torno a los cuales gira la problemática planteada, para identificar los modelos aplicados en estudios empíricos que pudieran ser adecuadas al sector cooperativo en Ecuador.
2. Desarrollar el trabajo de campo en el ámbito geográfico propuesto. Para ello, se aplicará una metodología cuantitativa (encuesta de investigación), para recopilar las percepciones de los directivos y empleados de las cooperativas.
3. Establecer las posibles dimensiones que pudiesen conformar ambos constructos, con el propósito de hacer posible, en su caso, el estudio y análisis de éstas.

4. Validar los instrumentos de medición para el marketing interno y el compromiso organizacional. Todo ello aplicable al cooperativismo en dicho país Latinoamericano.
5. Analizar las posibles relaciones presentes entre el marketing interno y el compromiso organizacional, así como, en su caso, entre las dimensiones que puedan conformar dichos constructos.

Para el logro de estos objetivos se parte del modelo de marketing interno propuesto por Jaworski y Kohli, (1993) y Lings (1999). Para estos autores, dicho constructo es considerado multidimensional y, por tanto, podría ser medido a través de seis dimensiones: identificación en el intercambio de valores, segmentación del mercado interno, comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre trabajo y familia. En cuanto al segundo constructo, es decir, el compromiso organizacional, se toma como base la visión de que el compromiso organizacional solo tiene una vertiente o dimensión relacionada con el apego emocional y afectivo a la organización en la que se trabaja. En este sentido, su planteamiento se basará en el modelo unidimensional de Porter, et al. (1974).

## V. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la presente investigación, como ha quedado avanzado, se ha realizado una profunda revisión teórica con el objetivo de identificar los modelos existentes para los constructos objeto de estudio y, en una segunda fase, seleccionar los más adecuados para el sector cooperativo ecuatoriano. Esta tesis intenta aportar evidencias empíricas de ambos constructos y sus relaciones, lo que nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1:** El Marketing interno en el cooperativismo ecuatoriano puede ser medido a través de una escala de seis dimensiones y 22 ítems: identificación en el intercambio de valores, segmentación del mercado interno, comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre trabajo y familia. Todo ello en base a los estudios previos de Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999).

La validación de la primera hipótesis se aborda en el artículo científico: González Santa Cruz, F.; Moreira Mero, N.; Loor Alcívar, I.; Hidalgo Fernández, A. (2020), “Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador”. *Frontiers in Psychology*, doi: 10.3389/fpsyg.2020.580673.

**Hipótesis 2:** El compromiso organizacional en las cooperativas de Ecuador puede ser analizado de acuerdo a una escala unidimensional compuesta por 15 ítems. Dicho planteamiento se apoya en los trabajos previos realizados por Porter et al. (1974).

Esta hipótesis se valida en la siguiente publicación científica: Hidalgo-Fernández, A.; Moreira Mero, N.; Loor Alcívar, I.; González Santa Cruz, F. (2020), “Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador”. *Journal of Management Development*, 39(4), pp. 391-406, doi: 10.1108/JMD-05-2019-0180.

**Hipótesis 3:** El marketing interno y el compromiso organizacional, en el cooperativismo ecuatoriano, tienen una relación estadísticamente significativa, tanto a nivel de constructos como de las dimensiones planteadas.

Esta última hipótesis se desarrolla en el artículo científico siguiente: Moreira Mero, N., Hidalgo-Fernández, A., Loor Alcívar, M. I., y González Santa Cruz, F. (2020), “Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism”. *SAGE open*, 10(3), doi: 10.1177/2158244020945712.

## VI. ESTRUCTURA DE LA TESIS

La tesis doctoral desarrollada se encuentra estructurada en cinco capítulos, además de la presente introducción. En cada uno ellos se distinguen claramente dos partes. La primera corresponde a la revisión de los antecedentes investigadores para cada uno de los constructos estudiados, analizando además los diferentes modelos asociados a la medición del marketing interno y el compromiso organizacional. La segunda parte desarrolla el análisis empírico de las relaciones entre ambos y sus dimensiones. Específicamente consta la siguiente estructura:

- 
- ✓ El primer capítulo presenta el estudio teórico y empírico sobre el marketing interno. En este se recogen los principales referentes teóricos que permitieron plantear una escala de medición adaptada al cooperativismo ecuatoriano, a través del uso de técnicas estadísticas avanzadas.
  - ✓ El segundo capítulo abordará una revisión bibliográfica y aplicativa sobre el compromiso organizacional. En este sentido, se analizan los avances teóricos referentes a este constructo. Seguidamente, se propone la adaptación de una escala de medición para las cooperativas ecuatorianas y su validación estadística.
  - ✓ En el tercer capítulo parte del aporte teórico de ambos constructos y, a continuación, se analizan las relaciones causales que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional, donde se demuestra que este último se correlaciona, de forma estadísticamente significativa y positiva, con todas las dimensiones del marketing interno. Adicionalmente, se estudias las posibles incidencias de determinadas variables sociodemográficas y del puesto de trabajo, en relación con el compromiso organizacional.
  - ✓ En el cuarto capítulo se presentan las principales conclusiones extraídas del estudio realizado y de los resultados dimanados. Todo ello se correlaciona y evalúa en relación con los objetivos de la investigación antes reseñados. Así mismo se establecen las implicaciones que se consideran más destacadas, las limitaciones más importantes que acaecieron sobre el estudio desarrollado y las futuras líneas de investigación, que permitirán, en su caso, el avance científico sobre los constructos objeto de estudio.
  - ✓ Finalmente, la presente tesis doctoral concluye con las referencias bibliográficas utilizadas como base del conocimiento en la investigación realizada, así como los anexos que intentan, principalmente, guiar al lector hacia una mejor comprensión del trabajo empírico desarrollado.



## MARKETING INTERNO

---

*“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.*

*Albert Einstein*



## 1.0 Antecedentes

El presente capítulo aborda la investigación sobre el marketing interno y busca responder a los cuatro primeros objetivos planteados en relación con dicho constructo. Estos se desarrollan de acuerdo con la siguiente estructura: la revisión teórica, el trabajo de campo, la validación de la escala de medición y la determinación de las dimensiones del marketing interno. El estudio íntegro de los mismos se aborda en el siguiente artículo científico: “González Santa Cruz, F.; Moreira Mero, N.; Loor Alcívar, I.; Hidalgo Fernández, A. (2020), Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*, doi: 10.3389/fpsyg.2020.580673”.

### Resumen

El marketing interno implica el desarrollo de estrategias organizacionales que promueven el bienestar de los empleados que, a su vez, juegan un papel trascendental en el logro de las metas institucionales. El cooperativismo ecuatoriano carece de estudios relevantes sobre este constructo y por esta razón el presente trabajo pretende analizar las dimensiones del marketing interno, a través de la validación de un instrumento de medición adaptado a este sector de la economía social, en un país en vías de desarrollo. La metodología está basada en la realización de un trabajo de campo, donde se aplicó un cuestionario estructurado para una muestra representativa de 2.499 empleados y directivos de las cooperativas de Ecuador. La idoneidad de la escala se determinó por medio de un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados demuestran que el marketing interno es un constructo multidimensional y que puede ser medido en seis dimensiones: identificación de intercambio de valores (IIV), segmentación del mercado interno (SMI), comunicación interna (CI), interés de la dirección (ID), entrenamiento (ENT) y conciliación entre trabajo y familia (CTF).

Palabras Clave – Dimensiones del Marketing Interno, Escala de Medición, Cooperativas, Ecuador.

## 1.1 Introducción

Una economía globalizada requiere que todas las empresas, incluyendo las cooperativas, orienten sus esfuerzos al talento humano para mejorar su gestión interna. Bailey, Albassami, y Al-Meshal (2016) afirman que se debe tener en cuenta el

marketing interno como una estrategia para que los empleados se involucren con los objetivos de la organización y, a su vez, se sientan satisfechos del trabajo realizado. Por su parte, González Santacruz, Sánchez-Cañizares y López-Guzmán (2016) consideran que un empleado comprometido contribuye activamente en el logro de las metas institucionales. En este sentido, las investigaciones indican que el marketing interno es una seria alternativa para aumentar el compromiso del empleado con la organización y la satisfacción consecuencial del cliente (Ali, 2016; Therasa, Banu, Gayathri, Gopalakrishnan y Manikandan, 2017).

En la actualidad el marketing Interno es un concepto que sigue evolucionando para mostrar la importancia que tienen las relaciones entre los empleados y la organización (Brammah, 2016; Park y Tran, 2018; Vieira y Goncalves, 2018). En este sentido, diversos autores (entre otros, Ruíz-Alba, 2013; Ruíz-Alba, Vallespin y Pérez, 2015; Mainardes, Rodrigues y Teixeira, 2019) lo han definido como el esfuerzo de la empresa por conocer, analizar, comprender y responder a las necesidades de sus clientes internos (empleados). Al respecto, Papasolomou y Vrontis (2006) consideran que invertir en la motivación del empleado es sin duda un requisito indispensable en la búsqueda de ventajas competitivas en las empresas. Por tanto, la esencia de las cooperativas, como empresas de la economía social, se relaciona con las dimensiones del marketing interno puesto que se fundamenta en el equilibrio entre los recursos materiales, financieros y humanos (Fernández, Hernández, Hernández y Chicaiza, 2018). De igual manera, Ahmed y Rafiq (2003) señalan que el marketing interno apoya al desarrollo y mantenimiento de las relaciones interfuncionales entre empleados quienes, como clientes internos, se involucran en la co-creación de valor para con esto lograr el éxito dentro de las organizaciones.

En este contexto, la Alianza Cooperativa Internacional ha contribuido significativamente a los procesos bilaterales de transferencia de conocimiento a través de relaciones interorganizacionales a nivel local, nacional e internacional, dando lugar al fortalecimiento institucional de dichas cooperativas. Por su parte, la Agencia Suiza de Cooperación ha impulsado las iniciativas de inclusión de estrategias, entre las cuales se encuentra el marketing interno, en el tejido empresarial ecuatoriano. Sin embargo, estas aportaciones externas no han calado en la gestión de todas las cooperativas de este país latinoamericano. Razón que nos lleva a la necesidad de

estudiar las dimensiones del marketing interno, en relación con las políticas aplicadas en este sector para la motivación e implicación de sus empleados. En cualquier caso, hay que considerar que cada país y sector global tienen una serie de actividades y características socioeconómicas y culturales que los hacen diferentes (Huang y Rundle, 2014).

En este sentido, el sector cooperativo enfrenta diversos problemas como la desigualdad en los incentivos, excesivos controles, burocracia y la fuerte competencia, incluso, con empresas mercantilistas. Por lo tanto, el desafío que conlleva esta problemática se orienta a plantear estrategias que permitan aprovechar las fortalezas, que derivan de sus principios cooperativos para la co-creación de valor. Ello supondría garantizar la permanencia y la expansión en el mercado (Ferraz, Rezende, Lima y Todeva, 2018). Por esta razón, el presente estudio pretende proporcionar una herramienta de medición que se ajuste a las necesidades y características específicas del sector cooperativo, teniendo en cuenta la complejidad que supone el análisis de dicho sector, el cual engloba múltiples actividades. Principalmente, en Ecuador, destacan las de tipo financieras (cooperativas de ahorro y crédito) y de tipo no financieras (cooperativas de vivienda, servicios, producción y consumo). Dicho instrumento podría permitir a estas organizaciones conocer la percepción de sus empleados, respecto de las estrategias que se ejecutan para la promoción del capital humano y, con ello, emprender acciones de mejora que permitan la co-creación de valor y la sostenibilidad organizacional.

Por lo tanto, se ha considerado adecuado el estudio del marketing interno en las cooperativas ecuatorianas, puesto que representan una parte significativa de la economía social, sobre todo en los países en vías de desarrollo. Por todo ello, el objetivo principal de esta investigación es analizar y validar, en su caso, las dimensiones del marketing interno, a través de la aplicación de un instrumento de medición adaptado a este sector de la economía social. Con este punto de partida, el presente estudio tomará como referencia el modelo de Jaworski y Kohli (1993) y Ling (1999), siendo éste el que más da soporte al cumplimiento del objetivo de la investigación, por tener una conexión de sinergia entre el mercado interno (empresa) y cliente interno (empleado). La escala planteada corresponde a la adaptación de las dimensiones del marketing interno consideradas por varios autores (entre otros, Ruizalba,

Bermúdez, Rodríguez y Blanca, 2014; Ruizalba et al., 2015; Kim, Song y Lee, 2016; Cerqueira, Mainardes y Baptista, 2018).

El presente artículo se ha estructurado en cinco apartados principales que comienza con la revisión de literatura, que constituye la base científica previa de este estudio. En segundo lugar, la metodología de investigación basada en el trabajo de campo y la escala de medición. A continuación, se presentan los resultados a través de un modelo de ecuaciones estructurales y la discusión de estos. Finalmente, las conclusiones, así como las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación, se tratarán en el capítulo IV de la presente tesis doctoral.

## **1.2 Revisión de Literatura**

### **1.2.1 Marketing Interno**

La gestión estratégica es un elemento significativo que conduce hacia el éxito de la organización, proceso que debe estar enfocado a los empleados que, con su capacidad intelectual, destrezas, habilidades y motivaciones proveen trabajos propensos al logro de los objetivos institucionales (Abzari, Ghorbani y Madani, 2011). En este sentido, los enfoques que presentan las conceptualizaciones del marketing interno también determinan su influencia en el cliente externo, puesto que un adecuado clima laboral, donde se consideren los deseos y necesidades de los empleados, supone un mejor desempeño en sus actividades laborales. Esto, a su vez, influye de manera significativa en la satisfacción del cliente externo (Lizote, Ribeiro Alves y Cavalheiro, 2019).

El marketing interno tuvo su origen en los trabajos de Berry, Hensel y Burke (1976), aunque este constructo sigue en constante evolución permitiendo el avance en su conceptualización. En este sentido, Ling (1999) propone que, así como el empleado debe conocer la información de la empresa, los directivos deben interesarse por las necesidades y deseos de estos. Desde esta perspectiva, Ahmed y Rafiq (2002) definen marketing interno como el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing, para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente. También Anosike y Ahmed (2009), indican que el intercambio de ideas entre empleador y empleado contribuye a obtener beneficios comunes. Por su parte, Cerqueira et al. (2018) proponen tratar a los empleados como clientes internos

y sus actividades como productos internos, los cuales satisfacen las necesidades y deseos de los clientes externos.

Por tanto, la adopción del marketing interno permite a la empresa alinear sus estrategias a las necesidades del cliente interno para producir beneficios a la organización (Gounaris, Vassilikopoulou y Chatzipanagiotou, 2010). De este modo las instituciones que apliquen esta filosofía gerencial aseguran la eficiencia del servicio brindado por los empleados, lo que ayudaría a mejorar el nivel de satisfacción del cliente externo (Barzoki y Ghujali, 2013; Lizote et al., 2019). En este sentido, Oliveira y Pataco (2017) afirman que los empleados motivados y leales tienen actitudes más positivas hacia sus empresas y la gestión de esta, lo cual conduce a un aumento en su rentabilidad. En este contexto, el enfoque del marketing interno básicamente está encaminado a todas las actividades interactivas dentro de las instituciones, con el propósito de proporcionar un ambiente de trabajo de calidad (Zebal, 2018). Por esta razón, la comprensión de las dimensiones de este constructo permite identificar la dimensión que más aportaría a la co-creación de valor, puesto que el marketing interno influye en las actitudes y comportamientos del cliente interno para transmitirlo, a través de este, al cliente externo (Dean, Arroyo-Gamez, Punjaisri y Pich, 2016; Chiu, Won y Bae, 2019; Huang, Rundle-Thiele y Chen, 2019).

El auge que ha tenido en los últimos tiempos el marketing interno, viene determinado por investigaciones que plantean diversas actividades tendientes a conocer, analizar y responder a las necesidades de los empleados, lo que ha dado origen, a su vez, a las dimensiones de este constructo (Ruizalba et al., 2015). En este sentido los referentes teóricos sobre modelos del marketing interno y sus dimensiones fueron propuestos por los precursores en este constructo (Parasuraman, Valarie y Berry, 1985; Grönroos, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Lings, 1999; Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

En base a ello, también se resalta la importancia de las dimensiones que engloban el marketing interno en las cooperativas de Ecuador, considerando que genera co-creación de valor al servicio que brindan las instituciones que lo han aplicado, mejorando así sus resultados (Yu, Asaad, Yen y Gupta, 2018). Todo ello ha determinado un creciente interés de los directivos y responsables por las dimensiones del marketing interno, como un factor primordial dentro de las buenas prácticas de

gestión interna. Albassami, Al-Meshal y Bailey (2015) manifiesta que no se trata solo de una declaración de intención, sino de respetar con hechos los derechos de los trabajadores; teniendo en cuenta la igualdad, la no discriminación, un trabajo digno, la conciliación entre la vida familiar y profesional, etc. Por tanto, es necesario considerar los aspectos antes indicados para medir el marketing interno, con la idea de desarrollar un instrumento de medición de este constructo que puede ser considerado una herramienta eficaz para los gestores en su toma de decisiones estratégicas (Park y Tran, 2018).

### **1.2.2 Dimensiones del marketing interno.**

El análisis de las dimensiones del marketing interno se ciernen una parte fundamental de la gestión global de una empresa dado que, a través de su estudio y aplicación, se puede alcanzar la satisfacción del empleado y el consecuente logro de los objetivos de la misma (Abzari et al., 2011). Razón por la cual diversos estudios (entre otros, Ling y Greenley, 2010; Ali, 2016; Braimah, 2016) han llevado a definir dos variables importantes dentro del marketing interno, siendo la primera la identificación de la empresa como mercado interno y, la segunda, la determinación de los empleados como clientes internos. De esta manera, las dimensiones de este constructo son proyectadas a resaltar esas características (Foreman y Money, 1995; Lux, Jex y Hansen, 1996). Sin embargo, Parasuraman et al. (1985) y Grönroos (1990) proponen un modelo unidimensional del marketing interno, considerando solo la macrodimensión de orientación al cliente. A pesar de que dicho modelo ha sido utilizado en investigaciones actuales (entre otras Yildiz y Ali, 2017; Piha y Avlonitis., 2018), el mismo ha sido objeto de críticas y reestructuraciones por las limitaciones que aporta en la aplicación real de las estrategias de marketing interno en empresas de diferente tamaño y sector de actividad.

Todo ello ha dado lugar al desarrollo de modelos que determinan una perspectiva multidimensional del marketing interno. En este sentido, Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999) distinguen tres dimensiones de este constructo: (1) generación de inteligencia, (2) difusión de inteligencia y (3) capacidad de respuesta, que a su vez se descompone en seis subdimensiones. Por su parte, Rafiq y Ahmed (2000) realizan un rediseño del modelo unidimensional de Parasuraman et al. (1985) y Grönroos (1990), agregando tres nuevas dimensiones: (1) el empoderamiento, (2) la coordinación

interfuncional y (3) la comunicación, estableciendo por tanto un modelo de cuatro dimensiones. Posteriormente, Bansal et al. (2001) plantean un modelo de seis dimensiones del marketing interno: (1) seguridad en el empleo, (2) entrenamiento extensivo, (3) recompensas generosas, (4) intercambio de información, (5) empoderamiento de los empleados y (6) distinción de estatus reducido. La aplicación del modelo de Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999) en varios estudios han permitido determinar la validez y consistencia de las dimensiones, enfocados a empresas mercantilistas y en un ámbito geográfico y cultural diferente al objeto de estudio de la presente investigación (Ruizalba et al., 2015; Kim et al., 2016; Cerqueira et al., 2018).

Estudios más recientes (entre otros, Ruizalba et al., 2014; Braimah, 2016; Park y Tran, 2018; Cerqueira et al., 2018; Moreira Mero, Hidalgo Fernández, Llor Alcívar, y González Santa Cruz, 2020), han rediseñado el modelo de tres dimensiones de Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999), considerando las subdimensiones iniciales del mismo como verdaderas dimensiones de primer orden, lo cual les ha llevado al planteamiento de un modelo mucho más completo y versátil de seis dimensiones: identificación de intercambio de valores, segmentación del mercado interno, comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre trabajo y familia. Por esta razón, la presente investigación tomará como referente dicha visión de seis dimensiones del marketing interno, dado su mayor adaptabilidad a diferentes entornos socioeconómicos para ser validado a través del presente estudio empírico aplicado al cooperativismo de Ecuador, considerado como un país en vías de desarrollo.

Partiendo por tanto de este modelo, cabe señalar que la dimensión identificación de intercambio de valores, tiene como función recoger información del mercado interno, de tal manera que se conozcan las expectativas que aspira recibir el empleado de la empresa y ellos, a su vez, qué van a entregar para el beneficio de la misma. Este componente se genera con la contratación del personal, donde se identifican los valores del nuevo empleado y los de la organización, para así conocer si comparten la misma filosofía (Ling, 2004). Por su parte, la dimensión segmentación del mercado interno, comprende la separación de funciones que desempeña cada empleado de la organización, considerando aspectos de la macro-segmentación (aspectos

sociodemográficos) y la micro-segmentación (actitud, comportamiento, etc.), todo ello a diversos niveles de dirección (Marin y Miquel, 2003).

Por su parte, la dimensión comunicación interna, es imprescindible en todas las relaciones interpersonales que ayudan al desarrollo de las actividades a través del intercambio de información entre el líder y los empleados (Chiu et al., 2019). En este sentido, Ahmed y Rafiq (2002) manifiestan que la comunicación debe extenderse en los diversos niveles de la organización, para poder influir en el comportamiento de todos los empleados. Por lo tanto, la mejora de la comunicación interna podría ofrecer capacidades únicas para un rendimiento significativo en el mercado objetivo (Danso, Poku y Agyapong, 2017).

El interés de la dirección, como dimensión del marketing interno, supone que los supervisores deben preocuparse por conocer las expectativas presentes y futuras que tienen los trabajadores (Ruizalba et al., 2014). Con relación al entrenamiento, se busca con esta dimensión preparar a los empleados en el desarrollo de las habilidades y capacidades que el puesto de trabajo requiere y, a la vez, supone una oportunidad para su crecimiento dentro de la empresa (Abbas y Riaz, 2018).

Finalmente, en cuanto a la dimensión de conciliación entre trabajo y familia, Narteh (2012) considera a la familia como grupos de interés (stakeholder) de la propia empresa. Y, en este sentido, las empresas que deseen retener a sus mejores empleados han de favorecer el desarrollo de políticas que permitan armonizar la vida familiar y laboral, ya que ambas se sostienen mutuamente (Tang, Chang, Wang y Lai, 2020). Estos empleados se sentirán comprendidos por la empresa, cuando esta desarrolle estrategias para conciliar su vida laboral y familiar (Ruizalba et al., 2014; Solat et al., 2020).

En conclusión, la visión multidimensional de marketing interno ha sido analizada en diferentes estudios empíricos principalmente centrados en Estados Unidos, Europa y Asia, con excelentes resultados que ha permitido la consolidación del marketing interno en estos ámbitos geográficos (Clampitt y Downs, 1993; Back, Lee y Abbott, 2011; Hoque, Siddiqui, Awang y Baharu, 2018), pero existe un importante déficit de investigaciones empíricas sobre este constructo en Latinoamérica.

### **1.3 Metodología**

#### **1.3.1 Diseño del cuestionario**

El presente estudio tiene como objetivo analizar las dimensiones del marketing interno, a través de la validación de un instrumento de medición aplicable al cooperativismo de Ecuador. Para la consecución del mismo se planteó una lista preliminar de los ítems de medición, la cual se generó después de una revisión de la literatura relacionada con las dimensiones del marketing interno. En la fase de adaptación del cuestionario se realizó la revisión con especialistas ecuatorianos involucrados en el sector de la economía popular y solidaria (así denominada en este país latinoamericano), lo cual sirvió para descartar errores en términos e interpretaciones. Posteriormente se aplicó un pretest a 40 participantes, para detectar posibles desviaciones y errores directamente en el campo sujeto a estudio.

Los cuestionarios se han trabajado bajo dos perspectivas, los administradores que representan la organización y los empleados como clientes internos. La estructura del cuestionario consta de preguntas abiertas y cerradas, en aspectos como puesto de trabajo y datos sociodemográficos. Por su parte, los ítems de las dimensiones del marketing interno se midieron usando una escala de Likert de cinco puntos, dando las opciones a los encuestados que van desde (1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

#### **1.3.2 Recopilación de datos**

El procedimiento del trabajo de campo consistió en una encuesta *in situ* con el personal que trabaja en las cooperativas. Dicho cuestionario fue aplicado por un equipo de encuestadores de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador). Inicialmente se explicó el propósito del estudio al administrador de cada cooperativa, solicitándole el permiso respectivo para encuestar a los empleados. Los cuestionarios fueron diseñados en idioma español y se cumplimentaron bajo la presencia de los encuestadores, a fin de responder a cualquier pregunta que pudiese surgir. El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de enero y abril de 2018. La tasa de rechazo al mismo fue muy baja y sin relación alguna a determinada variable. La duración de la encuesta no superó, en ningún caso, los 15 minutos.

### **1.3.3 Muestra y error muestral**

La población de este estudio incluye a administradores y empleados de las cooperativas financieras y no financieras de Ecuador. Por tanto, se ha realizado un muestreo estratificado en el cual se obtuvo 2.499 encuestas. Las cooperativas en Ecuador se encuentran clasificadas en financieras, que a su vez se subdividen por segmentos del 1 al 5 (en función a la cifra de sus activos) y en no financieras que se encuadran por rama de actividad, siendo estas servicios, vivienda, producción y consumo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017). La muestra está distribuida en 1.414 mujeres y 1.085 hombres. Con edades que van desde los 18 años hasta los 60 años. Se ha considerado un error muestral de  $\pm 1.89\%$  a un nivel de confianza del 95%.

### **1.3.4 Análisis de datos**

Una vez finalizado el trabajo de campo, se procedió a la depuración de los datos, eliminando todos aquellos cuestionarios que presentasen valores ausentes en algún ítem. Seguidamente se utilizó el software SSPS v23 donde se calcularon los descriptivos para cada uno de los elementos, estudiando su asimetría, junto con la normalidad, tanto a nivel univariante como multivariante. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio y otro confirmatorio, con un modelo de ecuaciones estructurales para estudiar la validez de la escala, utilizando el software Amos Graphics v23. Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, que se fundamenta en un esquema deductivo que busca mecanismos para comprobar la viabilidad de los instrumentos utilizados.

## **1.4 Resultados**

### **1.4.1 Diseño de la escala de medición**

El análisis teórico sobre el marketing interno, ha permitido definir las dimensiones de este constructo con las respectivas preguntas que se aplicaron en la adaptación del cuestionario, de tal manera que contribuyan con la información necesaria para lograr el objetivo de estudio. La estructura del cuestionario comprende aspectos relativos a datos sociodemográficos como edad, sexo, formación, estado civil, hijos; así también sobre el puesto de trabajo como tipo de contrato, jornada laboral, antigüedad, función y remuneraciones, entre otros. Esta información nos permite identificar la estructura

organizativa que existen en las cooperativas ecuatorianas. Por otra parte, las dimensiones del marketing interno se basaron en el rediseño actual del modelo de Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999), basado en seis dimensiones: identificación de intercambio de valores (4 ítems), segmentación del mercado interno (3 ítems), comunicación interna (4 ítems), interés de la dirección (5 ítems), entrenamiento (3 ítems) y conciliación entre trabajo y familia (3 ítems).

#### 1.4.2 Validez de la escala de medición

En el análisis factorial exploratorio, se aplicó el método de componentes principales con rotación varimax (varianza máxima), el cual determinó que todos los factores comunes son mayores que 1, considerando por ello que son adecuados a las variables. La viabilidad del análisis factorial se valoró con los siguientes criterios: la matriz de correlaciones presentó un gran número de correlaciones (88,90% con un valor superior a 0,30), el test de esfericidad de Bartlett mostró que las variables no eran independientes ( $\chi^2(231) = 11.114,48, p < 0,001$ ). La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtuvo un valor de 0,893 considerándose adecuada. Todos los valores del Measures of Sampling Adequacy (MSA) se encontraban por encima de 0,88.

En la rotación varimax (Tabla 1.1) se tomó como criterio para asignar un ítem al factor, el que presentara una carga factorial mayor de 0,30, lo que explica el 72,31% de la varianza total, determinándose así seis factores. El primer factor explica el 15,63% de la varianza total y tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 1, 2, 3 y 4; por lo que denominamos a este primer factor o dimensión como identificación de intercambio de valores. El segundo factor explica el 12,37% de la varianza total y tiene correlación positiva con los ítems 5, 6 y 7; identificando este factor como segmentación del mercado interno. El tercer factor representa el 11,61% de la varianza total, con una correlación positiva con los ítems 8, 9, 10 y 11; al que denominamos comunicación interna. El cuarto factor que explica el 11,38% de la varianza total tiene correlación positiva con los ítems 12, 13, 14, 15 y 16; al que se le denomina interés de la dirección. El quinto factor explica 11,32% de la varianza total teniendo correlación positiva con los ítems 17, 18 y 19; y que denominamos entrenamiento. Por último, el factor sexto representa el 10% de la varianza total y tiene correlación positiva con los

ítems 20, 21 y 22; denominando a este factor o dimensión como conciliación entre el trabajo y la familia.

Tabla 1.1. Análisis factorial exploratorio del cuestionario del marketing interno

	Dimensiones					
	IIV	SMI	CI	ID	ENT	CTF
MI1 Comprender necesidades de sus empleados.	0,620					
MI2 Reuniones entre gerente y empleado	0,814					
MI3 Consulta de expectativas	0,809					
MI4 Comprobar la satisfacción laboral	0,658					
MI5 Grupos bien definidos		0,774				
MI6 Diseño de políticas socializadas		0,610				
MI7 Igualdad en oportunidades		0,551				
MI8 Interés en la gestión			0,521			
MI9 Comunicación para evitar la pérdida de trabajo			0,472			
MI10 Atención permanente al empleado			0,724			
MI11 Información directa de la dirección			0,561			
MI12 Inversión de recursos para cubrir las necesidades de los empleados				0,701		
MI13 De las necesidades de los empleados se generan políticas				0,725		
MI14 La dirección se preocupa por la solución de conflictos entre empleados.				0,740		
MI15 Interés por los empleados como personas				0,590		
MI16 Conocer y comprender los sentimientos de sus empleados en la medida en que afecten al trabajo.				0,559		
MI17 Comunicación sobre nuevos cambios					0,779	
MI18 Formación permanente					0,724	
MI19 Entrenamiento para nuevos puestos					0,801	
MI20 Compasión por las necesidades familiares						0,789
MI21 Apoyo de la relación trabajo / familia						0,853
MI22 Fomenta el equilibrio entre trabajo y familia						0,684
Autovalores	<b>8,16</b>	<b>2,61</b>	<b>1,87</b>	<b>1,35</b>	<b>1,19</b>	<b>1,09</b>
% Varianza aplicada	<b>15,63</b>	<b>12,37</b>	<b>11,61</b>	<b>11,38</b>	<b>11,32</b>	<b>10,00</b>
% Varianza explicada acumulativa	<b>15,63</b>	<b>28,00</b>	<b>39,61</b>	<b>50,99</b>	<b>62,31</b>	<b>72,31</b>

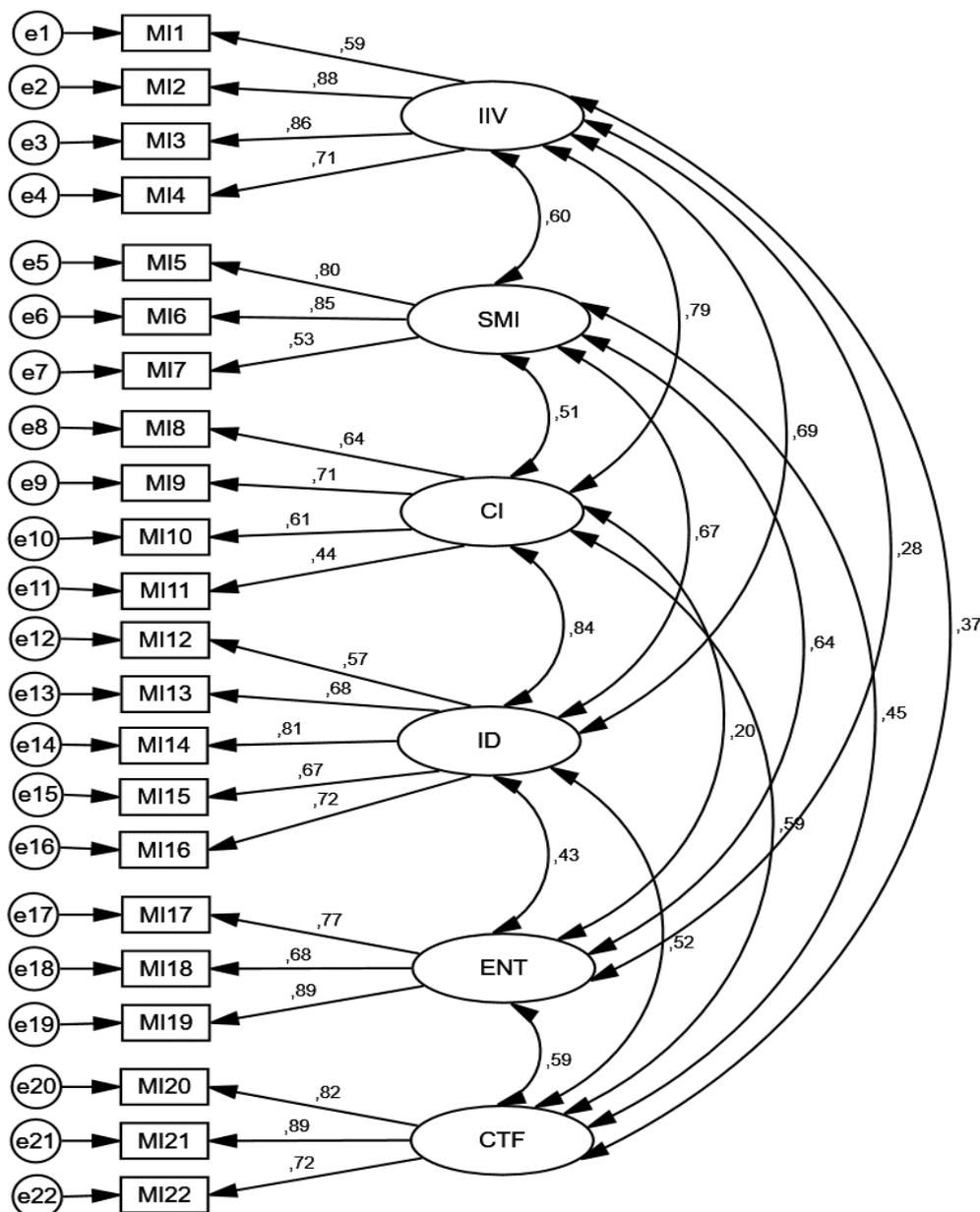
Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4.4 Análisis factorial confirmatorio

Los resultados anteriores del análisis exploratorio confirman la adecuación de la escala de medición. Adicionalmente, se efectuó el análisis confirmatorio con un modelo de ecuaciones estructurales y la aplicación del método de extracción de máxima verosimilitud. Todo ello permite conocer la validez convergente del instrumento propuesto en el análisis factorial exploratorio, cuya estructura consta de

seis dimensiones y 22 indicadores en total. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente significativos ( $p < 0,05$ ) y las cargas factoriales presentaron valores superiores a 0,5 por lo que puede señalarse que todos los indicadores saturan satisfactoriamente con cada una de su variable latente. En definitiva, se puede afirmar que el modelo propuesto acerca de la estructura factorial de la escala es consistente (Figura 1.1).

Figura 1.1. Estimación del modelo de ecuaciones estructurales: marketing interno



Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de los índices de bondad de ajuste del modelo se tomaron estadísticos de ajustes comparativos tales como: Comparative Fit Index (CFI), Tucker Lewis Index (TLI), y Normed Fit Index (NFI). Así también, los ajustes parsimoniosos Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) y Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Donde se consideró un intervalo de confianza del 90%. Los resultados de los índices de ajustes CFI, TLI, y NFI muestran valores superiores a 0,96. Por su parte los índices GFI, y AGFI presentaron valores superiores a 0,97 y el valor que se obtuvo del RMSEA es de 0,048 (Tabla 1.2). Estos resultados nos indican que el ajuste de la escala del modelo teórico inicial es elevado.

Con respecto a la confiabilidad de la escala, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach, que determinan la consistencia interna de los ítems de cada una de las dimensiones. Bryman (2004) y Sekaran y Bougie (2010) coinciden en que un coeficiente alfa de Cronbach, en un promedio de 0,5-0,7, es un nivel moderado y aceptable para la investigación en ciencias sociales. Por tanto, cuanto mayor sea el coeficiente, mejor será la confiabilidad de la escala (IIV=0,921, SMI=0,899, CI=0,914, ID= 0,865, ENT= 0,876, CTF= 0,899), lo que indican una fiabilidad muy alta.

Tabla 1.2. Estadísticas de bondad de ajuste MI

	$\chi^2(\text{g.l.})$	$p$	$\chi^2/\text{gl}$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA (I.C. 90%)
<b>Total</b>	2679,14 (194)	< 0,001	13,80	0,97	0,97	0,97	0,96	0,97	0,048 (0,038- 0,063)
Subsample 1	2121,47 (194)	< 0,001	10,90	0,96	0,96	0,96	0,95	0,95	0,053 (0,044- 0,074)
Subsample 2	2073,53 (194)	< 0,001	10,70	0,94	0,96	0,95	0,94	0,95	0,052 (0,044 - 0,073)

Fuente: Elaboración propia.

## 1.5 Discusión

El marketing interno tuvo su origen a partir de la necesidad de mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos y ello a través de la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados, sabiendo que un empleado satisfecho e integrado en el proyecto empresarial aumenta la productividad y rentabilidad de la organización (Mishra, 2018). En este sentido, se determina una fuerte relación entre los empleados y la orientación al mercado interno con el desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones (Huang, Rundle-Thiele y Chen, 2019). De esta forma se desarrolla la consideración de los empleados como activos únicos, difíciles

de copiar o imitar por la competencia y, además, la orientación al mercado interno supone influir de manera indirecta en la percepción del cliente externo (Mainardes, Rodrigues y Teixeira, 2019).

En este contexto, la revisión de literatura nos lleva al análisis de la posible multidimensionalidad del marketing interno, donde estudios recientes muestran dicha caracterización en la aplicación empírica de diferentes modelos teóricos (Tang et al., 2020). Con estos antecedentes es adecuada la necesidad de proponer la adaptación de una escala que permita medir la relación de cada una de las dimensiones inmersas en este constructo y su ajuste a las particularidades del sector de la economía social en países en vías desarrollo. Dichas cuestiones buscan fortalecer la gestión estratégica y brindar herramientas que ayuden a co-crear valor con lo que se ha considerado su marca de identificación, es decir, los principios y valores cooperativos para así mejorar el clima laboral en la organización (Dong, Zhang, Hinsch y Zou, 2016; Dean, Arroyo-Gamez, Punjaisri y Pich, 2016; Kesen, Turan y Kutay, 2017)

El estudio realizado permite asegurar la validez y confiabilidad de una escala para medir las dimensiones del marketing interno en el cooperativismo de Ecuador. De tal manera que la adaptación del cuestionario tomó como referencia instrumentos ya aplicados en distintos estudios empíricos de diferentes ámbitos geográficos. Entre ellos destaca Ruizalba et al. (2014), que adoptó y validó un cuestionario con seis dimensiones, mediante un estudio empírico aplicado al sector hotelero en España con una muestra de 750 hoteles. Del mismo modo, Ali (2016) focalizó su trabajo en cinco dimensiones que comprendían 26 ítems, aplicado en este estudio a 305 empleados de la Academia Árabe de Ciencia, Tecnología y Transporte Marítimo de Egipto, obteniendo resultados significativos en todas sus dimensiones. Por su parte, Sarker y Ashrafi (2018) aplicaron una herramienta que analizó siete dimensiones del marketing interno, con una población objetivo de 250 empleados de tiendas minoristas en la ciudad de Dhaka Bangladesh, donde se evidenció el efecto significativo en la satisfacción del empleado. Por su parte, Ramos (2018) en su investigación sobre este constructo, consideró a los empleados de 39 entidades financieras de Filipinas, quien utilizó un instrumento compuesto de cinco dimensiones, obteniendo resultados adecuados a los objetivos planteados.

Más recientemente, Chiu et al. (2019) plantearon un instrumento de medición del marketing interno compuesto por cinco dimensiones, que fue aplicado a trabajadores de varios centros deportivos de la ciudad de Tapei, cuyos resultados revelaron ajustes adecuados del modelo. Por su parte, Tang et al. (2020) efectuaron un estudio basado en una escala de ocho dimensiones, que recoge las percepciones de los auxiliares de vuelo de las aerolíneas más reconocidas de Estados Unidos, al objeto de determinar el efecto del marketing interno sobre la felicidad de los trabajadores, resultando que todas las dimensiones tienen relaciones significativas y positivas, a excepción de la dimensión compensación.

Este contexto investigador refleja la brecha existente en el estudio del marketing interno en el sector de la economía social al que pertenecen las cooperativas, las cuales se rigen básicamente por principios universales centrados en el ser humano. De estas instituciones se espera reciprocidad y equilibrio en las acciones empleados-organización, en cumplimiento del principio de ayuda mutua (Moreira et al., 2020). Es por esta razón que se ha planteado el presente estudio cuantitativo aplicado a los empleados y gestores de las cooperativas ecuatorianas, demostrando que es adecuado y admite las dimensiones del marketing interno del modelo rediseñado de Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999), en su versión más reciente y adaptada de seis dimensiones: identificación de intercambio de valores, segmentación del mercado interno, comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre trabajo y familia. Es importante indicar que las dimensiones de este constructo muestran bidireccionalidad (empresa-empleado) en su estructura, resultando de fácil adaptación para cualquier tipo de institución de la economía social, considerando los escasos estudios en este ámbito de actividad.

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL

---

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado, un esfuerzo total, es una victoria completa”.*

***Mahatma Gandhi***



## 2.0 Análisis del compromiso organizacional en las cooperativas de Ecuador

El segundo capítulo de esta tesis doctoral abordará, al igual que en el anterior, los primeros cuatro objetivos planteados en relación con el segundo constructo denominado compromiso organizacional. Todo ello se desarrolla en los siguientes apartados: la revisión de la literatura, el trabajo de campo, la validación del instrumento de medición, la determinación del carácter unidimensional del citado constructo y la discusión de los resultados. El estudio específico de los mismos se analiza en el siguiente artículo científico: “Hidalgo-Fernández, A.; Moreira Mero, N.; Loor Alcívar, I.; González Santa Cruz, F.; (2020), Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador, *Journal of Management*, 39(4), pp. 391-406, doi: 10.1108/JMD-05-2019-0180”.

El mencionado artículo presenta la revisión de literatura del compromiso organizacional, en la cual se analizan los aportes más relevantes al desarrollo del constructo, así como el surgimiento de diversos modelos empíricos que, con el paso del tiempo, han sido utilizados para medir la percepción de los trabajadores en cuanto al compromiso y permanencia en las organizaciones a nivel mundial. En este estudio se ha considerado más adaptable al sector cooperativo y a países en vías de desarrollo el modelo unidimensional de Porter et al. (1974), caracterizado por el apego afectivo del trabajador hacia la organización en que trabaja, puesto que el cooperativismo tiene dentro de sus principales objetivos el fortalecer los principios y valores cooperativos, muy relacionados con la parte intrínseca del ser humano.

Dentro de la metodología se desarrolla la adaptación de la escala del modelo seleccionado al ámbito de las cooperativas ecuatorianas. Para ello, se realizó un trabajo de campo en el cual se encuestaron 2499 trabajadores y directivos de estas instituciones pertenecientes a la economía social. Para determinar la adecuación de la escala planteada, se empleó la metodología para el diseño de instrumentos de la investigación de Hinkin (1998), con la variante de incluir el primer paso “especificar el dominio del constructo” propuesto por Churchill et al. (1979). Como resultado de este proceso se pudo determinar una escala unidimensional compuesta por 15 ítems.

Para analizar la información se aplicaron los estadísticos de análisis factorial exploratorio y confirmatorio, que fueron la base para la generación del modelo de ecuaciones estructurales. Es así como se pudo determinar a través de la matriz de

correlaciones, que el 85,4% de los ítems estaban correlacionados entre sí. Para confirmar la consistencia interna de la escala, se aplicó el coeficiente del alpha de cronbach, cuyo valor alcanzado de 0,855 es indicativo de una fiabilidad muy alta en el instrumento propuesto.

Finalmente, se presenta la discusión y las conclusiones, en las cuales se destaca la importancia y mayor adaptabilidad de base del modelo unidimensional de Porter et al. (1974), en las cooperativas de un país en vías de desarrollo como es Ecuador, así como en cualquier otro tipo de organización, teniendo en cuenta que existen cooperativas de tipo financieras y no financieras (servicios, consumo, vivienda y producción).

## **MARKETING INTERNO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

---

*“La calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un  
esfuerzo de la inteligencia”.*

***John Ruskin***



### 3.0 Antecedentes

El tercer capítulo de esta tesis doctoral responde al quinto objetivo planteado, el cual busca determinar la posible relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el ámbito del cooperativismo en el Ecuador. Para lograr el cumplimiento de este objetivo se presenta el estudio empírico que analiza, entre otras cuestiones, las vinculaciones entre las dimensiones y variables de los constructos propuestos en esta tesis doctoral. El trabajo se detalla en el siguiente artículo científico: “Moreira Mero, N.; Hidalgo-Fernández, A.; Loo Alcívar, I.; González Santa Cruz, F. (2020), Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism, SAGE Open, 10(3), doi: 10.1177/2158244020945712”.

#### Resumen

El marketing interno supone la planificación, implantación y evaluación de estrategias enfocadas al cliente interno (empleado), las cuales a su vez buscan fortalecer su compromiso organizacional. En este contexto, los líderes y gestores deben enfocarse en el capital humano a través de políticas que fomenten la motivación y satisfacción de los empleados, de manera que se sientan comprometidos con la institución lo cual, a su vez, ayudará al logro de las metas organizacionales. En este sentido, el propósito del presente trabajo es analizar las dimensiones del marketing interno y su posible relación con el compromiso organizacional. Para ello se ha desarrollado un trabajo de campo basado en un cuestionario de investigación, dirigido a un ámbito muy importante de la economía social: el cooperativismo en un país en vías de desarrollo. Se alcanzaron 2.499 encuestas entre empleados, líderes y gestores de las cooperativas de Ecuador. Para describir el posible efecto mediador de las variables investigadas, se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple jerárquica. Los resultados revelan que las dimensiones del marketing interno presentan correlaciones estadísticamente significativas con el compromiso organizacional, siendo su máximo exponente relacional la dimensión de la comunicación interna. Adicionalmente, del estudio se extrae que las variables sociodemográficas y puesto de trabajo influyen de manera positiva en la relación entre ambos constructos, presentado mayores niveles relacionales cuando el empleado tiene el estado civil de casado, posee estudios superiores y su relación laboral es de carácter temporal.

Palabras Clave – Marketing Interno, Compromiso Organizacional, Cooperativismo, Ecuador.

### 3.1. Introducción

El mundo empresarial se enfrenta a constantes cambios en su entorno económico, político y social generando inestabilidad permanente en los mercados nacionales e internacionales (Ramos, 2018). Por ello es necesario contar con un capital humano cada día más comprometido con los objetivos y metas de la organización (Zare, Barzoki, Ansari, y Abzari, 2018). En este sentido, las organizaciones socialmente responsables, tales como las cooperativas, han presentado un crecimiento y progreso significativo dentro de la economía social, proporcionando un claro ejemplo de modelo empresarial sostenible y de éxito (Coraggio, Acosta, y Martínez, 2011). Por esta razón es necesario descubrir las motivaciones que están detrás de la aparición de estas organizaciones, así como analizar sus características peculiares, con la finalidad de poner bases sólidas para reforzar su presencia en una economía liberal cada día más globalizada. Estas entidades sociales han dado históricamente una respuesta adecuada a necesidades socioeconómicas específicas y deseables de sus *stakeholders* (Limnios, Mazzarol, Soutar, y Siddique, 2018).

Dichas organizaciones de la economía social parten del principio de la cooperación entre ellas, lo cual supone que, para trabajar mejor por sus socios y territorios, deben colaborar activamente con las demás instituciones sociales a nivel local, nacional e internacional (Puusa, Hokkila, y Varis, 2016). Esto lleva al establecimiento, entre otros, de convenios interinstitucionales de transferencia de conocimientos para fortalecer los recursos humanos que trabajan en las mismas, considerados prioritarios en la gestión eficiente de las cooperativas. Y esto es así puesto que son ellos los que determinan la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la decisión de continuar adquiriendo lo que la cooperativa pone en el mercado (Suprihanto, Wrangkani, y Meliala, 2018). En este contexto, la calidad percibida por el cliente esta íntimamente ligada con el desempeño de los empleados, por lo que es necesario que estos se sientan satisfechos y comprometidos con la organización. Por ello, una opción para mejorar el compromiso de los empleados es aplicar estrategias de marketing interno, en las que el empleado es concebido como cliente interno de la organización (Saad, Ahmed, y Rafiq, 2002).

El marketing interno supone la implantación de una serie de estrategias dirigidas a motivar, desarrollar y retener a los empleados y, consecuentemente, cumplir con las expectativas de los clientes (Ahmed y Rafiq, 2013). En este sentido, debemos reconocer la importancia de este constructo por su enfoque hacia los empleados, sin tener en cuenta su posición o poder dentro de la organización, sino el aporte que se genera para el cliente externo y, por lo tanto, al logro de las metas organizacionales (Braithwaite, 2016). En este contexto, Ecuador ha tenido un desarrollo constante en el ámbito de la economía popular y solidaria (donde está incluidas las cooperativas), dada la regulación constitucional que se le da a las mismas. Esto ha permitido que puedan ser reconocidas, supervisadas y apoyadas por el gobierno. Sin embargo, el cooperativismo ecuatoriano necesita fortalecer la gestión del talento humano, innovando estrategias de marketing interno para mejorar el compromiso organizacional de los empleados hacia la organización.

El objetivo de esta investigación es analizar las dimensiones del marketing interno y su posible relación con el compromiso organizacional de sus empleados. Para ello se desarrolló un estudio empírico aplicado en el cooperativismo de Ecuador, considerando que sus valores y principios cooperativos están muy bien definidos. Esto a su vez origina la asociatividad, organización cooperativa, cadenas de valor inclusivas y justas, reservas de mercado, entre otros. En este sentido, el cooperativismo se convierte en un referente de la economía social, donde promueve la generación de fuentes de empleo digno, equitativo y sin discriminación (Ratner, 2009). Bajo esta connotación es oportuno conocer las perspectivas de los empleados sobre las estrategias de marketing interno aplicadas en las cooperativas ecuatorianas, a través de interrogantes que se tratarán de responder en este estudio, permitiendo de esta manera apoyar y fomentar a estas organizaciones sociales. En base a ello se ha considerado como referente teórico el modelo multidimensional del marketing interno propuesto por Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999); así como el modelo unidimensional de compromiso organizacional de Porter et al. (1974). Dichos modelos se ajustan a las características particulares del cooperativismo, por ser parte de la economía social e identificarse con el carácter afectivo inmerso en los valores cooperativos.

El presente estudio abordará contenidos como la introducción, seguida de la revisión teórica sobre los constructos investigados. Posteriormente se describe la

metodología aplicada, los instrumentos y los procedimientos empleados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de análisis de regresión lineal múltiple jerárquica y la discusión de estos, donde se contrastan los hallazgos del estudio con otros autores. Finalmente, como se presenta en el capítulo IV de esta tesis doctoral, se plantean las conclusiones que persiguen dar respuesta al objetivo planteado, dejando plasmadas las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **3.2 Revisión de literatura**

### **3.2.1 Antecedentes teóricos**

El mercado se vuelve cada día más competitivo lo que determina que las empresas deban buscar estrategias innovadoras. Es por ello que deben invertir en su capital humano, teniendo en cuenta que es el principal activo intangible con que cuenta la organización (Olson, Slater, Hult, y Olson, 2018). En este sentido, los dirigentes y responsables deben tener presente que, en el entorno empresarial actual, los empleados deben estar preparados y motivados para abordar los problemas y exigencias de los clientes. A su vez los trabajadores tienen altas expectativas de sus puestos de trabajo, como fuente de realización personal y auto-desarrollo (Ahmed y Rafiq, 2013). Con esta idea, el marketing interno permite a la empresa alinear sus estrategias a las necesidades del cliente interno (empleado) y, a través de ello, brindar productos o servicios de calidad al cliente externo (Gounaris, Vassilikopoulou y Chatzipanagiotou, 2010).

Las cooperativas ecuatorianas han podido abordar hasta ahora los desafíos actuales de una economía cada vez más globalizada. Sin embargo, necesitan un mayor grado de conocimiento sobre estrategias relacionadas con el marketing interno y otras áreas relevantes para la gestión del talento humano (Navarro y Cardona, 2010). En este sentido, se convierte en una función primordial en este tipo de organizaciones y, de esta forma, conseguir también la satisfacción y lealtad de sus *stakeholders* externos (Ainsworth, Faisal, y Soad, 2016). Por lo tanto, los recursos humanos juegan un papel decisivo en este proceso, alentando a las cooperativas a considerar a sus empleados como clientes internos reales (Dilger, Konter, y Voigt, 2017).

### **3.2.2 Marketing Interno**

Las cooperativas deben desarrollar instrumentos para obtener información sobre las expectativas y necesidades de su personal, a fin de mejorar la satisfacción,

habilidades y actitudes de los empleados y esto a su vez los llevará a brindar un servicio de calidad (Puusa, Hokkila, y Varis, 2016). En este sentido, el marketing interno ha surgido precisamente como un enfoque eficaz para la gestión de recursos humanos (Bennett y Barkensjo, 2005). Por lo general, una estrategia de marketing interno comprende actuar sobre una serie de dimensiones enfocadas a dar respuesta a las necesidades de los empleados (Narteh, 2012; Park y Tran, 2018). Desde esta perspectiva la presente investigación, en el ámbito de marketing interno, adopta como referente el modelo propuesto por Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999). Dicho modelo considera las siguientes dimensiones asociadas al constructo analizado: identificación de intercambio de valores, segmentación del mercado interno, comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre trabajo y familia.

Concretamente, la dimensión identificación de intercambio de valores pretende obtener información, desde el momento de la contratación de un nuevo empleado, para relacionar sus valores con los de la empresa (Zebal, 2018). Por su parte, la dimensión denominada segmentación del mercado interno comprende la agrupación de funciones de los empleados en varios niveles de responsabilidad (Cerqueira et al., 2018; Ruizalba et al., 2014). La dimensión de la comunicación interna se considera un factor principal en la organización, por ser el medio a través del cual se generan las relaciones interpersonales (Ali, 2016). En este sentido, Albassami, Al-Meshal y Bailey (2015) manifiestan que la comunicación interna ayuda al desarrollo de las actividades de la empresa. La dimensión del interés de la dirección pretende que los líderes y responsables se preocupen por las expectativas presentes y futuras de sus empleados, dando a conocer las buenas prácticas para motivar el desempeño de los mismos (Chareonwongsak, 2017).

Otro componente importante para el empleado y la organización es el entrenamiento que permite contar con personal preparado para las actividades a realizar en su puesto de trabajo, aportando una mejora en su desempeño (Abzari, Ghorbani y Madani, 2011). Y, finalmente, la dimensión conciliación entre trabajo y familia busca que las empresas desarrollen políticas que permitan armonizar la vida familiar y laboral, de tal manera que logren retener a su capital humano (Gounaris, 2006).

### 3.2.3 Compromiso Organizacional

Las primeras definiciones sobre el compromiso organizacional lo determinan como un sentimiento afectivo de los empleados hacia la organización en la que trabajan (Sheldon, 1971; Buchanan, 1974). Para Porter et al. (1974) es una fuerte creencia y aceptación de los objetivos de la organización y sus valores, que lleva al empleado a ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la misma. De estas concepciones clásicas del compromiso organizacional se desprende que es un constructo multidisciplinar porque utiliza teorías, principios, métodos y modelos de diferentes disciplinas. Más recientemente, diversos investigadores (entre otros, Allen y Meyer, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002; Neining, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld y Henschel, 2010; King, Grace y Funk, 2013; Yao, Qiu y Wei, 2018), definen al compromiso organizacional, como una actitud que expresa una unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de participación activa y lealtad de los colaboradores con su empresa, el cual se evidencia a través del desempeño de estos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

En este sentido, los empleados comprometidos tienen, entre otras actitudes, menos probabilidad de renunciar o aceptar otros empleos, por ende, la organización no incurre en los costos por la rotación de personal (Schulz, Martin y Meyer, 2017). Asimismo, cuando están comprometidos y altamente cualificados requieren menos supervisión, puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Kamaruddin, 2018). Entre las diferentes investigaciones sobre el compromiso organizacional, existe un debate abierto sobre su dimensionalidad. En este sentido, existe una corriente académica que defiende su multidimensionalidad (entre otros, Allen y Meyer, 1990; Gopalakrishnan y Zhang, 2017; Shahid y Zain, 2018), mientras otros autores, entre los que destacan las investigaciones de Porter et al. (1974), propugnan la unidimensionalidad del constructo sobre la base de una única dimensión de carácter afectivo relacionada con la parte emocional del individuo.

La presente investigación toma en valor el modelo clásico unidimensional de Porter et al. (1974), teniendo en cuenta que las cooperativas y los principios orientadores de su gestión, priman al ser humano y la comunidad sobre la rentabilidad mercantilista, identificándose así con la afectividad que señala el citado modelo.

### **3.2.4 Relaciones entre el marketing interno y el compromiso organizacional.**

El enfoque del marketing interno se deriva de las estrategias organizativas que determinan la preocupación empresarial por sus empleados y sus necesidades, tratándolos de manera justa, equitativa y sin discriminación. Como contraprestación los empleados sentirán un lazo de unión y compromiso hacia la organización. En este sentido, son varios los trabajos empíricos recientes que relacionan el marketing interno con el compromiso organizacional. Así Bailey, Albassami y Al-Meshal (2016), en un estudio realizado a 235 trabajadores de entidades financieras en Arabia Saudita, concluyeron que existe una relación positiva entre el marketing interno y compromiso organizacional. De la misma manera, Ismail y Sheriff (2017) en su investigación sobre 2.452 empleados de dicho sector bancario en Yemen, determinaron que el marketing interno influyó significativamente en el compromiso organizacional. Un año más tarde, Asiamah, Opuni y Mensah (2018), realizaron un estudio sobre 717 trabajadores de la salud en Ghana, confirmando el efecto positivo del marketing interno en el compromiso organizacional de los trabajadores encuestados.

En cuanto a Latinoamérica son escasas las investigaciones que han relacionado ambos constructos. Entre ellos, Torres y Torres (2014) analizan la relación del marketing interno y el compromiso organizacional en una muestra de 279 empleados de una empresa pública de Lima (Perú), determinando los resultados correlaciones significativas y positivas entre estas variables. Por su parte, Araque Jaimes, Sánchez Estepa y Uribe (2017), con una muestra de 100 empleados pertenecientes a centros de desarrollo tecnológico colombianos, concluyeron la existencia de una relación positiva moderada y significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional.

## **3.3 Metodología**

### **3.3.1 Diseño del estudio**

La metodología empleada se basó en un trabajo de campo mediante una encuesta de investigación. El estudio utilizó un diseño correlacional, dado que investigó la relación del marketing interno y el compromiso organizacional de los empleados de las cooperativas ecuatorianas. Se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para establecer la relación de las variables independientes y dependientes. Por su parte, se utilizó un análisis de regresión lineal múltiple jerárquica, para identificar el efecto que pudiese determinar la aplicación de estrategias de marketing interno sobre el

compromiso organizacional de los empleados, teniendo en cuenta variables sociodemográficas y de puesto de trabajo.

### 3.3.2 Recopilación de datos

Inicialmente se explicó el propósito del estudio a los líderes de cada cooperativa, solicitándole el permiso respectivo para encuestar a los empleados y directivos. Su aplicación fue *in-situ* con el propósito de solventar cualquier duda al encuestado. Sin embargo, una pequeña proporción se realizó online en las cooperativas del ámbito rural de Ecuador, por ser de difícil acceso presencial. El trabajo de campo tuvo lugar entre el 1 de febrero y el 15 de marzo de 2018. Para su desarrollo se contó con el apoyo de un equipo de encuestadores con alguna vinculación con la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador). Los cuestionarios aplicados fueron en idioma español. La muestra objeto de estudio estuvo representada por 2.499 empleados y responsables de las cooperativas ecuatorianas (1.700 financieras y 900 no financieras), con una tasa de rechazo de 3.88%, que corresponden a 101 cuestionarios que no fueron válidos debido a la falta de datos. La duración de la encuesta no superó, en ningún caso, los 15 minutos.

### 3.3.3 Medidas

Para la realización del trabajo de campo se aplicó un instrumento derivado de la adaptación de dos escalas de medición. Para el marketing interno se tomó como referente el modelo teórico propuesto por Jaworski y Kohli (1993) y Lings (1999), que determinó la utilización del cuestionario de Ruizalba et al. (2014). Dicho instrumento está compuesto por seis dimensiones y 22 ítems que determinaron, en el estudio citado, unos adecuados Goodness of Fit Indexes, suponiendo la validez del modelo. Del mismo modo, la aplicación en el mismo del coeficiente alfa de Cronbach (0.90) alcanzó una elevada confiabilidad.

Por su parte, en cuanto al compromiso organizacional, se tomó el modelo teórico unidimensional de Porter et al. (1974) y Mowday et al. (1979), aplicando el cuestionario propuesto por Hidalgo-Fernández, Moreira Mero, Llor Alcivar y González Santa Cruz (2020), el cual se compone de 15 ítems. Este cuestionario ha sido recientemente validado y adaptado al sector cooperativo de Ecuador, presentando dicha

investigación meritorios Goodness of Fit Indexes. Además, el coeficiente alfa de Cronbach de esta (0.855), indicó un alto nivel de confiabilidad.

En todo caso, la aplicación del instrumento conjunto previamente validado también fue revisado por varios expertos en el campo de la economía social de Ecuador, para solventar las posibles inquietudes de terminología en la adaptación y aplicación del este. Por otra parte, se efectuó la matriz de comunalidades para conocer la adecuación de los ítems (tabla 3.1). El cuestionario se presentó con una estructura de preguntas abiertas y cerradas, en aspectos relacionados con el puesto de trabajo y con datos sociodemográficos. Por su parte, los ítems relacionados con los constructos de esta investigación se midieron usando una escala de Likert de cinco puntos, donde las opciones a los encuestados van desde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. En definitiva, este instrumento consta de 37 ítems, agrupados 22 de ellos en las seis dimensiones del marketing interno y 15 ítems que corresponden al compromiso organizacional.

Tabla 3.1. Comunalidades marketing interno y compromiso organizacional

<b>Marketing Interno</b>	<b>Comunalidad</b>
<b>Identificación de intercambio de valores (IIV)</b>	
MI1 Comprender necesidades de sus empleados	0,588
MI2 Reuniones entre gerente y empleado	0,792
MI3 Consulta de expectativas	0,787
MI4 Comprobar la satisfacción laboral	0,668
<b>Segmentación del mercado interno (SMI)</b>	
MI5 Grupos bien definidos	0,785
MI6 Diseño de políticas socializadas	0,745
MI7 Igualdad en oportunidades	0,748
<b>Comunicación interna (CI)</b>	
MI8 Interés en la gestión	0,697
MI9 Comunicación para evitar la pérdida de trabajo	0,705
MI10 Atención permanente al empleado	0,720
MI11 Información directa de la dirección	0,533
<b>Interés de la dirección (ID)</b>	
MI12 Inversión de recursos para cubrir las necesidades de los empleados	0,727
MI13 De las necesidades de los empleados se generan políticas	0,677
MI14 La dirección se preocupa por la solución de conflictos entre empleados	0,764
MI15 Interés por los empleados como personas	0,708
MI16 Conocer y comprender los sentimientos de sus empleados en la medida en que afecten al trabajo.	0,636
<b>Entrenamiento (ENTR)</b>	
MI17 Comunicación sobre nuevos cambios	0,738
MI18 Formación permanente	0,698
MI19 Entrenamiento para nuevos puestos	0,800
<b>Conciliación entre trabajo y familia (CTF)</b>	
MI20 Compasión por las necesidades familiares	0,787
MI21 Apoyo de la relación trabajo / familia	0,858
MI22 Fomenta el equilibrio entre trabajo y familia	0,746

Tabla 3.1. Comunalidades marketing interno y compromiso organizacional  
(continuación)

<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>Comunalidad</b>
CO1: Estoy dispuesto/a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de esta cooperativa	0.675
CO2: Cuando hablo con mis amigos les digo que mi cooperativa es un gran lugar para trabajar	0.814
CO3: Siento lealtad hacia esta cooperativa	0.684
CO4: Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí	0.751
CO5: Considero que mis valores y los de la dirección de la cooperativa son muy similares	0.700
CO6: Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta cooperativa	0.713
CO7: No me importaría trabajar en otra cooperativa si el tipo de trabajo fuera similar	0.705
CO8: La dirección de la cooperativa contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo	0.699
CO9: En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta cooperativa	0.741
CO10: Estoy encantado de haber escogido esta cooperativa para trabajar y no otras a las que considere unirme en su momento	0.802
CO11: No merece la pena permanecer trabajando en esta cooperativa indefinidamente	0.799
CO12: A menudo discrepo de las políticas de la cooperativa en asuntos relacionados con los empleados	0.790
CO13: Me importa mucho el futuro de esta cooperativa	0.684
CO14: Para mí esta es la mejor cooperativa posible para trabajar	0.696
CO15: Definitivamente, la decisión de trabajar en esta cooperativa ha sido un error de mi parte	0.721

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4 Muestra y error muestral

La población objetivo de este estudio incluye a empleados y responsables de las cooperativas de Ecuador. Se ha considerado su clasificación en (A) financieras, que a su vez se subdividen por segmentos del 1 al 5 (en función a la cifra de sus activos) y (B) no financieras que se clasifican por ramas de actividad siendo éstas: servicios, vivienda, producción y consumo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017). Se efectuó un muestreo estratificado, donde se obtuvieron 2.499 encuestas válidamente cumplimentadas. Se ha estimado un nivel de confianza del 95% y el error muestral de  $\pm 1.89\%$ . La tabla 3.2 refleja los principales datos correspondientes a la muestra.

Tabla 3.2. Composición de la muestra

<b>Variable</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Edad</b>		
18-29	817	32,7
30-39	1122	44,9
40-49	465	18,6
50-59	80	3,2
>60	15	0,6
<b>Sexo</b>		
Mujer	1414	56,6
Hombre	1085	43,1
<b>Tipo de Contrato</b>		
Fijo	2256	90,3
Eventual	243	9,7
<b>Educación</b>		
Bachillerato o inferior	1150	46
Técnico profesional	68	2,7
Diplomado	159	6,4
Título	1049	42
Máster o doctor	73	2,9
<b>Remuneración (USD)</b>		
<500	830	33,2
500-750	1000	40
750-1.000	398	15,9
1.000-1.500	179	7,2
1.500-2.000	93	3,7

Fuente: Elaboración propia

En relación con la muestra, es interesante destacar que la mayor parte de los empleados tiene una relación laboral estable, mediante un contrato de trabajo fijo. Se observa además que existe un número destacado de empleados con nivel de estudios de bachillerato o inferior y títulos de grado, esto deviene de las características de la muestra, donde tenemos organizaciones dedicadas al ámbito financiero (cooperativas de ahorro y crédito), con habitualmente mayor nivel educativo y, no financiera, incluyen varias actividades, como se indicó anteriormente, y cuyos niveles educativos suelen ser más bajos. En relación con la remuneración, el mayor número de empleados perciben sueldos entre 500 a 750 dólares, ubicado por encima de la remuneración mensual unificada (USD 398.00) vigente en Ecuador.

### 3.3.5 Análisis de datos

Una vez que se realizó la depuración de los datos, se procedió a utilizar el software SPSS v. 23, donde se calcularon los estadísticos para datos paramétricos a cada uno de

los elementos, estudiando su asimetría, junto con la normalidad a nivel multivariante. Posteriormente se aplicó el coeficiente de correlación lineal de Pearson ( $r$ ), para determinar la relación de los constructos. Finalmente se realizó el análisis de regresión lineal multivariante jerárquica, para identificar el efecto de las variables sociodemográficas y del puesto de trabajo, en la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional.

### **3.4 Resultados**

#### **3.4.1 Matriz de correlación**

Los planteamientos iniciales de esta investigación parten de que el marketing interno tiene efecto directo en el compromiso organizacional. Para determinar dicha relación se aplicó el coeficiente de correlación lineal de Pearson ( $r$ ) entre las dimensiones del marketing interno y el compromiso organizacional, donde la correlación máxima entre las variables no excedió de 0.70. Por lo tanto, no presenta problemas de multicolinealidad que puedan afectar a los hallazgos del estudio.

En la tabla 3.3 se muestran los descriptivos de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios de investigación aplicados. Aquí se observa que el compromiso organizacional se correlaciona, de forma estadísticamente significativa y positiva, con todas las dimensiones del marketing interno, Siendo la dimensión de comunicación interna ( $r = 0,480, p < 0,001$ ) la que presenta mayor relación. Este último resultado confirma la importancia que tiene una adecuada política de comunicación interna, entre los empleados y líderes del sector cooperativo ecuatoriano, para una eficiente gestión estratégica de sus recursos humanos. De manera general, se considera que marketing interno busca mantener a los empleados motivados, satisfechos y que se sientan orgullosos de pertenecer a la cooperativa, lo que se ve reflejado en una mayor productividad y compromiso al desempeñar su trabajo.

Tabla 3.3. Media, desviación estándar (DS) y coeficiente de correlación entre el marketing interno y el compromiso organizacional

<b>Dimensiones del Marketing Interno</b>	<b>media</b>	<b>DS</b>	<b>IIV</b>	<b>SMI</b>	<b>CI</b>	<b>ID</b>	<b>ENTR</b>	<b>CTF</b>
Identificación de intercambio de valores (IIV)	4,11	0,82	1					
Segmentación del mercado interno (SMI)	4,13	0,88	0,619*	1				
Comunicación interna (CI)	4,18	0,74	0,715*	0,587*	1			
Interés de la dirección (ID)	4,04	0,81	0,645*	0,636*	0,697*	1		
Entrenamiento (ENTR)	4,22	0,80	0,505*	0,617*	0,490*	0,520*	1	
Conciliación entre trabajo y familia (CTF)	4,15	0,88	0,537*	0,506*	0,604*	0,630*	0,570*	1
<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>3,89</b>	<b>0,47</b>	<b>0,459*</b>	<b>0,395*</b>	<b>0,480*</b>	<b>0,459*</b>	<b>0,392*</b>	<b>0,461*</b>

\* $p < 0,001$

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.4 se muestran los valores de los coeficientes de correlación entre las variables sociodemográficas y de puesto de trabajo con el compromiso organizacional. Los datos reflejaron una relación estadísticamente significativa.

Tabla 3.4. Coeficiente de correlación entre variables sociodemográficas y puesto de trabajo con el compromiso organizacional.

<b>Variable</b>	<b>Compromiso organizacional</b>
Sexo = Mujer	0.213*
Edad	0.211*
Estado civil = casado	0.308***
Estado civil = Soltero	-0.197*
Estudios = superior	0.357***
Tipo de contrato = Permanente	-0.263***
Salario	0.215**
Gestión Departamento	0.367***
Departamento de Administración	-0.429***

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2 Análisis multivariante

Para determinar el efecto de las variables sociodemográficas, puesto de trabajo y de las dimensiones del marketing interno en el compromiso organizacional, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple jerárquica. De forma que, en un primer paso se introdujeron las variables sociodemográficas. En un segundo paso las variables del puesto y, en un tercer paso, las dimensiones del marketing interno.

A continuación, se desarrolla el modelo de regresión. En el paso 1 (tabla 3.5), se observó que el estado civil y el tener estudios superiores influyen positivamente en el compromiso organizacional, explicando un 8,6% de la varianza de este constructo. Estos hallazgos parecen apuntar al incremento en este constructo derivado de la responsabilidad económica de mantener una familia (en los trabajadores casados); y con el interés particular en ser promocionados y mejorar con ello su remuneración y estatus dentro de la organización (en los trabajadores con un mayor nivel de estudios).

Tabla 3.5. Influencia de las variables demográficas, del puesto y el MI en el CO

Variable	Paso 1		
	B (SE)	t	p-valor
<b>Sexo (Mujer vs. Hombre)</b>	0,038 (0,02)	1,925	0,054
<b>Edad</b>	-0,013 (0,013)	-1,027	0,304
<b>Estado civil</b>			
Otro	Ref.		
Casados/as	0,11 (0,024)	4,611	< <b>0,001</b>
Solteros/as	0,014 (0,027)	0,529	0,597
<b>Estudios (Superiores vs. Básicos)</b>	0,152 (0,019)	7,889	< <b>0,001</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>		8,6	
<b>Modelo</b>		F (5, 2476) = 19,361, p < 0,001	

\*\*\*p < 0,001

Los valores en negrita denotan significación estadística al nivel de p < 0,05. SE: error estándar.

Fuente: Elaboración propia.

La adición de las variables de puesto de trabajo en el paso 2 (tabla 3.6), alcanzó un porcentaje de varianza explicada del 15,4%. Con ello, manteniendo las variables sociodemográficas que presentaron un efecto significativo en el paso 1 (estado civil y nivel de estudios), resultó además con efecto positivo: la edad (a mayor edad menor puntuación en el compromiso organizacional). Podríamos interpretar que el empleado con mayor edad tiene menor interés en un desempeño excelente en su trabajo, por considerar que ya contribuyó en el pasado lo suficiente a la organización y solo espera llegar a la edad necesaria para su jubilación (65 años en Ecuador). En cuanto a las

variables del puesto de trabajo, las que mostraron relación positiva fueron: el tipo de contrato (el trabajador eventual hace mayor esfuerzo por mantener su puesto de trabajo y, de esta forma, poder conseguir una mayor estabilidad laboral), el salario (mayor salario mayor compromiso), considerando que es un factor primordial para la motivación del empleado; y pertenecer al departamento de dirección en la cooperativa aumenta el compromiso organizacional (ser de administración disminuye el compromiso organizacional con respecto a ser operario).

Tabla 3.6. Influencia de las variables demográficas, del puesto y el MI en el CO

Variable	Paso 2		
	B (SE)	t	p-valor
<b>Sexo (Mujer vs. Hombre)</b>	0,055 (0,02)	2,715	<b>0,007</b>
<b>Edad</b>	-0,031 (0,014)	-2,144	<b>0,032</b>
<b>Estado civil</b>			
Otro	Ref.		
Casados/as	0,102 (0,024)	4,245	< <b>0,001</b>
Solteros/as	0,01 (0,027)	0,373	0,709
<b>Estudios (Superiores vs. Básicos)</b>	0,114 (0,021)	5,317	< <b>0,001</b>
<b>Tipo contrato (Fijo vs. Eventual)</b>	-0,12 (0,033)	-3,692	< <b>0,001</b>
<b>Antigüedad</b>	0,001 (0,001)	0,121	0,904
<b>Salario</b>	0,031 (0,01)	2,932	<b>0,003</b>
<b>Departamento</b>			
Operaciones	Ref.		
Dirección	0,079 (0,028)	2,804	<b>0,005</b>
Administración	-0,099 (0,022)	-4,456	< <b>0,001</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>		15,4	
<b>ΔR<sup>2</sup> ajustado</b>		6,8***	
<b>Modelo</b>		F (10, 2471) = 17,451, p < 0,001	

\*\*\*p < 0,001

Los valores en negrita denotan significación estadística al nivel de p < 0,05. SE: error estándar.

Fuente: Elaboración propia.

En el paso 3 (tabla 3.7) se incluyeron las dimensiones del marketing interno en el modelo, mostrando así un incremento significativo en el porcentaje de variabilidad explicada, alcanzando en este paso, el 42,1%. En este sentido, las variables sociodemográficas y de puesto de trabajo (edad, estudios, tipo de contrato y departamento), mantuvieron su efecto sobre el compromiso organizacional. Respecto a las dimensiones del marketing interno, el compromiso organizacional, se asoció significativamente con altos niveles en las dimensiones: Identificación de intercambio de valores (B = 0,084, p < 0,001), comunicación interna (B = 0,111, p < 0,001), interés

de la dirección ( $B = 0,052$ ,  $p = 0,001$ ), entrenamiento ( $B = 0,039$ ,  $p = 0,004$ ) y conciliación trabajo y familia ( $B = 0,086$ ,  $p < 0,001$ ).

Tabla 3.7. Influencia de las variables demográficas, del puesto y el MI en el CO

Variable	Paso 3		
	B (SE)	t	p-valor
<b>Sexo (Mujer vs. Hombre)</b>	0,072 (0,017)	4,168	< <b>0,001</b>
<b>Edad</b>	-0,019 (0,012)	-1,603	0,109
<b>Estado civil</b>			
Otro	Ref.		
Casados/as	0,03 (0,021)	1,479	0,139
Solteros/as	-0,023 (0,023)	-0,99	0,322
<b>Estudios (Superiores vs. Básicos)</b>	0,04 (0,019)	2,162	<b>0,031</b>
<b>Tipo contrato (Fijo vs. Eventual)</b>	-0,121 (0,029)	-4,248	< <b>0,001</b>
<b>Antigüedad</b>	0,001 (0,001)	0,233	0,816
<b>Salario</b>	-0,011 (0,009)	-1,233	0,218
<b>Departamento</b>			
Operaciones	Ref.		
Dirección	0,052 (0,024)	2,172	<b>0,03</b>
Administración	-0,08 (0,019)	-4,194	< <b>0,001</b>
<b>Marketing Interno</b>			
Identificación de intercambio de valores	0,084 (0,015)	5,619	< <b>0,001</b>
Segmentación mercado interno	0,006 (0,014)	0,462	0,644
Comunicación Interna	0,111 (0,017)	6,351	< <b>0,001</b>
Interés de la dirección	0,052 (0,016)	3,289	<b>0,001</b>
Entrenamiento	0,039 (0,014)	2,849	<b>0,004</b>
Trabajo/familia	0,086 (0,013)	6,726	< <b>0,001</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>		42,1	
<b>ΔR<sup>2</sup> ajustado</b>		26,7***	
<b>Modelo</b>		$F(16, 2465) = 74,236$ , $p < 0,001$	

\*\*\*p < 0,001

Los valores en negrita denotan significación estadística al nivel de  $p < 0,05$ . SE: error estándar

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Discusión

Los resultados de la investigación confirman la relación del marketing interno y el compromiso organizacional, de acuerdo con los términos planteados en estudios precedentes, los cuales mayoritariamente se han realizado en países desarrollados. Ello supone dejar de lado a una parte importante de los estados, considerando que los patrones de evolución del mercado no siempre son válidos para todos los países, por su economía y entorno cultural (Kadic-Magljalic, Boso y Micevski, 2018). En este sentido, existe una brecha en la investigación referida a países en vías en desarrollo y,

más aún en el sector de la economía social como las cooperativas, las cuales se rigen básicamente por principios como la ayuda mutua. En estas organizaciones se espera reciprocidad y equilibrio en las acciones empleados-organización, de la que dimana el compromiso organizacional (Gounaris et al., 2010).

Por lo tanto, se echan en falta investigaciones empíricas que se ocupen de estos constructos en los citados ámbitos geográficos y de actividad, así como la posible mediación de variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil y estudios,) y de puesto de trabajo (tipo de contrato, salario y departamento), alguna de las cuales pueden influir en la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional. En este sentido, planificar e implantar estrategias y actuaciones de marketing interno lleva consigo un aumento del compromiso organizacional de los trabajadores de las cooperativas ecuatorianas. Este planteamiento se apoya en las hipótesis de estudios recientes (entre otros, Bailey, Albassami y Al-Meshal, 2016; Ismail y Sheriff, 2017; Schulz, Martin y Meyer, 2017; Asiamah, Opuni y Mensah, 2018), que coinciden en la relación positiva entre el marketing interno y compromiso organizacional.

En este contexto, el estudio de Asiamah, Opuni y Mensah (2018), destaca que el empleo, la formación, los ingresos y la promoción aumentan el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores, teniendo los ingresos (salarios) una mayor implicación en el marketing interno. Por su parte, Bailey, Albassami y Al-Meshal (2016), presentan una relación significativa entre los constructos, sin destacar ningún aspecto sociodemográfico que pudiera influir en el aumento del compromiso organizacional. En el ámbito latinoamericano, Torres y Torres (2014), propusieron una relación de ambos constructos mediada por variables como el sexo, la edad y el tiempo de servicios. En este estudio, se demuestra que a mayor edad y tiempo de servicios, mayor compromiso por parte de los trabajadores.

A diferencia de los estudios antes enunciados, los resultados de la presente investigación muestran conclusiones diferentes y complementarias. En este sentido, se determina que a mayor edad de los trabajadores de las cooperativas, se presenta un menor nivel de compromiso organizacional. Ello podría derivar de que estos consideran que ya han prestado todo su esfuerzo debido en los años de trabajo y solo esperan la jubilación. Asimismo, se presenta un resultado interesante relacionado con

el estado civil, donde los trabajadores casados muestran un mayor nivel de compromiso organizacional que los solteros, buscando permanencia en la organización que les permita mantener ingresos adecuados en sus hogares. Por otra parte, en relación con el nivel académico y su influencia en el compromiso organizacional, las diferencias pueden deberse a la importante presencia de cooperativas financieras en la economía social ecuatoriana, principalmente cooperativas de ahorro y crédito. En ellas el nivel académico y cultural es más elevado que otros tipos de cooperativas, donde además pueden alcanzar puestos de mayor responsabilidad y reconocimiento social, que supone a la vez mayor compromiso organizacional.

Este estudio, muestra el vínculo entre el marketing interno y el compromiso, donde este último constructo es el resultado de la respuesta afectiva de los empleados a las prácticas de marketing interno enfocadas a identificación en el intercambio de valores (empoderamiento con la organización), segmentación de mercado interno, comunicación interna, interés de la dirección y conciliación trabajo/familia (recompensas o incentivos a los trabajadores), entrenamiento (desarrollo en el puesto de trabajo), lo que determina que todas las dimensiones son estadísticamente significativas. En todo caso, la dimensión con mayor relación es la comunicación interna, dada la importante contribución de una adecuada comunicación entre los diferentes *stakeholders* internos de una organización para su gestión eficiente y sostenible. En este sentido, los líderes de las cooperativas deben fomentar la comunicación interna por ser una herramienta fundamental para generar participación, integración y sentido de pertenencia, convirtiéndose en un factor importante para el logro de los objetivos de la organización.



## CONCLUSIONES

---

*¡Nunca te rindas! El fracaso y rechazo son solo el primer escalón al éxito.*

***Jim Valvano***



#### 4.0 Antecedentes

En este capítulo se abordan las conclusiones de la tesis doctoral. Estas derivan del estudio empírico desarrollado en una tipología de organizaciones pertenecientes a la economía social, concretamente las cooperativas de Ecuador, donde se determinan las dimensiones y relaciones causales entre el marketing interno y el compromiso organizacional. El resultado de la presente investigación son los tres artículos científicos contenidos en cada uno de los capítulos anteriores y, de manera agregada, responden a los objetivos metodológicos planteados. A continuación, se referencian cada uno de ellos:

- ✓ González Santa Cruz, F.; Moreira Mero, N.; Loor Alcívar, I.; Hidalgo-Fernández, A. (2020), Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economic Organizations Study Applied to Co-operativism in Ecuador, *Frontiers in Psychology*, 11, doi: 10.3389/fpsyg.2020.580673
- ✓ Hidalgo-Fernández, A.; Moreira Mero, N.; Loor Alcívar, I.; González Santa Cruz, F. (2020), Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador, *Journal of Management Development*, 39(4), pp. 391-406, doi: 10.1108/JMD-05-2019-0180
- ✓ Moreira Mero, N.; Hidalgo-Fernández, A.; Loor Alcívar, I.; González Santa Cruz, F. (2020), Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism, *SAGE Open*, 10(3), doi: 10.1177/2158244020945712

#### 4.1 Conclusiones

Algunas instituciones de la economía social rigen su actuación por los valores y principios cooperativos, centrando su atención en la participación y colaboración entre sus miembros. Con ello buscan alcanzar el bienestar socioeconómico y la satisfacción de sus *stakeholders*. En este sentido, la gestión eficiente del talento humano se convierte en un factor de éxito primordial. Por tanto, hay que fortalecer las estrategias orientadas al personal a través de la aplicación del marketing interno, teniendo en cuenta las dimensiones de este constructo, con el propósito de satisfacer al cliente interno, fomentando con ello su compromiso organizacional. De esta manera, se brindará un servicio de calidad que se ajuste a las características y necesidades del

cliente externo. Este planteamiento inicial justifica la necesaria adaptación y validación de un cuestionario que lo pueda medir y que, además, sea acorde a la realidad del cooperativismo ecuatoriano.

El marketing interno representa un esfuerzo desarrollado para motivar al personal, disminuir su resistencia al cambio e incluir a este recurso en la aplicación de estrategias corporativas, de tal manera que sean capaces de ofrecer un servicio adecuado al cliente de las cooperativas ecuatorianas. Por tanto, el estudio sobre las dimensiones de este constructo tiene su principal aplicación en la presentación de una escala que permita medir dicho constructo, de tal manera que ayuden a estas organizaciones a mejorar su relación con los empleados. En este sentido, es importante mencionar, que estudios recientes acerca del marketing interno se han aplicado en empresas netamente mercantilistas de Estados Unidos, Europa y Asia con resultados satisfactorios. Sin embargo, cada ámbito de aplicación tiene cultura, valores, normas, forma de pensar y actuar diferentes. Con estas premisas, en el primer capítulo de la presente tesis doctoral se propone un instrumento de medición del marketing interno para las cooperativas de este país latinoamericano en vías de desarrollo. La citada herramienta de gestión se ha obtenido como resultado del estudio empírico realizado y de su validación, demostrando que el marketing interno puede ser medido a través de seis dimensiones y 22 ítems, correlacionados entre sí.

El compromiso organizacional tiene su origen en el intercambio relacional entre dos actores: los empleados y la organización. Esta relación permite a los directivos conocer de una manera más cercana a sus trabajadores, comprender sus necesidades y expectativas, de tal manera que se sientan motivados y, a su vez, sientan apego hacia la institución, lo que dará como resultado el cumplimiento de las metas organizacionales. Con el paso del tiempo, este constructo ha sido analizado desde varias perspectivas, por lo que se han propuesto escalas multidimensionales y unidimensionales. Esta situación ha generado controversias en las diversas investigaciones realizadas sobre este constructo. En todo caso, la presente investigación se ha decantado por el modelo unidimensional de Porter, por estar basado en el sentimiento afectivo que manifiestan los empleados hacia la organización. En este sentido, el sector cooperativo, por sus características particulares de ayuda mutua propone, en el capítulo dos de este estudio, la validación de una escala de

medición unidimensional referida al carácter afectivo que dimana de dicha visión. De esta forma, los resultados del estudio empírico muestran que la escala medición, a través de 15 ítems, es fiable y consistente, puesto que sus cuestionamientos se encuentran correlacionados entre sí.

El marketing interno y el compromiso organizacional han revolucionado en los últimos años el mercado empresarial, por estar directamente vinculados a la gestión del capital humano, concebido como el factor primordial para el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, diversos estudios empíricos realizados han analizado ambos constructos en ámbitos de actividad muy dispares o de manera separada, por lo que se echan en falta trabajos académicos que estudien esta relación, específicamente, en organizaciones de la economía social. Por lo tanto, en el tercer capítulo de esta investigación se presenta las evidencias empíricas de las relaciones causales entre el marketing interno (dimensiones) y el compromiso organizacional aplicado al sector cooperativo ecuatoriano. Dichos resultados revelan que las dimensiones del marketing interno presentan correlaciones estadísticamente significativas con el compromiso organizacional, siendo su máximo exponente relacional la dimensión de comunicación interna con un porcentaje de varianza explicada (42.1%). Este resultado se explica por la importante contribución de una adecuada comunicación entre los diferentes *stakeholders* internos de una organización para su gestión eficiente y sostenible.

Adicionalmente, el análisis de estos constructos y sus relaciones se podría considerar innovador para América Latina. En este sentido, la realización de investigaciones empíricas de este tipo, en zonas geográficas menos desarrolladas, ayudará al desarrollo del compromiso de los empleados y, por ende, al fortalecimiento de sus organizaciones socialmente responsables. En resumen, los resultados de la presente investigación sugieren que mejorar las prácticas relacionadas con el marketing interno en las cooperativas ecuatorianas, puede aumentar el compromiso organizacional de sus empleados.

## **4.2 Implicaciones**

Las implicaciones de la presente tesis doctoral proporcionan un modelo de marketing interno que permite diseñar, implantar y evaluar estrategias enfocadas a las dimensiones de este constructo: identificación de intercambio de valores,

segmentación del mercado interno, comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y, finalmente, conciliación entre trabajo y familia. Estas influyen positivamente en el compromiso de los empleados de las cooperativas. Adicionalmente, este estudio respalda que la implantación de estrategias de marketing interno son una forma de identificar las necesidades de los empleados de estas organizaciones, teniendo en cuenta que con ello ayudarán a lograr su fortalecimiento y desarrollo.

Por otra parte, los hallazgos del estudio proporcionan importantes contribuciones e implicaciones para los profesionales y gestores de las cooperativas, así como de los responsables públicos encargados de su supervisión y fomento. Por esta razón, se recomienda a los líderes de las cooperativas que establezcan acciones efectivas para desarrollar sus estrategias de marketing interno y, de este modo, contribuyan a mejorar y fortalecer la relación afectiva entre empleados y organización. Por lo tanto, las prácticas de marketing interno deben ser diseñadas y ejecutadas de tal manera que puedan garantizar que se cubren las expectativas de los empleados. Es importante considerar que estos constructos aportan ventajas competitivas sostenibles en mercados nacionales e internacionales, dentro de una economía cada día más globalizada.

Las escalas de medición aportadas en la presente investigación se convierten en un instrumento que puede ser utilizado en otros sectores, tanto financieros como no financieros, dado que las cooperativas ecuatorianas desarrollan su actividad en diferentes ámbitos sectoriales como los servicios, vivienda, producción y consumo, entre otros, y en muy diferentes volúmenes de negocio. En este sentido, su aplicación permitirá a los líderes y gestores conocer las necesidades que tienen los empleados y, de esta manera, mejorar la gestión eficiente de su capital humano. Además, dicha aplicación ayudaría a la gestión desarrollada por el organismo específico de control del Gobierno Ecuatoriano, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, encargada de su promoción y fiscalización.

### **4.3 Limitaciones**

El estudio desarrollado presentó limitaciones en relación con los datos previos sobre el número empleados en las cooperativas, debido a que no existe una estadística oficial por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Por ello fue

necesario trabajar con un estándar aproximado que fue proporcionado por el Ministerio del Trabajo de Ecuador. Otro factor que presentó dificultad parcial en la realización del trabajo de campo fue debido a que, la muestra objeto de estudio, se encontraba de manera dispersa por todo el estado ecuatoriano, existiendo cooperativas ubicadas en zonas rurales de difícil acceso. Esta situación ocasionó que se aplicara cuestionarios vía on line o telefónica, teniendo un porcentaje relativamente bajo de respuesta.

#### **4.4 Futuras líneas de investigación**

Finalmente se propone, como futuras líneas de investigación, la aplicación de este instrumento de medición a otros grupos empresariales, con el propósito de ratificar la señalada adaptabilidad y analizar si existe relación entre el marketing interno y otras variables de gestión del capital humano como, por ejemplo, la evaluación del desempeño o el desarrollo de competencias. Además, sería interesante el estudio más profundo de la relación causal entre las dimensiones del marketing interno y la co-creación de valor en estas instituciones de la economía social. Del mismo, se propone extender el estudio a otros países en vía de desarrollo y ampliar a otro tipo de organizaciones de la economía social e, incluso, fuera de ella; pudiéndose incluir, adicionalmente, otros constructos como el desarrollo sostenible o la responsabilidad social corporativa.



## REFERENCIAS

---

*“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para  
cambiar el mundo”.*

*Nelson Mandela*



**Referencias**

- Abbas, R. A., y Riaz, M. T. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: An Investigation among Private Banks in Faisalabad, Pakistan (A study based on different dimensions of internal marketing). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 147-165.
- Abzari, M., Ghorbani, H., y Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155. <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v3n1p147>
- Ahad, R., Mustafa, M., Mohamad, S., Saadah Abdullah, N., y Nordin, M. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21. <http://dx.doi/10.30880/jtet.2021.13.01.002>
- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: tools and concepts for customer focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P., y Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P., y Rafiq, M. (2013). *Internal Marketing*. Oxford: Routledge.
- Ahluwalia, A. K., y Preet, K. (2017). Work motivation, organizational commitment and locus of control vis-a-vis work experience amongst University Teachers. *SAMVAD: SIBM Pune Research Journal*, XIV, 26-33.
- Ainsworth, A. B., Faisal, A., y Soad, A. M. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Albassami, F. A., Al-Meshal, S. A., y Bailey, A. A. (2015). An investigation of internal marketing and its effects on employees in the banking sector in Saudi Arabia.

- Journal of Financial Services Marketing*, 20(3), 176-190.  
<http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Alghamdi, M. G., Topp, R., y AlYami, M. S. (2018). The effect of gender on transformational leadership and job satisfaction among Saudi nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74, 119-127. <http://dx.doi.org/10.1111/jan.13385>
- Ali, S. Y. (2016). Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. *The Business and Management Review*, 7(2), 124-133.
- Alianza Cooperativa Internacional (1996). Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa. Los principios cooperativos. Vitoria-Gasteiz: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1-18.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43), 252-276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Al-Yami, M., Galdas, P., y Watson, R. (2018). Factor analysis and mokken scaling of the organizational commitment questionnaire in nurses. *International Nursing Review*, 66(1), 52-60. <http://dx.doi.org/10.1111/inr.12454>
- Angle, H. L., y Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.2307/2392596>
- Anosike, U. P., y Ahmed, P. K. (2009). Internal marketing: focus on practice. *International Journal of Management Practice*, 3(4), 369-382.  
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2009.026962>

- Araque Jaimes, D. L., Sánchez Estepa, J. M., y Uribe R., A. F. (2017). Connection between internal marketing and organizational commitment in Colombian Technological Development Centers. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Revista de Contaduría y Administración*, 200, 5-10.
- Asiamah, N., Opuni, F. F., y Mensah, H. K. (2018). The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment: Incorporating the mediation roles of key job characteristics. *International Journal of Healthcare Management*, 13(1), 385-399. <http://dx.doi.org/10.1080/20479700.2018.1551951>
- Back, K. B., Lee, C.K. y Abbott, J.A. (2011). Internal relationship marketing: Koreancasino employees job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality*, 52(2), 111-124. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Bailey, A. A., Albassami, F., y Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Bansal, H., Mendelson, M., y Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Barraza Macías, A., y Acosta Chávez, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35.
- Barzoki, A. S., y Ghujali, T. (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33-49.

- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., y Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.809012>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bennett, R., y Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251-274. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-5-724-0>
- Berry, L., Hensel, J. S., y Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14. <http://dx.doi.org/10.2307/1251430>
- Bertossi, R. (2020). ¿Una pos-pandemia cooperativo? *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*, 76, 23-36.
- Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., y Paz Rodriguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Bishop, J. W., y Scott, D. K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- Braimah, M. (2016). Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2), 1-22.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. New York, NY: Oxford University Press.

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. <http://dx.doi.org/10.2307/2391809>
- Cai, H., Ocampo, A. C., Restubog, S. D., Kiazad, K., Deen, C. M., y Li, M. (2018). Career commitment in STEM: a moderated mediation model of inducements, expected contributions, and organizational commitment. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 359-376. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072717695586>
- Calvo S, Syrett S, y Morales A. (2019). The political institutionalization of the social economy in Ecuador: Indigeneity and institutional logics. *Environment and Planning C-Politics and Space*. 38(2), 269-289. <https://doi.org/10.1177/2399654419857719>
- Cerqueira dos Santos, A., Mainardes, E. W., y Baptista de Oliveira, L. J. (2018). Dimensions of internal market orientation related to job satisfaction and appreciation in Brazilian healthcare service. *Journal of Health Management*, 20(3), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1177/0972063418779903>
- Chareonwongsak, K. (2017). Enhancing board motivation for competitive performance of Thailand's co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2017.01.001>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chiu, W., Won, D., y Bae, J.S. (2019). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105-123. <http://dx.doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Chitarroni, A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: ¿Una traslación de los principios cooperativos al ámbito de las empresas comerciales?. *Enfoque*, 25(1), 39-64.

- Choi, D., Oh, I.S., y Colbert, A. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000014>
- Churchil, G. A. (1979). A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. <http://dx.doi.org/10.1177/002224377901600110>
- Clampitt, P. G., y Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *International Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Contreras García, F., y González Alvarado, T. (2021). Resilience and Social Inclusion: A Critical Reflection on Internal Marketing. *Mercados y Negocios* (43), 77-96. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7630>
- Coraggio, J. L., Acosta, A., y Martínez, E. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Da Ros, G. (2007). El Movimiento Cooperativo en Ecuador. Visión Histórica, Situación Actual y Perspectivas. *Economía Pública, Social y Cooperativa*, 249-284.
- Danso, A., Poku, K., y Agyapong, A. (2017). Mediating role of internal communications in market orientation and performance of mobile telecom firms: Evidence from Ghana. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1403713>
- Darwish, A. Y. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.  
<http://dx.doi.org/10.1080/095851903200010621>
- De Fruto, B., Ruiz, M., y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345-366
- De Regge, M., Van Baelen, F., Aerens, S., Deweer, T., y Trybou, J. (2018). The boundary-spanning behavior of nurses: The role of support and affective organizational commitment. *Health Care Management Review*, 45(2), 130-140. <http://dx.doi.org/10.1097/HMR.0000000000000210>
- Dean , D., Arroyo-Gamez , R. E., Punjaisri, K., y Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3041-3048.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>
- Dilger, M. G., Konter, M., y Voigt, K.-I. (2017). Introducing a co-operative-specific business model: The poles of profit and community and their impact on organizational models of energy co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(1), 28-38.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.017.03.002>
- Dong, X. D., Zhang, Z., Hinsch, C. A., y Zou, S. (2016). Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. *Industrial Marketing Management*, 56, 130-142.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.005>
- Ferraz L., Z. T., Rezende, A. J., Lima, J. P. R. D., y Todeva, E. (2018). Perception of value co-creation actions in agricultural cooperatives. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15(3), 1-32. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018180005>
- Fernández, A., Hernández, A., Hernández, M., y Chicaiza, O. (2018). Savins and credit Cooperatives in Pichincha, Ecuador: Is this a sustainable social management case. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(3), 549-558.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.034>

- Ferris, K., y Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00505.x>
- Foreman, S.K., y Money, A.H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>
- González Santacruz, F., Sánchez Cañizares, S. M., y López-Guzmán, T. (2016). The effect of educational level on job satisfaction and organizational commitment: a case study in hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259. <http://dx.doi.org/10.1080/15256480.2016.1183547>
- Gopalakrishnan, S., y Zhang, H. (2017). Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture. *Industrial Marketing Management*, 66, 80-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.012>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., y Chatzipanagiotou, K. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011079837>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Green, S. B., y Salkind, N. J. (2016). *Using SPSS for windows and macintosh books a la Carte* (octava ed.). New York: Pearson.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)

- Guzmán, C., Santos, F. J. y Barroso, M. D. (2019). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*. 55(4), 1075-1089. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C., y Mena, J. A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hidalgo-Fernández, A., Moreira Mero, N., Loor Alcivar, M. I., y González Santa Cruz, F. (2020). Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador. *Journal of Management Development*, 39(4), 391-406. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0180>
- Hinkin, T. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <http://dx.doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Holyoake, G. J. (1989). Historia de los Pioneros de Rochdale. Buenos Aires: Intercoop.
- Hoque, A. S., Siddiqui, B. A., Awang, Z. B., y Baharu, S. M. (2018). Exploratory factor analysis of entrepreneurial orientation in the context of Bangladeshi Small and medium enterprises (SMES). *European Journal of Management and Marketing Studies*, 3(2), 81-94. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.1292331>
- Huang, Y. T., y Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S., y Chen, Y. H. (2019). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98. <http://dx.doi.org/10.1177/1356766718757270>

- Ibrahim, M., y Yesiltas, M. (2021). Impact of internal marketing on loyalty, promotion and customer relationship considering the mediating roles of training, motivation and reward. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(2), 200-211. <http://dx.doi.org/10.24205/03276716.2020.401>
- Ismail, W., y Sheriff, N. M. (2017). The effect of internal marketing on organizational commitment: An empirical study in banking sector in Yemen. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 88-98. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2017.15.1.0>
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70. <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>
- Jiménez Rodríguez, L. A., y Gamboa Suarez, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 6(12), 8-19.
- Kabins, A., Xu , X., Bergman, M., Berry, C., y Willson, V. (2016). A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881-904. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000091>
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., y Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets. *Journal of Business Research*, 86, 291-299. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Kamaruddin, T. (2018). Examining the moderating effect of work motivation on the lecturer performance: A contribution to organizational commitment and competence. *Research in Business and Management*, 5(2), 1-16. <http://dx.doi.org/10.5296/rbm.v5i2.12773.12773>
- Ke, J., y Deng, X. (2018). Family-friendly human resource practice, organizational commitment, and job performance among employees: the mediating role of workplace spirituality. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6(01), 81-91. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2018.61028>

- Kesen, M., Turan, P. M., y Kutay, N. (2017). The effects of internal marketing on organizational trust: A research in hotel industry. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(4), 23-28. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i4.162>
- Kim, J., Song, H. J., y Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- King, C., Grace, D., y Funk, D. C. (2013). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 20, 350-354. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2012.60>
- Kuruüzüm, A., Cetin, E. I., y Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4-16. <http://dx.doi.org/10.1108/16605370910948821>
- Lapointe, E., y Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between relevant leadership organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Lau, C. M., y Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685-703. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Lee, S. (2019). Role of social and solidarity economy in localizing the sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25, 1-13. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1670274>
- Limnios, E. M., Mazzarol, T., Soutar, G. N., y Siddique, K. H. (2018). The member wears Four Hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(1), 20-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2018.03.003>

- Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I. N., y Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231011050788>
- Lizote, S. A., Ribeiro Alves , C. S., y Cavalheiro, C. C. (2019). Perceived organizational factor, internal marketing and organizational commitment in university teachers. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 88-107. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28209>
- Loor Alcívar , M. I., González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., y Hidalgo-Fernández, A. (2020). Study of Corporate Sustainability Dimensions in the Cooperatives of Ecuador. *Sustainability*, 12(2), 462. <http://dx.doi.org/10.3390/su12020462>
- López, B., J., Moreno G., A. J., y Fuentes C., A. (2018). The evolution of the cooperative movement from Its origin to the present through its maximum exponent: the cooperative society. *European Scientific Journal*, 14(29), 53-74. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n29p53>
- Lux, D.J., Jex, S.M., y Hansen, C.P. (1996). Factors influencing employee perceptions of customer service climate. *Journal of Market-Focused Management*, 1(1), 65-86. <https://doi.org/10.1007/BF00129604>
- Mackay, M. M. (2018). Does employee age moderate the association between HR practices and organizational commitment an application of SOC theory to organizational behavior. *Organization Management Journal*, 15(4), 186-200. <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2018.1528856>
- Mahmoud, A., Grigoriou, N., Fuxman, L., Reisel, W., Hack-Polay, D., y Mohr, I. (2020). A generational study of employees' customer orientation: a motivational viewpoint in pandemic time. *Journal of Strategic Marketing*, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2020.1844785>

- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., y Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Marin S., C. E., y Miquel P., S. (2003). Modelo de marketing interno para la gestión de recursos. *Ponencia presentada en el I Congreso Internacional*. España: Intangibles, Psicología, Contabilidad, Derecho, Economía: Nuevas vías para la Interdisciplinariedad.
- Martínez, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (117), 34-49.
- Mathieu, J. E. (1991). A Cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.127>
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Morin, A. J., y Wasti, S. A. (2017). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), 1204-1233. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726717739097>

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/JVBE.2001.1842>
- Miño , W. (2013). *Historia del Cooperativismo en Ecuador* . Ecuador : Editogran S.A.
- Mishra, T. (2018). Diamond shape model Advanced model of Service triangle. *International Journal of Trend in Scientific*, 2(3), 2445-2448.
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández , A., Loor Alcivar, M. I., y González Santa Cruz, F. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: An empirical application in Ecuadorian co-Operativism. *SAGE Open*, 10(3), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244020945712>
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>
- Morrow, P., y Mc Elroy, J. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 72(2), 139-145. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030070206>
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment absenteeism, and turnover*. California Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment:evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284-300. <http://dx.doi.org/10.1057/fsm.2012.22>

- Navarro, D. R., y Carmona L., A. (2010). The influence of leader member exchange on the employee's commitment. *Universia Business Review*, 26, 112-133.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., y Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.009>
- Nemteanu, M. S., y Dabija, D. C. (2021). La influencia del marketing interno y la satisfacción laboral en el desempeño de las tareas y el comportamiento laboral contraproducente en un mercado emergente durante la pandemia de COVID-19. *Revista Internacional de investigacin ambiental y salud publica*, 18(7), 3670. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Olivier, B. (2018). Psychometric validation of an organisational performance questionnaire (OPQ) based on the Burke-Litwin model. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 46-51. <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2017.1409479>
- Oliveira, M., y Pataco, T. (2017). Internal marketing as an integration tool of trainees. *Turismo & Desenvolvimento*, 27(28), 267-269.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. M., y Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
- O'Reilly, C. A., y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

- Papasolomou, I., y Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of product & brand management*, 15(1), 37-47. <https://doi.org/10.1108/10610420610650864>
- Parasuraman, A., Valarie A., Z., y Berry, L. L. (1985). A Conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Park, J., y Tran T., B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Peña C., M. C., Díaz D., M., Chávez M., A. G., y Sánchez E., C. E. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administracion y Finanzas*, 9(5), 95-105.
- Peterson, M., Kara, A., Fanimokun, A., y Smith, P. (2019). Country culture moderators of the relationship between gender and organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 389-410. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2018-0143>
- Piha, L., y Avlonitis, G. (2018). Internal brand orientation: conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Marketing Management*, 34(3-4), 370-394. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1445658>
- Plaza, O. (2002). Perspectivas y enfoques de desarrollo rural: visión desde America Latina . *Ibid*, 10.
- Porter, L. W., Steers, R. M., y Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Puusa, A., Hokkila, K., y Varis, A. (2016). Individuality vs. communality: A new dual role of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 22-30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2016.02.002>

- Qureshi, M. A., Waseem, N., Qureshi, J. A., y Afshan, S. (2018). Impact of organizational commitment on readiness for change: A case of higher learning institutions of Karachi. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, 16(1), 1-14.
- Rafiq, M., y Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ramos, W. J. (2018). Internal Marketing Dimensions and Organizational Commitment of Universal Banks' Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(2), 39-51.
- Ratner, C. (2009). Cooperativism: A social, economic, and political alternative to capitalism. *Capitalism Nature Socialism*, 20(2), 44-73. <http://dx.doi.org/10.1080/10455750902941086>
- Reinoso, C., y González M., R. (2020). *La administración pública y el cooperativismo en el desarrollo de un país y en la economía mundial* (Primera ed.). Guayaquil-Ecuador: Grupo Compás.
- Ruiz-Alba, J. (2013). El Compromiso Organizacional: Un valor personal y Empresarial en el Marketing Interno. *Estudios Empresariales*, 1, 67-86. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.455>
- Ruizalba, J., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., y Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11-19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.12.002>
- Ruizalba, J., Vallespin, M., y Pérez, J. (2015). Gestión del Conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de la ventaja competitiva en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 84-92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., y 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), 27-53.
- Salancik, G., y Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456. <http://dx.doi.org/10.2307/2392182>
- Salehi, M., y Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University–first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 306-310. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.091>
- Sarker, R. A., y Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149-159. <http://dx.doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>
- Schulz, S. A., Martin, T., y Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
- Sekaran, U., y Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill building approach. *Chichester: John Willey & Sons Ltd*, 48-56.
- Shahid, S., y Zain, Z. (2018). Factors affecting ethical leadership and employee affective organizational commitment: An empirical study. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 12(1), 38-59. <http://dx.doi.org/10.1999/1307-6892/80397>
- Sheldon, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Solat, S., Abrar, M., Shabbir, R., Bashir, M., Saleem, S., y Saqib, S. (2020). Workplace interactional demands and work-family enrichment: An investigation from the

- service sector. *Frontiers in Psychology*, 11(1476), 1-14.  
<http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01476>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2017). *Catastro cooperativas Financieras y no financieras*. Quito: Base de datos.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2020). *Catastro cooperativas Financieras y no financieras*. Quito: Base de datos.
- Suprihanto, J., Wrangkani, T. D., y Meliala, A. (2018). The relationship between internal marketing and the organizational commitment of doctors and nurses at Mardi Waluyo Hospital, Metro Lampung Indonesia. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 79-87.  
<http://dx.doi.org/10.1080/20479700.2016.1267947>
- Takamatsu, S., y Yamaguchi, Y. (2018). Effect of coaching behaviors on job satisfaction and organizational commitment: The case of comprehensive community sport clubs in Japan. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(4), 508-519. <http://dx.doi.org/10.1177/1747954117742652>
- Tang, A., Chang, M.-L., Wang, T. H., y Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87, 1-10.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>
- Therasa, C., Banu, V., Gayathri, R., Gopalakrishnan, S., y Manikandan, S. (2017). Linear regression model fit for internal marketing and customer relationship management. In 2017. *International Conference on Intelligent Sustainable Systems (ICISS)*, 927-932. <http://dx.doi.org/10.1109/ISS1.2017.8389314>
- Torres V., M., y Torres L., M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 17(1), 209-226.  
<http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v17i1.8980>
- Vieira-dos Santos, J., y Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese Higher

- Education Institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38-45. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>
- Wang, C.-H., Baba, V., Hackett, R., y Hong, Y. (2019). Employee-experienced high-performance work systems in facilitating employee helping and voice: the role of employees' proximal perceptions and trust in the supervisor. *Human Performance*, 32(2), 69-91. <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2019.1587765>
- Yao, T., Qiu , Q., y Wei, Y. (2018). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Yildiz, S. M., y Ali , K. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 343-361. <http://dx.doi.org/10.1108/QAE-02-2016-0009>
- Yu, Q., Asaad, Y., Yen, D. A., y Gupta, S. (2018). IMO and internal branding outcomes: an employees perspective in UK HE. *Studies in Higher Education*, 43(1), 37-56. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2016.1152467>
- Zare, S. M., Barzoki , A. S., Ansari, M. E., y Abzari, M. (2018). Human capital differentiation: toward human resource systems differentiation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(4), 363-387. <http://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2018.095898>
- Zebal, M. (2018). The impact of internal and external market orientation on the performance of non-conventional Islamic financial institutions. *Journal of Islamic Marketing*, 9,1, 132-151. <https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2016-0024>
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>

## ANEXOS

---

“La perseverancia puede transformar el fracaso en un logro extraordinario”.

**Matt Biondi**



**ANEXO I. CARTAS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO APLICADO**

Manta, 17 de diciembre de 2017



Ingeniero:

Kléver Mejía Caguasango

SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (E)

Quito. -

El motivo de esta carta es solicitarle su colaboración para la realización del trabajo de campo preciso para la tesis doctoral “Gestión del marketing Interno y el compromiso organizacional en el Cooperativismo de Ecuador” dentro del programa de doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Córdoba (España) que se desarrolla, a su vez, en colaboración con la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador).

La investigación gira en torno a los determinantes del Marketing interno y Compromiso Organizacional manifestados por los empleados y directivos de las cooperativas seleccionados en el estudio. El análisis de estos elementos es vital para el éxito cualquier institución con la integración de sus recursos humanos en su gestión, y más aun siendo parte de la Economía popular y solidaria.

Es por ello que el conocimiento de las cuestiones que afectan a los empleados supone un avance en cuanto a la resolución proactiva de las posibles problemáticas que surgen cada día en el desarrollo del trabajo, mejorando, de este modo, el desempeño organizacional y creando un clima y compromiso laboral adecuado.

De todo lo anterior, se desprende la importancia del estudio que estamos realizando y la trascendencia de sus resultados y conclusiones, tanto para las cooperativas de nuestro país como para la propia institución que Usted dirige y lidera de forma ejemplar.

Para llevar a cabo la investigación solicitamos nos agende una cita para una reunión, con la finalidad de definirle más concretamente cuáles son los principales objetivos de nuestro estudio y explicarle qué tipo de colaboración necesitamos de usted.

Reciba de antemano nuestro sincero agradecimiento por su contribución al ámbito investigador universitario.

Prof<sup>a</sup> Nelly Moreira Mero

Prof. Dr. Francisco Gonzáles Santa Cruz

Prof<sup>a</sup> Dra. Amalia Hidalgo Fernández



A: Sr., Sra., Gerente de Cooperativa

Señor(a) Gerente:

El motivo de esta carta es solicitarle su colaboración para la realización del trabajo de campo preciso de la tesis doctoral “Gestión del marketing Interno y el compromiso organizacional en el Cooperativismo de Ecuador”, dentro del programa de doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Córdoba (España) que se desarrolla, a su vez, en colaboración con la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador).

La investigación gira en torno a los constructos “marketing interno y compromiso organizacional” manifestados por los empleados, responsables y directivos de las cooperativas seleccionados en el estudio. Como usted bien sabe, el análisis del marketing interno y compromiso organizacional son elementos de vital importancia en el seno de una organización, ya que el éxito de las instituciones actuales reside, en gran medida, en la integración de sus recursos humanos en su gestión, de forma que los objetivos de la entidad sean también los de las personas que trabajan en la misma.

Es por ello que el conocimiento de las cuestiones que afectan a los mismos supone un avance en cuanto a la resolución proactiva de las posibles problemáticas que surgen cada día en el desarrollo del trabajo, mejorando, de este modo, el desempeño organizacional y la competitividad empresarial y creando, a su vez, un clima y sentido de pertenencia adecuado.

De todo lo anterior, se desprende la importancia del estudio que estamos realizando y la trascendencia de sus resultados para la cooperativa que usted lidera en particular y, para el ámbito cooperativo de nuestro país, en general.

Reciba de antemano nuestro sincero agradecimiento por su contribución al ámbito investigador universitario y empresarial.

Prof<sup>a</sup>. Nelly Moreira Mero

Prof. Dr. Francisco Gonzáles Santa Cruz

Prof<sup>a</sup>. Dra. Amalia Hidalgo Fernández



A: A la atención de todo el personal de las Cooperativas

Distinguidos Señores:

El motivo de esta carta es solicitarle su colaboración para la realización del trabajo de campo preciso para de la tesis doctoral “Gestión del marketing Interno y el compromiso organizacional en el Cooperativismo de Ecuador” dentro del programa de doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Córdoba (España) que se desarrolla, a su vez, en colaboración con la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador).

El núcleo central de esta investigación se basa en el cuestionario que le adjuntamos, el cual está dirigido a todo el personal de las Cooperativas. Los resultados y conclusiones globales del estudio serán presentados en el ámbito cooperativo de forma agregada, de manera que sus respuestas serán totalmente anónimas y confidenciales y por ninguna circunstancia serán conocidas por nadie de la organización.

Consideramos que esta es una excelente oportunidad para que ustedes expresen su opinión acerca de las prácticas de la cooperativa en materia de Marketing interno y compromiso organizacional. Nuestra posición totalmente independiente y vinculada exclusivamente en el ámbito científico-universitario, nos permite garantizarle la total confidencialidad de sus respuestas, que serán tratadas estadísticamente de manera global en la tesis que se pretende realizar.

En cumplimentar el cuestionario empleará unos 15 minutos. Tómese su tiempo y reflexione antes de contestar a las preguntas que le planteamos. Intente huir de la tendencia natural a señalar las respuestas centrales. Marque con una X la casilla de su elección o déjela en blanco si desconoce la respuesta. Cuando finalice, emplee el sobre adjunto para guardar el cuestionario cumplimentado y entréguelo cerrado al responsable que se asigne.

Reciba de antemano nuestro sincero agradecimiento por su contribución al ámbito investigador de la universidad.

Prof<sup>a</sup>. Nelly Moreira Mero

Prof. Dr. Francisco Gonzáles Santa Cruz

Prof<sup>a</sup>. Dra. Amalia Hidalgo Fernández

## **CUESTIONARIO APLICADO**

---

### **INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO:**

- Este documento es totalmente anónimo y confidencial, sus respuestas serán tratadas de manera global y agregada.
- Rellenar este cuestionario no llevará más de 15 minutos, Tómese su tiempo e intente responder a todas las cuestiones, reflexionando antes de Contestar.
- Evite la tendencia natural a señalar las respuestas centrales y marque con una “x” sobre la casilla de su elección.

Muchas Gracias por su colaboración

---

**GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL EN EL COOPERATIVISMO DE ECUADOR.**

DATOS DEL PUESTO

1. **¿Tipo de contrato?**
  - 1  Contrato fijo
  - 2  Contrato Eventual
  
2. **¿Jornada laboral?**
  - 1  Tiempo completo
  - 2  Tiempo parcial
  
3. **¿Antigüedad en esta Cooperativa?** (indique en meses o años) \_\_\_\_\_
  
4. **Antigüedad trabajando, en su caso, en otras cooperativas** (indique en meses o años) \_\_\_\_\_
  
5. **Departamento en el que desempeña principalmente su actividad:**

1 <input type="checkbox"/> Directivos	5 <input type="checkbox"/> Recaudación/caja
2 <input type="checkbox"/> Administración	6 <input type="checkbox"/> Atención al Cliente
3 <input type="checkbox"/> Contabilidad	7 <input type="checkbox"/> Conserjería
4 <input type="checkbox"/> Informática	8 <input type="checkbox"/> Otros (indicar) _____
  
6. **¿Tiene bajo supervisión al personal de algún departamento de la cooperativa?**
  - 1  Sí (indique aproximadamente cuántas personas) \_\_\_\_\_
  - 2  No
  
7. **¿Está bajo las órdenes de algún supervisor directo?**
  - 1  Sí
  - 2  No
  
8. **¿Cuál es tu turno habitual de trabajo?**

1 <input type="checkbox"/> Mañana	4 <input type="checkbox"/> Mañana y tarde
2 <input type="checkbox"/> Tarde	5 <input type="checkbox"/> Turno rotario
3 <input type="checkbox"/> Noche	
  
9. **Indique entre que rango de valores se encuentra su salario neto mensual:**

1 <input type="checkbox"/> inferior a 500 dólares	4 <input type="checkbox"/> Entre 1.000 y 1.500 dólares
2 <input type="checkbox"/> Entre 500 y 750 dólares	5 <input type="checkbox"/> Entre 1.500 y 2.000 dólares
3 <input type="checkbox"/> Entre 750 y 1.000 dólares	6 <input type="checkbox"/> Superior a 2.500 dólares

## 10. MARKETING INTERNO

Son aquellas acciones orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados, para que estos a su vez puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

**Indique el grado de acuerdo/ desacuerdo de las siguientes afirmaciones** (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “5” totalmente de acuerdo):

<b>10.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERCAMBIO DE VALORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La prioridad de la cooperativa, es comprender las necesidades de sus empleados antes de que se vaya a tomar cualquier decisión.					
2. En la cooperativa nos reunimos, cara a cara, gerente con empleados para comprender mejor las necesidades.					
3. En esta cooperativa, de manera habitual, hacemos investigaciones conjuntamente gerente y empleados para detectar las expectativas.					
4. Un aspecto importante de la cooperativa es que el gerente compruebe si sus empleados están satisfechos con su trabajo y que problemas tienen.					

### **10.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO INTERNO**

5. La cooperativa cuenta con grupos bien definidos de sus empleados, basándose en sus necesidades individuales (p.ej., con problemas de salud, familiares con problemas de dependencia, etc.)					
6. Cuando se diseña una determinada política o pretendemos aplicarla, siempre la socializamos con el personal, para conocer cómo va a afectar a los diferentes segmentos de empleados con necesidades y características similares.					
7. Todos los empleados son tratados exactamente de la misma manera, con independencia de sus necesidades y características individuales.					

### **10.3 COMUNICACIÓN INTERNA**

8. El gerente está sinceramente interesados en escuchar lo que los empleados les tengan que decir acerca de sus trabajos, sus problemas y las soluciones y sugerencias que les planteen.					
9. Si un empleado tiene un problema personal determinado que influya negativamente en el desempeño de su trabajo, se le anima a comentarlo con el gerente.					
10. El gerente en esta cooperativa siempre están disponibles para atender a los empleados, cuando éstos quieran entrevistarse personalmente.					

11. Se espera de los gerentes que pasen tiempo con los empleados explicando los objetivos institucionales y cómo esos objetivos afectan a lo que la cooperativa espera de cada empleado en particular.					
--	--	--	--	--	--

#### **10.4 INTERÉS DE LA DIRECCIÓN**

12. Los directivos de esta cooperativa invierten recursos (tiempo y/o dinero), si hay algo que se pueda hacer para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los empleados.					
13. Las necesidades de los empleados se toman en serio por la dirección de la cooperativa y se introducen políticas para satisfacerlas.					
14. La dirección de esta cooperativa está claramente orientada a la resolución de los problemas de los empleados y a dotarles de todo el apoyo necesario para que puedan desempeñar bien su trabajo.					
15. La dirección muestra verdadero interés por los empleados como personas, con independencia de que desempeñen mejor o peor su trabajo o de que consigan (o no) sus resultados.					
16. La dirección tiene verdadero interés por conocer y comprender los sentimientos de sus empleados en la medida en que afecten al trabajo.					

#### **10.5 ENTRENAMIENTO**

17. Con anterioridad a que se ponga en marcha un nuevo servicio o a que se introduzca una modificación, los empleados reciben un amplio entrenamiento en relación con el cambio y cómo afectará a la forma en que hacen su trabajo.					
18. Esta cooperativa organiza seminarios de formación de manera constante y sistemática para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades.					
19. Si un empleado es trasladado a una nueva tarea o departamento, su nuevo jefe le entrenará personalmente para afrontar adecuadamente este cambio.					

#### **10.6 CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO Y FAMILIA**

20. El gerente comprenden las necesidades familiares de los empleados.					
21. El gerente apoyan a los empleados para que puedan compaginar el trabajo y sus responsabilidades familiares.					
22. En esta cooperativa los trabajadores pueden tener un equilibrio entre el trabajo y sus vidas familiares.					

### 1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Es un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

**Indique el grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “5” totalmente de acuerdo):**

	1	2	3	4	5
11.1. Estoy dispuesto/a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de esta cooperativa					
11.2. Cuando hablo con mis amigos les digo que mi cooperativa es un gran lugar para trabajar					
11.3. Siento lealtad hacia esta cooperativa					
11.4. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí					
11.5. Considero que mis valores y los de la dirección de la cooperativa son muy similares					
11.6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta cooperativa					
11.7. No me importaría trabajar en otra cooperativa si el tipo de trabajo fuera similar					
11.8. La dirección de la cooperativa contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo					
11.9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta cooperativa					
11.10. Estoy encantado de haber escogido esta cooperativa para trabajar y no otras a las que considere unirme en su momento					
11.11 No merece la pena permanecer trabajando en esta cooperativa indefinidamente					
11.12. A menudo discrepo con la política de la cooperativa en asuntos relacionados con los empleados					
11.13. Me importa mucho el futuro de esta cooperativa					
11.14. Para mí esta es la mejor cooperativa posible para trabajar					
11.15. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta cooperativa ha sido un error de mi parte					

## 2. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. **Sexo:**  
1  Hombre  
2  Mujer
2. **Estado Civil:**  
1  Casado/a  
2  Soltero/a  
3  Divorciado/a  
4  Viudo/a  
5  Unión de Hecho
3. **Edad (Años):**  
1  Entre 18 y 29  
2  Entre 30 y 39  
3  Entre 40 y 49  
4  Entre 50 y 59  
5  Más de 60 años
4. **Número de Hijos:** \_\_\_\_\_
5. **Nacionalidad:** \_\_\_\_\_
6. **Nivel de Formación:**  
1  Bachillerato o inferior  
2  F.P. / Secretariado  
3  Diplomado Universitario  
4  Licenciado Universitario  
5  Máster o Doctorado
7. **¿En qué medida dependen los ingresos de su familia de su trabajo en esta cooperativa?**  
1  Menos de un 40%  
2  Entre un 40 y un 75%  
3  Más de un 75%
8. **¿Ha solicitado permisos por enfermedad, accidente o cuidado de hijo o familiares en los últimos años?**  
1  Sí  
2  No
9. **¿Se ve trabajando en esta cooperativa en los próximos 2 años?**  
1  Sí  
2  No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

