

## PRÁCTICAS DE MARKETING INTERNO PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

**Luciano Zamberlan (UNIJUÍ)**

lucianoz@unijui.edu.br

**Zelia Savoldi (COTRIROSA)**

zelias@unijui.edu.br

**Ariosto Sparemberger (UNIJUÍ)**

ariosto@unijui.edu.br

**Pedro Luís Büttendender (UNIJUÍ)**

pedrolb@unijui.tche.br

**Luciana Maria Scarton (CEPAN)**

luscarton@hotmail.com



*Considerando la relevancia de la prestación de servicios internos y las relaciones internas y del comprometimiento de las personas para que las organizaciones obtengan éxito en sus actividades, el presente trabajo hace una evaluación de las acciones de marketing interno en una Cooperativa en el interior de Rio Grande do Sul. Para desarrollo del estudio, se realizó inicialmente una pesquisa cualitativa. Esta etapa objetivó evaluar la percepción de los individuos a respeto del marketing interno e identificar los principales aspectos a ser evaluados en la fase descriptiva. Desde estas informaciones y de las referencias teóricas fue elaborado un cuestionario estructurado aplicado a 79 de los 87 colaboradores de la Cooperativa. El Survey fue utilizado para evaluar la percepción de las personas sobre las prácticas adoptadas por la organización considerando las dimensiones de Coordinación, Costo, Compañía y Comunicación. Los resultados destacan la buena imagen que los colaboradores poseen de la Cooperativa. Las principales fragilidades están concentradas en los aspectos relacionados con la remuneración y la comunicación organizacional. El instrumento presentado contribuye para evaluar el marketing interno de organizaciones cooperativas, sirviendo de subsidios para la elaboración de proyectos y la organización del trabajo.*

*Palavras-chaves: Marketing Interno, gestão de pessoas, colaboradores*

## 1. Introducción

En este escenario de economía globalizada y ampliación de las acciones de la competencia, el factor humano es de significativa importancia para enfrentar este ambiente competitivo y las aceleradas mudanzas que ocurren en el ámbito institucional. Las organizaciones procuran priorizar la gestión, con foco en la optimización de sus puntos Fortes, satisfacción de los consumidores y para el comprometimiento del cuerpo funcional con los objetivos organizacionales. Delante de eso, es preciso establecer canales de comunicación con el público interno, visando a la integración y comprometimiento de los colaboradores con los objetivos de la organización. para que este comprometimiento ocurra, es preciso también llevar en consideración la cultura organizacional, a cual tiene relevante efecto en la manera con que las personas perciben sus responsabilidades. La cultura posee un papel relevante en el comportamiento de los individuos. El marketing interno, por su vez, se presenta como una de las alternativas para mejoría de ese ambiente, al mismo tiempo en el que establece la noción de que los empleados se constituyen en el primer mercado para la organización.

Cada empresa posee su cultura a cual representa valores, ritos, mitos y modelos de comportamiento. Estos elementos visan a la orientación y el control de los comportamientos individuales de las personas, suministrando un sentido común vuelto para la convergencia de objetivos en la organización (MOTTA, 2001).

El marketing interno es una forma de gestión que integra las funciones de la organización ayudando los administradores a implantar esta nueva cultura, donde los empleados son constantemente motivados para el desarrollo conjunto, manteniendo la empresa competitiva delante de la velocidad de los cambios (ADAMI, Silveira, 2000). El marketing interno surge como elemento de ligazón entre el cliente, producto y el colaborador. Su necesidad creciente se debe al recrudescimiento del ser humano en los negocios dentro del clima competitivo actual (GRÖNROOS, 1993). Posibilita la construcción de relaciones compartiendo los objetivos de la empresa y fortaleciendo estas relaciones, inseriendo la noción que todos sano clientes de todos también adentro de la empresa.

El principal foco es el cliente interno. Y es a él que deben estar dirigidas las acciones, porque el bienestar de los colaboradores refleja directamente en la satisfacción de los clientes externos y en la expansión de los negocios y productividad de la empresa (FLIPO, 1986). Para tanto, es importante que los gestores se preocupen más con la calidad de vida y la satisfacción de los colaboradores para que los resultados sean alcanzados.

El presente artículo aduce los resultados de un estudio realizado en una Cooperativa Agropecuaria del interior de Rio Grande do Sul, objetivando evaluar la percepción de las personas a respecto de las acciones de marketing interno realizadas. El artículo está estructurado en tres partes. En un primer momento se presenta las referencias teóricas acerca del marketing interno y de su importancia para el desarrollo de una cultura orientada al cliente. En la segunda parte son descritos los procedimientos metodológicos utilizados y en la tercera los resultados del Survey, así como las ilaciones obtenidas desde los levantamientos.

## 2. El Concepto de Marketing Interno

El aumento de la competencia por el mantenimiento, pero también por las disputas de nuevos mercados, ha hecho con que el marketing se vuelva también hacia dentro de la organización y integre las operaciones de la empresa, con una visión con el foco en el negocio, en el cliente interno y externo para el desarrollo de los negocios y en la transformación de cada un de los

recursos humanos de la empresa en un agente de marketing. Esa discusión surgió de la necesidad de ampliar el foco del marketing para el estudio de relaciones de largo plazo en el ámbito estratégico-organizacional (WEBSTER, 1992; GREENLY, OKTENGIL, 1996). Esos abordajes incluyen el marketing de relación (BERRY, 1983; GUMMESON, 1987; GRÖNROOS, 1995), la orientación para el mercado (NARVER, SLATER, 1990; KOHLI, JAWORSKI, 1990) y el marketing interno (George, 1990; BEKKERS, VAN HAASTRECHT, 1993; BERRY, 1996; BRUM, 2003; BEKIN, 2004; CERQUEIRA, 2005), siendo que este último es de vital importancia para que las demás puedan acontecer.

Para Kotler (1994) el marketing externo muestra el esfuerzo de la organización para elaborar el bien o servicio, fijar precios y comunicar las características de los mismos junto al público blanco y evaluar como este esfuerzo es visto por quien haga uso de los bienes o servicios. En el marketing interno el autor describe el esfuerzo de la organización para entrenar y crear condiciones de motivación en sus colaboradores, para que presten un servicio a los clientes que traiga su satisfacción. En ese contexto, el autor concluye que la fusión de esos dos ítems lleva a un tercero, denominado de marketing integrado.

El concepto presentado define el marketing interno de una forma bastante amplia, como un triángulo estratégico que une empresa, empleado y cliente, lo que torna más fácil el entendimiento de la relación de cambio. Empresa y funcionarios cambian la información que, en el final, acabará beneficiando el cliente (BRUM, 2003). Según afirma Brambilla (2004), el marketing interactivo es el resultante de las actividades de marketing externo y marketing interno. El autor establece que las bases de los encuentros y las relaciones empleado-cliente ocurren con mayor intensidad, principalmente en los segmentos de menudeo y de servicios, pues cuando el marketing interno es bien hecho, el marketing externo tiende a ser más amplio.

El marketing interno corresponde a un nuevo abordaje organizacional de las empresas ligadas a un contexto de mudanzas (BRUM, 1998). Son acciones de marketing éticamente dirigidas al público interno (empleados) de las organizaciones y empresas con foco en el lucro, de las organizaciones no lucrativas y gubernamentales y del tercer sector, observando conductas de responsabilidad comunitaria ambiental (BEKIN, 2004). Es un proceso de información que, si bien hecho, proporciona la satisfacción de ambas las partes. Para Brum (1998), el marketing interno puede ser definido como un conjunto de acciones que tiene como objetivo tornar común, entre empleados de una empresa, objetivos, metas y resultados. Marketing interno es también dar valor y visibilidad a las informaciones en todas las áreas o en todos los niveles para que los colaboradores tengan una visión compartida de la empresa. Es la mudanza centrado en el conocimiento. De acuerdo con Bekin (2004, p.4), “más de lo que un nombre o una marca, marketing interno es un concepto, una postura, una actitud y un comportamiento, un instrumental que corresponde a un nuevo abordaje para el mercado”.

Cerqueira (2005) asevera que marketing interno son proyectos y acciones que una empresa debe emprender para consolidar la base cultural del comprometimiento de sus empleados con el desarrollo adecuado de sus diversa tecnologías. El visa:

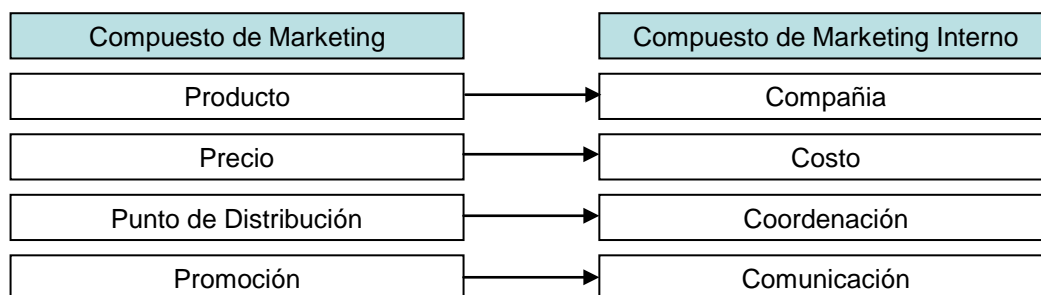
- La práctica de los valores establecidos como base de la nueva cultura;
- El mantenimiento de un clima de valorización y reconocimiento de las personas;
- La obtención de índices mayores de productividad y calidad, con la consecuente reducción de los costos;
- El establecimiento de medios adecuados de comunicación entre las personas, que permitirán la eliminación de conflictos e insatisfacciones, que puedan

- afectar el sistema organizacional;
- La mejoría de la relación entre las personas;
- El establecimiento de la administración con mayor participación de los funcionarios;
- La implantación de acciones gerenciales preventivas.

El marketing interno auxilia en el desempeño de la tarea de contratar, entrenar y motivar empleados hábiles que desean atender bien a los consumidores. Enfatiza los recursos humanos como llave para el desarrollo y el mantenimiento de una operación exitosa. Los empleados serán más motivados a demostrar el espíritu de servicio y la orientación al cliente si están bien informados (KOTLER, 1998; GUMMESSON, 2005).

Arriba de todo el marketing interno es una estrategia de gestión. El foco es desarrollar en los funcionarios una conciencia del cliente. Tanto bienes cuanto servicios y campañas específicas de marketing necesitan ser vendidos a los empleados antes de ser puestos externamente en el mercado (GEORGE, 1990). Es importante que todo el empresa tenga un mercado interno de empleados que debe recibir la primera atención (GRÖNROOS, 1993).

El marketing es un proceso de planear y ejecutar la concepción, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios con el objetivo de crear cambios para la satisfacción de las metas individuales y de la organización. Es fundamental en la determinación de los resultados empresariales (LEVITT, 1990, p.146). Para Kotler (1998) el marketing interno debe preceder el marketing externo, pues según él no hace sentido prometer servicio excelente antes de las personas estén listas para suministrarlo y comprometidos para con la organización. Las empresas se utilizan del marketing mix como variables para producir la respuesta deseada en su mercado-blanco. Estas acciones para estimular la demanda de sus productos y servicios son son puestas en práctica a través decisiones referentes a producto, definición de precios, canales de distribución y promoción (KOTLER, 2000). Según Inkotte (2000) para análisis del marketing interno, los 4 P's, definiciones ampliamente conocidas en medios académico y empresarial, se transforman en los 4 C's – compañía, coordinación, costo y comunicación (Figura 1).



Fuente: Inkotte (2000)

Figura 1 - Transformación de los elementos del Marketing Mix

La plaza o distribución es el ambiente de la empresa, de responsabilidad de la Coordinación, las personas responsables por la implementación de las acciones, bien como los gestores. Las acciones de apoyo son las pesquisas y gestión del clima, arquitectura y ergonomía de los ambientes, decoración, seguridad en el trabajo. Cada área funcional responde a sus clientes internos que están directa o indirectamente relacionados con el mercado, cabiendo a los gestores “vender” los objetivos y planes de la organización a sus empleados (HARREL, FORS, 1992). El producto es la propia Compañía, empresa, destinada al cliente interno, con

apoyo en beneficios, participación en resultados, evaluación de desempeño, entrenamientos, proyectos de responsabilidad social, entre otros. La promoción es la Comunicación, que abarca las diversa actividades de la diseminación y colecta de informaciones, con apoyo a través de campañas, herramientas publicitarias y canales (murales, periódicos, Intranet, vídeos de motivación, carteles, informativos...). El precio corresponde al elemento Costo o inversiones, incluye la política de remuneración de la empresa, inversiones en entrenamientos y desarrollo de las personas y, también, la confección del material de implementación de las acciones del programa de marketing interno (INKOTTE, 2000).

## 2. Procedimientos Metodológicos

La recogida de datos fue estructurada en dos fases, siendo la primera de carácter exploratorio y la segunda descriptiva. En la pesquisa exploratoria se utilizaron datos secundarios, a través de materiales bibliográficos y documentáis, bien como datos primarios, a través de pesquisa cualitativa por medio de entrevistas en profundidad. La pesquisa fue empezada con un levantamiento bibliográfico sobre el temática y abordajes acerca del marketing interno. se realizó también una pesquisa cualitativa a través de entrevistas en profundidad (AAKER, KUMMAR, DAY, 2001). La elección de los participantes fue hecha siguiendo algunos criterios de juicio, y envolvió ocho personas que actuaban en las áreas administrativa y operacional de la cooperativa. Los aspectos abordados estaban relacionados a los conceptos de marketing, a los canales de comunicación utilizados por la empresa, beneficios ofrecidos a sus colaboradores, la identificación de talentos y consideraciones sobre la implantación de un programa de marketing interno. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas integralmente, siendo que las contribuciones, juntamente con las referencias teóricas y estudios anteriores sobre marketing interno, sirvieron de subsidios para la elaboración del cuestionario usado en la fase descriptiva.

Para la obtención de informaciones de la etapa cuantitativa se realizó un Survey de Corte Transversal a través de entrevista personal. El estudio se realizó con la elaboración de un cuestionario estructurado basado nos dados levantados en la fase exploratoria y aplicado a 79 de los 87 colaboradores de la unidad cooperativa. Para la realización de las entrevistas personales, el instrumento de recogida de datos fue estructurado con 43 cuestiones, siendo que las primeras 36 asertivas fueron divididas en cuatro dimensiones del compuesto de marketing interno: coordinación, compañía, comunicación y costo (INKOTTE, 2000) y mensuradas por una escala intervalar de concordancia (COOPER, SCHINDLER, 2003). En una de las cuestiones fue utilizada una escala ordinal, para que el entrevistado manifestase el grado de importancia con relación a los aspectos del marketing interno relacionados. Las demás cuestiones sirvieron para la caracterización de los entrevistados y como base para el cruzamiento de las informaciones.

La tabulación de los datos fue realizada con el auxilio del software SPSS (Statistical Package the Social Scienses) y los procedimientos de análisis utilizados fueron a distribución de la frecuencia, la Test T y a Anova con la finalidad de evaluar si los grupos difieren significativamente entre sí con base en las medias de concordancia. En ese estudio se acepta la existencia de diferencia entre las medias a una significación de 0,05 (MALHOTRA, 2001) siendo que para evaluación de los contrastes existentes, se utilizó el método de la diferencia honestamente signifiicante (HSD) Tukey (HAIR et Al., 2005). se procedió también el análisis de confiabilidad de la escala a través del Alpha de Cronbach. El análisis de confiabilidad tiene como finalidad verificar lo cuan libre la escala está del error aleatorio. Eso significa que si la escala sea aplicada repetidas veces a las mismas personas, deberá reflejar valores estables para el fenómeno observado. Según HAIR et Al. (2005), un valor de por lo menos 0,70 refleja



una confiabilidad aceptable, aunque reconozcan que ese valor no sea una calidad absoluta. Los coeficientes obtenidos para las dimensiones están presentados en la Tabla 1.

<b>Coefficiente alpha</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Dimensiones</b>
0,8848	Satisfactoria	Coordinación
0,8903	Satisfactoria	Compañía
0,8911	Satisfactoria	Comunicación
0,8958	Satisfactoria	Costo
Alpha de Cronbach relativo a todo el escala = 0,9627		

Tabla 1 – Confiabilidad de las Escalas

## 4. Presentación y Análisis de los Datos

### 4.1. Caracterización de los Entrevistados

De los 79 respondentes, 10 eran del sexo femenino (12,7%), y 69 del sexo masculino (87,3%). Con relación a la faja de edad de los entrevistados, hay predominancia de personas de 30 a 50 años (63,2%), y hasta 29 años (24,1%). En lo que dice respecto al nivel de escolaridad, 40,8% tiene la instrucción media y 38,2% posee solamente la enseñanza fundamental. La mayoría de los participantes posee menos de 5 años de vínculo de empleo con la cooperativa (42,9%), seguido de personas que trabajan en la organización hace más de 15 años (31,2%). Con relación a la área a lo cual desempeñan sus actividades, 55,3% actúan en el sector administrativo y 44,7% en el operacional. La banda de remuneración con la mayor concentración está en aquellos individuos que reciben hasta R\$ 499,00 (49,4%) y en según lugar los que ganan entre R\$ 600,00 y R\$ 1.499,00 (30,4%).

### 4.2. Análisis Descriptivo

El instrumento agrupó las asertivas en cuatro categorías, coincidiendo con las variables del compuesto de marketing interno sugerido por la literatura, siendo ellos: coordinación, compañía, costo y comunicación (INKOTTE, 2000).

<b>Coordinación</b>	<b>Media</b>	<b>D. Pad.</b>
La relación entre las personas de mi equipo es considerado bueno.	4,01	0,74
En la Cooperativa, existe la integración entre los colegas.	3,34	1,14
Existe una buen relación entre los superiores inmediatos y los subordinados dentro de mi equipo de trabajo.	3,73	1,00
La relación entre los directores y subordinados es considerado bueno.	3,23	1,24
Me siento a la voluntad para pedir u ofrecer auxilio a mis colegas.	4,06	0,84
En mi área, existe a coop.entre las personas para que los result. sean alcanzados.	3,82	1,01
Existe en la Cooperativa un clima de coop. entre las diversa áreas la empresa.	3,18	1,18
Me siento a la voluntad en la presencia del gerente o responsable por mi área	4,08	0,87
Considero mi superior inmediato una referencia en nivel profesional, de forma a confiar totalmente en las decisiones por él tomadas	3,71	1,06
Mis ideas y sugerencias son oídas por mis superiores.	3,06	1,18
Logro reconocimiento por el trabajo que ejecuto.	3,30	1,27

Tabla 2 – Análisis descriptivo de la dimensión Coordinación

De acuerdo con la Tabla 2, que evalúa la dimensión Coordinación, se observa que los participantes de la muestra poseen mayor concordancia en el ítem Me siento a la voluntad en la presencia del gerente e/ou responsable por mi área, con media de 4,08. El ítem Existe en la Cooperativa un clima de cooperación entre las diversa áreas que componen la empresa obtuvo a menor media de concordancia (3,18), evidenciando el bajo grado de integración entre las

áreas. De acuerdo con Marras (2000), con empleados que trabajan en conjunto y comparten responsabilidades, se obtiene como resultado individuos comprometidos y envueltos en la solución de problemas.

En la Tabla 3, que representa la dimensión Compañía, el ítem que obtuvo la mayor concordancia fue La imagen que mis familiares y amigos poseen de la Cooperativa es de una empresa fuerte y vencedora con media de 4,09. Según afirma Brum (1998), en el marketin interno puede ser establecido un conjunto de acciones utilizadas por una empresa o una determinada gestión para vender su propia imagen a empleados y familiares.

se observa todavía en la Tabla 3 que la menor media es 2,59, que enfatiza sobre la asistencia médica ofrecida por la empresa que, no atiende a las necesidades de los respondentes. Esa discordancia puede estar relacionada al hecho de que la Cooperativa no ofrece plan de salud a sus colaboradores, y sí, la asistencia médica, con un médico a la disposición dos horas por día. Sin embargo, de acuerdo con las informaciones obtenidas en las entrevistas en profundidad, consideran más importante los beneficios obtenidos a través de un plan de salud. Para Marras (2000), un plan de salud es considerado un beneficio espontáneo que la empresa ofrece a sus funcionarios, pero que sirve para atender a las necesidades de los mismos y también tornar el perfil de la remuneración atrayente y competitiva en el mercado de trabajo, tanto para atraer nuevos recursos humanos cuanto para mantener los actuales.

<b>Compañía</b>	<b>Media</b>	<b>D. Pad.</b>
Tengo autonomía para proponer mejoras en la ejecución de mi trabajo.	3,37	1,13
Me siento realizado profesionalmente con el trabajo que ejecuto.	3,72	1,25
Estoy satisfecho con los criterios utilizados para promociones internas.	3,19	1,24
En tenemos de estab. en la empleo, yo y mis colegas de área nos sentimos seguros.	2,65	1,08
La cantidad de entrenamiento que vengo recibiendo es suficiente.	3,13	1,24
Considero satisfactorios los beneficios ofrecidos por mi empresa.	3,12	1,14
La asistencia médica ofrecida por la empresa atiende mis necesidades.	2,59	1,29
Comparando con otras empr., creo que la Coop. posee un buen sistema de remuneración.	3,62	0,97
La imagen que mis familiares y amigos poseen de la Cooperativa es de una empresa fuerte y vencedora.	4,09	0,83
La Cooperativa es una empresa que se preocupa en establecer una relación de proximidad con sus colaboradores.	3,49	1,05
La Cooperativa establece una buen relación con la comunidad donde actúa.	3,91	0,83

Tabla 3 – Análisis descriptivo de la dimensión Compañía

En la Tabla 4, referente a la dimensión Comunicación, la mayor media fue atribuida al ítem En mi área, existe la libertad para hablar, opinar, contribuir y sugerir, con 3,73. Según Grönroos (1993), una imagen favorable y bien conocida es un patrimonio para cualquier empresa, porque la imagen tiene un impacto sobre la visión que la persona tiene de la comunicación y de las operaciones de la empresa en muchos aspectos. El ítem Soy informado sobre qué pasa en la Cooperativa presentó a menor media, 2,71, lo que demuestra que los colaboradores están recibiendo pocas informaciones de la empresa.

<b>Comunicación</b>	<b>Media</b>	<b>D.Pad.</b>
Conozco claramente los objetivos y metas de la Cooperativa.	3,06	1,17
Soy informado constantemente sobre qué pasa en la Cooperativa.	2,71	1,13
Considero mi sup. inmediato un canal de inf. sobre las decisiones de la directoria.	3,19	1,14
Creo que la Coop. posee calidad y quant. en benef. se comparada con otras empr.	3,33	1,03
En mi área, existe libertad para hablar, opinar, contribuir y sugerir.	3,73	1,06
Recibo inform. sobre los benef. a que tengo derecho como colaborador de la Cooperativa.	3,34	1,16
Los instrumentos de comunicación interna, utilizados en la empresa, cumplen con su papel	3,48	1,07

de repasar un buen nivel de informaciones a los colaboradores.		
Considero suficientes las inf. sobre la empresa para el desenv. de mis actividades.	3,06	1,05

Tabla 4 – Análisis descriptivo de la dimensión Comunicación

Cual si puede observar la dimensión Costo (Tabla 5), el ítem Considero claro el sistema de remuneración adoptado por la Cooperativa obtuvo mayor concordancia (3,18). A pesar de ser la mayor media de la variable, es considerada baja, lo que permite constatar que existe poca transparencia en cuanto al sistema de remuneración. Brum (2000) afirma que es preciso la empresa utilizar todos los instrumentos existentes de comunicación interna para trabajar la información sobre todo qué la empresa hace por el empleado, principalmente sobre la política salarial. O ítem La Cooperativa sabe reconocer y recompensar el esfuerzo de los colaboradores se quedó con a menor media, 3,01.

Costo	Media	D. Pad
La Cooperativa investe en programas de entrenamiento para colaboradores.	3,17	1,11
He tenido la oportunidad de actualizarme y de perfeccionarme, a través de programas de entrenamientos como cursos, exposiciones y seminarios.	3,04	1,27
Considero suficientes los progr. de entrenan. que la Coop. ofrece a sus colab.	3,05	3,15
Considero claro el sistema de remuneración adoptado por la Cooperativa.	3,18	1,16
Mi salario es compatible con mis respons. y con el trabajo que realizo en la Coop.	3,10	1,36
La Cooperativa sabe reconocer y recompensar el esfuerzo de los colaboradores.	3,01	1,20

Tabla 4 – Análisis descriptivo de la dimensión Costo

### 4.3. Importancia de los Atributos

Para posibilitar la ponderación de los atributos por el grado de importancia relativa se solicitó que el entrevistado indicase, de acuerdo con su opinión, los seis atributos más importantes de los 36 presentados. Delante de las lagunas apuntadas en la literatura metodológica y de las dificultades relatadas en las aplicaciones prácticas, se utilizó, en el presente estudio un método de obtención de los pesos (de los atributos investigados) capaz de atenuar las dificultades apuntadas anteriormente (CARVALHO, LEITE, 2001). Ese método evita exigir del entrevistado la ordenación, en tenemos de importancia, de las 31 afirmaciones presentadas, pues esa cantidad es, sin duda, según cualquier criterio razonable, un número muy elevado de alternativas. La Figura 2 presenta la cuestión utilizada para atribución de importancia de las asertivas.

Usando los números de las 31 cuestiones listadas, indique abajo las seis más importantes, en su opinión, por orden de relevancia:

Más Importante                                                    Menos Importante  
                                          1    2    3    4    5    6

Figura 2 – Cuestión para Evaluar el Orden de Importancia de los Ítems

El método consistió en solicitar al entrevistado que ordenase los seis atributos más importantes entre los 36 presentados en el cuestionario de la pesquisa. Para cada un de los atributos, fueron entonces computados los votos obtenidos del conjunto de los respondentes en el que aquel atributo fue considerado como lo más importante, después como el 2º más importante y así por delante, hasta llegar a la cantidad de votos que obtuvo como 6º más importante. La cantidad de votos que el atributo logró, entonces, como lo más importante fue ponderada con peso 6, el número de votos que obtuvo como el 2º más importante recibió peso



5, y así por delante, hasta ponderarse con peso 1 el total de votos que el atributo recibió en la condición de 6° más importante, conforme ejemplo en la Tabla 5. Para cada uno de los atributos, se llegó entonces a la suma de las cantidades de votos ponderados por los pesos descritos.

<b>La Cooperativa es una empresa que se preocupa en establecer una relación de proximidad con sus colaboradores</b>	<b>Votos</b>	<b>Peso</b>	<b>Votos ponderados</b>
Más importante	8	6	48
2° más importante	4	5	20
3° más importante	5	4	20
4° más importante	3	3	9
5° más importante	4	2	8
6° más importante	7	1	7
Total	31	-	112

Tabla 5 – Ejemplo de Ponderación

El aspecto considerado de mayor importancia para la implantación de un programa de marketing interno, según muestra la Tabla 6, fue la afirmación relacionada a la variable Compañía: La Cooperativa es una empresa que se preocupa en establecer una relación de proximidad con sus colaboradores. Según Brum (2005), la integración de la persona con la empresa es uno de los principales objetivos del marketing interno y se beneficia de todos sus canales, instrumentos y acciones. Cuando existe una relación de forma profunda, no existe voluntad de las personas si alejan de la empresa y la crítica solamente acontece porque se sienten responsables por la realidad del ambiente en el cual trabajan.

<b>Variables</b>	<b>Imp.</b>	<b>Ord.</b>
A Coop. es una empr. que se preocupa en estab. una relación de proximidad con sus colab.	112	1°
Mi salario es compatible con mis resp. y con el trab. que realizo en la Coop.	103	2°
Conozco claramente los objetivos y metas de la Cooperativa.	102	3°
Existe en la Coop. un clima de cooperación entre las diversa áreas	98	4°
La relación entre las personas de mi equipo es considerado bueno.	84	5°
En la Cooperativa, existe la integración entre los colegas.	67	6°
La Cooperativa sabe reconocer y recompensar el esfuerzo de los colaboradores.	64	7°
En mi área, existe libertad para hablar, opinar, aportar y sugerir.	60	8°
La Cooperativa invierte en programas de entrenamiento para colaboradores.	56	9°
Existe un buen relac. entre los sup. inmediatos y los subord. dentro de mi equipo de trabajo.	53	10°
La imagen que mis familiares y amigos poseen de la Coop. es de una empr. fuerte y vencedora	51	11°
A Coop. es una empresa que establece un buen relac. c/ la comunidad donde actúa.	50	12°
Considero mi sup. inmediato un canal de inf. sobre las decis. y deliberaciones de la directoria.	48	13°
Mis ideas y sugerencias son oídas por la empresa.	45	14°
Considero suficientes las inf. generáis sobre a empr. para el desenv. de mis ativid.	40	15°

Tabla 6 – los 15 Ítems más Importantes para los Colaboradores

Lo según atributo considerado más importante de la fue de la variable costo a través del ítem: mi salario es compatible con mis responsabilidades y con el trabajo que realizo en la Cooperativa. Qué se percibe con este resultado que hay una preocupación de los respondentes con la política salarial, qué, probablemente, los colaboradores deben haber llevado en consideración la falta de una política de cargos y salarios en la Cooperativa y que ellos consideran importante para que haya un clima favorable para la implantación de un programa de marketing interno. Según afirma Luz (1995), las empresas que se preocupan por el clima organizacional deben establecer una política salarial que sea justa con relación a la estructura interna de sus cargos. Luz (1995) enfatiza todavía, que se debe mantener un plan de cargos y

salarios, de manera que los cargos sean evaluados y clasificados de acuerdo con la jerarquía, permitiendo una remuneración justa evitando las insatisfacciones. El ítem Conozco claramente los objetivos y metas de la Cooperativa se quedó en la tercera colocación entre las afirmaciones más importantes. Esto significa que la empresa necesita tornar transparentes a los empleados los objetivos y metas.

#### 4.4. Resultados del Test T

El Test T fue utilizado para evaluar las diferencias en las medias de las escalas de actitudes relacionadas con el sexo y área donde trabaja (administrativa u operacional). Este test fue utilizado para verificar el nivel de significación entre los dos grupos. En la Tabla 7 fueron analizadas las diferencias entre las medias de las asertivas de acuerdo con el sexo de los participantes. Se percibió que ocurrió diferencia significativa apenas en una afirmación. La divergencia entre hombres y mujeres está en el ítem que trata de la integración entre colegas, donde los hombres concuerdan más de lo que las mujeres que existe la integración. Según datos obtenidos en las entrevistas en profundidad, eso puede ocurrir porque los hombres participan semanalmente de encuentros deportivos en la asociación de los funcionarios, lo que viene a generar un clima tranquilo entre los mismos, proporcionando mayor integración. Para Torquato (1991), una sólida política de ocio, apoyada y conducida por las asociaciones deportivas, irradia entusiasmo, emulación y alegría por diversos espacios de la empresa.

Variable Coordinación	Masc.	Femin.	P
En la Cooperativa, existe la integración entre los colegas.	3,49	2,30	0,002

Tabla 7 - Evaluación de las Acciones de Marketing Interno X Sexo

Analizando las afirmaciones con relación con la área donde las personas trabajan (Tabla 8), se observa que una cantidad mayor de ítems presenta diferencias significativas en los grados de concordancia. se percibe, que los colaboradores que actúan en la área operacional concuerdan más con las asertivas cuando comparados con los de la área administrativa.

Variable Coordinación	Adm.	Oper	P
En la Cooperativa, existe la integración entre los colegas.	2,81	3,91	0,000
Existe buen relac. entre sup. Imed. y subord en mi equipo de trabajo.	3,48	3,97	0,030
La relación entre los directores y subordinados es considerado bueno.	2,79	3,68	0,001
Existe en la Coop. un clima de cooperación entre las diversa áreas	2,71	3,71	0,000
La Coop.es una emp. que se preocupa en estab. una relac. de proximidad con sus colab.	3,12	3,88	0,001
A imag. que mis fam. y amigos tienen de la Coop. es de una empr. fuerte y venc.	3,83	4,38	0,003
Mis ideas y sugerencias son oídas por la empresa.	2,76	3,38	0,023
Estoy satisfecho con los criterios utilizados para promociones internas.	2,86	3,50	0,024
En tenemos de estab. en el empr. yo y mis colegas nos sentimos seguros.	2,37	2,97	0,015
La cantidad de entrenamiento que vengo recibiendo es suficiente.	2,76	3,50	0,008
Considero satisfactorios los beneficios ofrecidos por mi empresa.	2,74	3,56	0,002
La asistencia médica ofrecida por la empresa atiende mis necesidades.	2,26	3,03	0,007
Considero mi sup. inmediato un canal de inf. sobre las deliberaciones de la directoria.	2,81	3,62	0,002
Los instrumentos de comunicación interna, utilizados en la empresa, cumplen con su papel de repasar un buen nivel de informaciones a los colaboradores.	3,17	3,91	0,002
La Cooperativa invierte en programas de entrenamiento para colaboradores.	2,81	3,65	0,001
Considero sufic. s prog. de entrenan. que la Coop. ofrece a sus colab.	2,76	3,41	0,013
Considero claro el sistema de remuneración adoptado por la Cooperativa.	2,86	3,50	0,016
La Cooperativa sabe reconocer y recompensar el esfuerzo de los colaboradores.	2,69	3,35	0,017

Tabla 8 - Evaluación de las Acciones de Marketing Interno X Área donde trabaja

#### 4.7 Resultado de la ANOVA

La análisis de Variancia fue utilizada para verificar la existencia de diferencias de percepción significativas entre las medias de concordancia de los entrevistados dentro de la muestra, en función de los salarios recibidos por parte de los entrevistados.

Variable Coordinación	A	B	C	P	Tukey
En la Cooperativa, existe la integración entre los colegas.	3,74	2,88	3,06	0,006	A y B
Existe una buen relación entre los superiores inmediatos y los subordinados dentro de mi equipo de trabajo.	4,00	3,38	3,63	0,046	A y B
La Cooperativa es una empresa que se preocupa en establecer una relación de proximidad con sus colaboradores.	3,87	3,21	3,00	0,004	A y C
Tengo auton. para proponer mejorías en la ejecución de mi trab.	3,64	2,79	3,56	0,010	A y B
En termos de estab.en empleo, yo y mis colegas de área nos sentimos seg.	2,90	2,21	2,73	0,044	A y B
Considero satisfactorios los benef. ofrecidos por mi empresa.	3,49	2,57	3,00	0,006	A y B
Considero suficientes los programas de entrenamientos que la Cooperativa ofrece a sus colaboradores.	3,49	2,50	2,81	0,002	A y B
A Coop. sabe reconocer y recompensar el esfuerzo de los colab.	3,33	2,50	3,00	0,026	A y B

A= Hasta R\$ 599,00; B= R\$ 600,00 a R\$ 1.499,00; C= Más de R\$ 1.500,00; P.= Significância.

Tabla 9 - Evaluación de las Acciones de Marketing Interno X Renta Personal

A ANOVA tiene con objetivo evaluar se existe diferencia significativa entre los grupos, bien como verificar los efectos de una variable dependiente sobre las independientes. En este estudio se acepta la diferencia entre los grupos a una significación de 0,05. Los resultados (Tabla 9) demuestran que en los aspectos en los que fueron detectadas diferencias significativas ( $p < 0,05$ ), los consumidores con una faja de edad más baja presentan una concordancia mayor con los ítems presentados con relación a las demás fajas salariales.

#### 5. Conclusión

Este estudio procuró diagnosticar las acciones de marketing interno adoptadas por la Cooperativa estudiada. A través de la pesquisa cualitativa fue posible identificar como las personas perciben las acciones de marketing interno utilizadas por la organización, quiénes mismo evaluando positivamente, resaltaron que algunas acciones necesitan ser mejoradas o ampliadas como: entrenamientos, canales de comunicación y beneficios.

A través de las entrevistas en profundidad fue posible percibir qué la mayoría de los directores y gerentes tiene nociones del significado y de la importancia del marketing interno para la empresa y todos ellos consideraron de gran importancia la implantación del programa institucionalizado en la Cooperativa, enfatizando la integración y el comprometimiento de todos. En la pesquisa cualitativa se destacaron aspectos referentes a la Comunicación como representativos para efectivizar las acciones de marketing interno: Intranet, skipe, circulares, reuniones y murales. Lo que fue percibido, mientras, es que hay necesidad de que algunos de ellos sean diseminados en todos los niveles de la organización, con la finalidad de alcanzar todos los colaboradores, independiente de la función que cada un ejerce. Las informaciones obtenidas en la investigación cuantitativa posibilitaron identificar como los colaboradores evalúan las acciones que envuelven las dimensiones del marketing interno. Se constató que los principales puntos positivos de la empresa estudiada están en la buena imagen que los colaboradores y familiares poseen de la Cooperativa, en la buen relación entre empleados y gerentes y en la colaboración y en la buen relación existente entre las personas.

Los principales puntos flacos apuntados están relacionados con la asistencia médica ofrecida, con la inestabilidad y la falta de seguridad en lo empleo, con deficiencias en la diseminación de

las informaciones sobre los hechos que ocurren en la Cooperativa y con necesidad de ofrecer oportunidades de perfeccionamiento y calificación más constantes.

Se constataron también diferencias en la evaluación de los respondientes de diferentes segmentos. En lo que se refiere a la variable sexo, apenas en una afirmación fue encontrada divergencia significativa en el ítem que se refiere con la integración entre los colegas, siendo que los hombres presentan una concordancia mayor. Con relación a las evaluaciones de las prácticas de marketing interno entre la área administrativa y operacional, fueron identificadas 18 afirmaciones con diferencias significativas entre las medias. En todas las divergencias la concordancia mayor es de la área operacional. Esa evaluación es importante para que los gestores sepan que es necesario intensificar más las prácticas de marketing interno en la área administrativa. De un modo general, la mayor insatisfacción, en todas las variables que componen el marketing interno, fue identificada en los colaboradores de la área administrativa y que poseen mayor nivel de escolaridad. La razón que puede ser atribuida a eso son los niveles de perspectivas de crecimiento personal y profesional, que son los más altos con relación a la área operacional y a los que poseen niveles de escolaridad menores. La escolaridad baja también está relacionada a los niveles de rendimientos menores, que también concentraron las mayores medias en la Anova.

En el momento en el que los productos y servicios están cada vez más parecidos, las empresas necesitan encontrar modales de alcanzar ventaja competitiva y agregar valor en sus actividades. Es necesario motivar y comprometer los llamados a clientes internos, que son los grandes responsables por la relación y por la entrega de productos y servicios a los clientes (STRAUGHAN, COOPER, 2002). La creación y lanzamiento de programas en una organización suelen generar muchas expectativas que, no raras veces, se constituyen en grandes frustraciones. Es preciso tener cuidado para que las personas no asocien el marketing interno solamente con la comunicación interna. Para tanto, es importante transmitir credibilidad, involucramiento y comprometimiento de la directoria y de los gerentes de área, transmitiendo la idea de que la empresa está adoptando medidas para fortalecer la relación y el crecimiento tanto de los colaboradores cuanto de la Cooperativa.

Una empresa puede se esforzar en el sentido de proporcionar un ambiente en el cual el bienestar físico y psíquico sea posible, contribuyendo significativamente para una cuestión considerada acomplexa y subjetiva que es la felicidad, en la cual interfieren los factores sociales, culturales, de género y tantas otras cuestiones individuales. En ese contexto, es necesario tener un ambiente de trabajo que motive los colaboradores en el desarrollo de sus actividades. Eso requiere decisiones estratégicas por parte de la gerencia. En la visión de Grönroos (1993), la idea de crear y sostener un programa de marketing interno debe nacer en el tope de la empresa y, como cualquiera otra acción colectiva, es importante que la cúpula de la empresa esté muy comprometida con la implementación. Cabe a la administración apoyar continuamente los funcionarios, creando un ambiente que les motive y pase confianza y encorajamento.

Además de este estudio presentar un instrumento para evaluar las prácticas de marketing interno en una organización cooperativa, se espera que pueda servir de subsidio para ampliar la discusión en torno deste tema en el sector cooperativo. La próxima etapa de esta pesquisa pretende envolver el cuadro social de la Cooperativa, pues estas personas también pueden ser consideradas clientes internos. se considera relevante esta continuidad, visto que es importante importancia tener el cuadro social satisfecho y motivado para que participen más activamente de la cooperativa, desde las programaciones en la área social y cultural como también en la área comercial.



## Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A; KUMAR, V; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ADAMI, J. B.; SILVEIRA, A. *Endomarketing: aplicação do marketing interno nas maiores indústrias de Santa Catarina*. In: CLADEA, 2000, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre, RS, 2002, 1 CD-ROOM.
- BEKKERS, M., VAN HAASTRECHT, R. *The foundations of internal marketing*. 22nd Annual Conference of the European Marketing Academy. 25-28, Barcelona, 1993.
- BEKIN, S. F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.
- BERRY, L.L. *Relationship Marketing*. In *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. L. L. Berry, G. L. Shostack, and Gregory Upah. Chicago. IL: American Marketing Association, 25-28, 1983.
- BERRY, L. D. *The Power of Internal Marketing: Building a Values-Based Corporate Culture*. Good Readings Book. New Orleans, 1996.
- BRAMBILLA, F. R. *Abordagem Contextual de Marketing Interno*. Dissertação de Mestrado. PUCRS, Porto Alegre, 2004.
- BRUM, A. M. *Endomarketing Como Estratégia de Gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, A. M. *Face a Face Com o Endomarketing: o papel estratégico de lideranças no processo da informação*. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BRUM, A. M. *Respirando Endomarketing*. 2 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BRUM, A. M. *Um Olhar Sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CARVALHO, F. A.; LEITE V. F. *Refinando a Conjetura PBZ: uma Revisão da Relação entre Importância e Tolerância em Qualidade de Serviços*. Revista de Administração Contemporânea. v.5, n.1, Jan./Abr.2001: 43-60
- CERQUEIRA, W. *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FLIPO, J. *Service Firms: Interdependence of External an Internal Marketing Estrategies*, European Journal of Marketing, Vol. 20, N. 8, 5-14, 1986.
- GEORGE, W. R. *Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level*. Journal of Business Research, 20, 1, 63-70, 1990.
- GREENLEY, G. E. y OKTENGIL, M. A *Development of the Domain of Marketing Planning*. Journal of Marketing Management, 12, 29-51, 1996.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 12 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.
- GRÖNROOS, C. *Relationship Marketing: The Strategy Continuum*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 252-254, 1995.
- GUMMESSON, E. *Marketing de Relacionamento Total*. 2 ed, Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- GUMMESSON, E. *The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships*. Long Range Planning, 20, 10-20, 1987.
- HAIR, J. F. Jr. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed, Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- HARREL, G.D. y FORS, M. F. *Internal marketing of a service*. Industrial Marketing Management, 21, 4, 299-306, 1992.
- INKOTTE, A. L. *Endomarketing: elementos para a construção de um referencial teórico*. Florianópolis SC, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. *Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications*. Journal of Marketing, 54, 1-18, 1990.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.



- KOTLER, P.** Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle. 2 ed. São Paulo: Atlas 1998.
- LEVITT, T.** *A Imaginação de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUZ, R. S.** *Clima organizacional*. Rio de janeiro: Qualitymark, 1995.
- MALHOTRA, N. K.** *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, J.P.** *Administração de Recursos Humanos: operacional ao estratégico*. 3ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MOTTA, F. C. P.** *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2 ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.
- NAVER, J. C., SLATER, S. F.** *The Effects of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, 54, 20-35, 1990.
- STRAUGHAN, R..D.; COOPER, M.** *Mannaging Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL*, The Marketing Review, V.2, pp.253-265, 2002.
- TORQUATO, G.** *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*.1 ed:São Paulo, 1991.
- WEBSTER, Jr. F.** *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. Journal of Marketing, 56, 1-17, 1992.