

ARTÍCULO ORIGINAL

Impacto del *endomarketing* en la satisfacción laboral en servicios profesionales en Arequipa Metropolitana

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto del *endomarketing*, como variable independiente, en la satisfacción laboral, como variable dependiente, en el sector de servicios profesionales de Arequipa Metropolitana durante 2022, abordando así la brecha de información existente en este contexto. Se adoptó un enfoque metodológico descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental y transversal. La muestra, seleccionada mediante muestreo aleatorio estratificado por conglomerados, estuvo compuesta por 380 trabajadores. Los datos se recopilieron mediante un cuestionario estructurado con escala de Likert, adaptado de instrumentos validados por Huang *et al.* (2019) para el *endomarketing* y Palma (2008) para la satisfacción laboral. Los resultados revelan que el *endomarketing* influye significativamente en la satisfacción laboral. En el modelo, el coeficiente de 10.354 representa el valor basal de esta última cuando las variables independientes son iguales a cero. Asimismo, la comunicación interna (coeficiente = 0.407), el entrenamiento y la capacitación (coeficiente = 0.377) y el *feedback* de *endomarketing* (coeficiente = 1.574) impactan positivamente y resulta significativo en la satisfacción laboral. En conclusión, los hallazgos resaltan la importancia de invertir en programas de formación continua, establecer mecanismos eficaces de retroalimentación y mejorar los sistemas de comunicación interna para fortalecer la satisfacción laboral en las organizaciones.

Palabras clave: *endomarketing*; satisfacción laboral; Arequipa; servicios profesionales.

**Romina Pilar Manrique
Moscoso** 

rmanrique.moscoso@gmail.com
Universidad Católica San Pablo,
Facultad de Ingenierías de la
Industria y el Ambiente,
Arequipa, Perú

Presentado: 24/10/2024 - Aceptado: 24/03/2025 - Publicado: 13/06/2025

INTRODUCCIÓN

Este estudio investiga el impacto del *endomarketing* en la satisfacción laboral dentro del sector de servicios profesionales en Arequipa Metropolitana durante el año 2022. Dicha satisfacción es fundamental, ya que no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también influye directamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Sin embargo, la literatura presenta un vacío en cuanto a la influencia del *endomarketing* en este ámbito.

La dificultad principal radica en el desconocimiento sobre cómo las estrategias de *endomarketing* impactan en la satisfacción laboral en dicho sector. Esta limitación dificulta la aplicación de medidas que fortalezcan el ambiente laboral y la productividad, aspectos clave en un mercado competitivo. Por ello, la investigación adquiere relevancia, ya que busca cubrir ese vacío y permitir que las empresas orienten sus estrategias hacia la mejora de la satisfacción mediante el *endomarketing*.

El *endomarketing* es esencial para la prestación de servicios de alta calidad y el fomento de la lealtad del cliente, como han destacado Fuciu y Dumitrescu (2018) y Biron (2020). Su propósito es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados, dado que su bienestar incide directamente en su compromiso y rendimiento (Zeithaml *et al.*, 1990). Según Regalado *et al.* (2011), se define como un conjunto de acciones orientadas a implementar mejoras internas que promuevan la satisfacción de los trabajadores, un clima organizacional positivo y mayor lealtad hacia la empresa. Entre sus dimensiones clave figuran la comunicación interna, la capacitación y el *feedback* interno. La primera, según Kreps (2004) y Bohnenberger (2005), implica el intercambio de mensajes entre colaboradores, crucial para mantener la cohesión y motivación del equipo. La segunda, de acuerdo con Chiavenato (2019), consiste en procesos sistemáticos para mejorar habilidades y competencias, lo que contribuye al desempeño y crecimiento profesional. Por último, el *feedback* interno, según Rafiq y Ahmed (2000), permite evaluar y ajustar el rendimiento de los empleados.

La variable dependiente, la satisfacción laboral, es una respuesta afectiva que surge de

la interacción entre las necesidades, experiencias y expectativas de los empleados con sus condiciones de trabajo (Sikula, 1991; Bracho, 1998). Sus dimensiones son las siguientes: la significación de la tarea, el reconocimiento, las condiciones laborales y el beneficio económico. La primera, según Herzberg (1993), alude al impacto del puesto en la vida del colaborador, considerando la relevancia de sus responsabilidades y el desafío intelectual que implica. El reconocimiento, según el mismo autor, se refiere a la valoración del desempeño y los logros obtenidos. Las condiciones laborales, conforme a Herzberg (1993) y Chiavenato (2019), engloban factores ambientales, ergonómicos y económicos que influyen en el bienestar del empleado. Finalmente, el beneficio económico, según Fuentes (2012), incluye la compensación salarial y los incentivos.

El *endomarketing* constituye una técnica crucial para mejorar la satisfacción laboral de los empleados (Kotler & Keller, 2015). En el competitivo entorno de los servicios profesionales, donde el éxito organizacional depende de la satisfacción del cliente, con frecuencia se subestima el bienestar de los empleados, lo que deriva en elevada rotación de personal y perjudica la calidad del servicio (Acosta, 2021). Empresas como Ernst & Young International (EY) han reconocido el valor de estas estrategias para la capacitación y desarrollo del capital humano.

Las prácticas de *endomarketing*, como la promoción de un clima laboral positivo y el estímulo al crecimiento profesional, resultan clave para optimizar operaciones y retener talento (Villar Lavalle, 2020). La economía de servicios representa un motor económico importante en las economías en desarrollo, contribuyendo significativamente al empleo y al PBI del país (Banco Mundial, 2019). No obstante, la pandemia de covid-19 impactó negativamente en este sector en Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021), lo que refuerza la urgencia de implementar estrategias de *endomarketing* para mantener la competitividad. Pese a ello, la industria ha demostrado resiliencia y crecimiento, brindando oportunidades para potenciar su desarrollo mediante estas tácticas (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

Estudios recientes, como los de Goula *et al.* (2022) y Payares *et al.* (2020), evidencian una correlación positiva entre el *endomarketing* y la satisfacción laboral en el sector de la salud, encontrando una correlación positiva entre ambas variables. Resalta la importancia de considerar estrategias de *endomarketing* para mejorar la satisfacción laboral, lo cual es crucial para mantener la estabilidad y el compromiso de los empleados.

Ballantyne (2003) amplía esta perspectiva, definiendo el *endomarketing* como un elemento crítico en servicios profesionales al tratar a los empleados como clientes internos. Este modelo fomenta la comunicación efectiva y una adecuada coordinación de tareas entre el personal de primera línea y el de apoyo. Las estrategias de *endomarketing* buscan alinear los esfuerzos de los trabajadores para satisfacer mejor las necesidades de los clientes externos.

Agüero *et al.* (2015) precisan que la satisfacción laboral requiere diferenciarse de otras actitudes laborales. Identifican dimensiones clave como la estructura organizacional, la naturaleza del trabajo, las condiciones laborales y factores socio-psicológicos. Aunque algunas áreas muestran niveles satisfactorios, persisten aspectos críticos, como remuneración, estímulos y entorno laboral, que demandan mejoras continuas. Esta satisfacción es un fenómeno dinámico, influido por factores objetivos y subjetivos, y vinculado a las percepciones y motivaciones de los empleados. A nivel grupal y organizacional, se encontraron diferencias significativas en áreas críticas como el salario, la estimulación, y las condiciones laborales, lo que manifiesta la necesidad de implementar estrategias de mejora continua para abordar estas áreas y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Nwoko *et al.* (2021) y Al-Hazmi (2020) investigaron esta relación en otros contextos, como en el sector de las telecomunicaciones y en instituciones educativas, respectivamente. Concluyeron que las estrategias y políticas de *endomarketing* se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores, lo que respalda la importancia de este enfoque en la gestión de recursos humanos. Al-Hazmi (2020) exploró la relación entre las políticas y

los procedimientos de *endomarketing* y la satisfacción laboral en la Universidad Prince Sattam Bin Abdulaziz. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre estas estrategias y la satisfacción de los colaboradores, con un valor de 0.541. Además, la correlación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral fue de 0.586, lo que subraya la importancia de una comunicación efectiva en las organizaciones.

Cuchuca *et al.* (2022) resaltan que el *endomarketing*, conformado por estrategias implementadas recientemente en el ámbito empresarial, busca optimizar la relación con los clientes internos. La satisfacción de los colaboradores en su entorno de trabajo no solo incrementa su productividad, sino también su compromiso institucional. Los hallazgos demuestran una relación positiva y significativa entre esta herramienta y la satisfacción laboral, la cual a su vez se vincula directamente con el compromiso organizacional y la productividad.

Investigaciones como las de Mainardes *et al.* (2019) en el sector bancario y Huang *et al.* (2018) en servicios aeronáuticos han ampliado el entendimiento sobre cómo estas estrategias influyen en la satisfacción laboral y, consecuentemente, en el desempeño empresarial. El estudio de Huang *et al.* (2018) resulta particularmente relevante al proporcionar bases metodológicas para medir el *endomarketing* como variable independiente.

En el contexto peruano, Sarmiento (2020) analizó el *endomarketing* en empresas agropecuarias e industriales de Lambayeque, identificando que la satisfacción laboral depende principalmente de factores como el salario, las condiciones de trabajo y las dinámicas de poder. La fuerte correlación entre ambas variables promueve la motivación y lealtad del personal. En línea con esto, Paredes *et al.* (2019) diseñaron una estrategia de retención para empresas turísticas basada en el modelo de Zeithaml *et al.* (1990), señalando que la rotación laboral se origina por descripciones de puesto ambiguas y fallas en la comunicación interna, lo cual sugiere que el *endomarketing* podría mitigar estos problemas.

Otras investigaciones, como la de Araque Jaimes *et al.* (2016) en Colombia, confirmaron

una relación positiva entre el *endomarketing* y el compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT), destacando que el componente afectivo de dicho compromiso es el más receptivo a estas prácticas. Resultados similares obtuvo Zárate (2019) en la agencia de turismo Llama Path Travel Agency (Cusco), donde halló una correlación moderada (0.272) entre ambas variables, con la comunicación interna como dimensión clave. En contraste, Falcón Villaverde (2017) reportó una correlación excepcionalmente alta (0.97) en Gazel Perú, reforzando la utilidad de estas estrategias para retener talento.

Bohnenberger *et al.* (2005) en Brasil desarrolló un modelo teórico para la implementación y el desarrollo del *endomarketing*, lo destaca como una estrategia crucial para institucionalizar los valores organizacionales, aumentar el compromiso y la satisfacción del cliente.

Castañeda (2019), en su estudio sobre *endomarketing* y aprendizaje organizacional en Colombia, subraya la necesidad de una gestión organizacional que considere al recurso humano como el núcleo de la empresa, construyendo la organización desde adentro hacia afuera. En el contexto colombiano, tanto el macro como el microentorno deben ser manejados más allá de las prácticas tradicionales, integrando el *endomarketing* como una herramienta clave para la gestión organizacional.

La satisfacción laboral, según la conceptualización de Palma (2008), constituye un elemento fundamental para entender el bienestar y rendimiento de los empleados. Este autor postula que dicha satisfacción emerge de la disposición para trabajar, influenciada por creencias y valores positivos derivados de hábitos laborales, donde destacan dimensiones como la significancia de la tarea, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y los beneficios económicos, factores centrales en esta investigación.

Sikula (1991) definió la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva del trabajador ante sus labores, lo que destaca la importancia de la relación entre las experiencias emocionales del trabajador y su entorno laboral. Esta definición subraya la importancia

de factores como el reconocimiento, la significancia de la tarea y las interacciones sociales en el lugar de trabajo. Locke (1976) amplió esta perspectiva, describiéndola como un estado emocional positivo resultante de la evaluación de las experiencias laborales.

Investigaciones recientes, como la de Jaramillo *et al.* (2024), analizaron el impacto del *endomarketing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Revelaron una relación significativa entre estas variables. Se encontró que el *endomarketing* tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, como se refleja en los resultados estadísticos. La segunda hipótesis también fue respaldada por los hallazgos, que muestran una conexión significativa entre el *endomarketing* y la satisfacción laboral. Los análisis indicaron que los empleados valoran altamente el esfuerzo y la importancia que su empresa dedica a crear un entorno de trabajo que fomente su satisfacción y compromiso.

La relevancia de estudiar la satisfacción laboral en el sector de servicios profesionales en Arequipa Metropolitana radica en la importancia de este sector para la economía regional. Un alto nivel de satisfacción laboral no solo contribuye a la retención de talento y la mejora del desempeño organizacional, sino que también impacta en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, lo cual resulta crucial en un sector donde la experiencia del cliente es clave. Este estudio busca proporcionar un análisis profundo y basado en evidencias sobre cómo las estrategias de *endomarketing* se utilizan como una herramienta eficaz para mejorar la satisfacción laboral en el sector de servicios profesionales.

Morris (2022) enfatiza la importancia crucial de la investigación de *endomarketing* para obtener una comprensión más profunda de las necesidades, expectativas y percepciones de los empleados en una organización. Morris sostiene que centrarse en el equipo interno a través de la investigación es fundamental para mejorar la cultura organizacional y aumentar la satisfacción laboral. La investigación de *endomarketing* ayuda a identificar áreas de mejora, promover una comunicación más efectiva y crear un entorno de trabajo donde los empleados se sientan valorados y apreciados.

Yi *et al.* (2023) exploraron cómo el *endomarketing* impulsa comportamientos extra-rol en vendedores, mediados por la satisfacción laboral. Destacan que estrategias como capacitación, reconocimiento y apoyo organizacional no solo incrementan la satisfacción, sino que motivan acciones que superan las responsabilidades formales.

Evidencia local en la agencia Llama Path Travel (Cusco) confirma que prácticas de *endomarketing* -mejora comunicacional, desarrollo profesional y reconocimiento- aumentan la satisfacción, reducen la rotación y fortalecen la lealtad (Zárate, 2019).

Lovelock y Patterson (2015) en Services Marketing también abordan la relevancia del *endomarketing* como una estrategia clave para la satisfacción laboral, especialmente en organizaciones de servicios. Los autores argumentan que, para que las empresas brinden un servicio de calidad, se requiere que los empleados internos se encuentren motivados y comprometidos con la visión y los objetivos de la empresa.

Al hacerlo, se pretende ofrecer recomendaciones prácticas para las empresas de la región, con el fin de mejorar la satisfacción de sus empleados y, en consecuencia, su competitividad en el mercado. El principal propósito de este estudio consiste en llenar la brecha de conocimiento sobre el impacto del *endomarketing* en la satisfacción laboral dentro del sector de servicios profesionales en Arequipa Metropolitana. Al proporcionar datos estadísticos y análisis detallados, este estudio busca ofrecer recomendaciones prácticas que se implementen por las empresas de la región para mejorar la satisfacción de sus empleados.

MÉTODOS

El estudio adoptó un enfoque metodológico explicativo con un diseño no experimental de tipo transversal. La población analizada estuvo compuesta por colaboradores del sector de servicios profesionales en Arequipa Metropolitana, seleccionándose una muestra estratificada por conglomerados de 380 trabajadores. Cada conglomerado representaba un área de servicios en la región. La muestra se extrajo de una base de datos de 120 000 correos electrónicos, que

cubría el 85 % de la población total, lo que aseguró su representatividad.

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado con escala de Likert, adaptado de investigaciones previas como las de Huang *et al.* (2019) y Palma (2008). El instrumento incluía dos secciones principales: una dedicada a información sociodemográfica y otras dos para evaluar las variables de estudio (*endomarketing* y satisfacción laboral). Se verificó su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos resultados reflejaron una alta consistencia interna.

Para el procesamiento de los datos, se emplearon Excel y SPSS 27, aplicando medidas de tendencia central, desviación estándar y coeficientes estandarizados para variables no paramétricas. Esta metodología permitió analizar el impacto del *endomarketing* en la satisfacción laboral dentro del sector estudiado, garantizando la validez y fiabilidad de los hallazgos. En conclusión, el instrumento demostró una elevada confiabilidad, con un alfa de Cronbach de 0.979 para el cuestionario global y 0.868 en la segunda variable, considerando los 28 ítems.

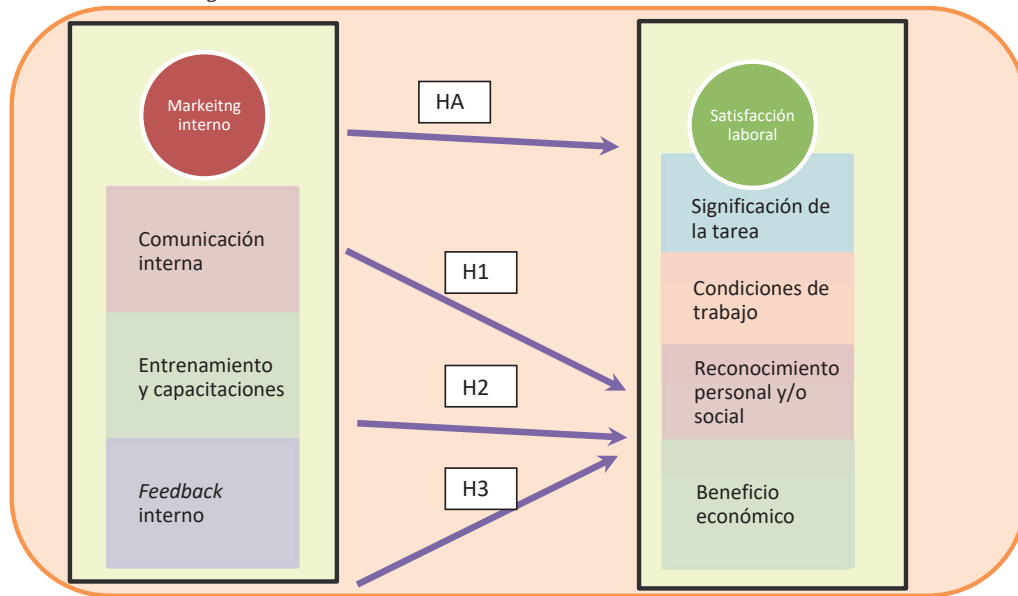
La Figura 1 representa la variable independiente (*endomarketing*) y la dependiente (satisfacción laboral). El modelo pretende evaluar el impacto del *endomarketing* sobre la satisfacción laboral a nivel dimensional.

RESULTADOS

Esta sección presenta los resultados descriptivos e inferenciales del estudio. Cabe destacar que el instrumento aplicado se adaptó de los cuestionarios de Huang *et al.* (2019) para *endomarketing* y Palma (2008) para satisfacción laboral, utilizando una escala Likert del 1 al 5 (donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

Los constructos se organizaron en dimensiones e indicadores. El *endomarketing* comprendió tres dimensiones: comunicación interna, capacitación y desarrollo, y retroalimentación organizacional. Por su parte, la satisfacción laboral incluyó cuatro dimensiones: significado de las tareas, condiciones laborales,

Figura 1
Modelo de la investigación



Nota. Elaborado propia.

reconocimiento (personal/social) y compensación económica.

En las siguientes tablas, se muestran los resultados descriptivos, lo que permite identificar oportunidades de mejora por dimensión y variable.

Como se observa en la Tabla 1, en cuanto a comunicación interna, la mayoría de los encuestados (72 %) manifestó un alto grado de acuerdo respecto a la claridad de la imagen corporativa transmitida por la organización. Una proporción significativa percibió coherencia entre los mensajes recibidos y la comunicación global de la empresa. Estos hallazgos sugieren una efectividad general en la transmisión de mensajes coherentes y alineados con la estrategia de comunicación de la organización. Un punto fuerte en esta dimensión se trata que el 72 % de los empleados considera que la organización les comunica una imagen de marca clara. Sin embargo, aún existe un 18 % que no percibe coherencia en los mensajes internos, lo que indica una oportunidad de mejora en la alineación de la comunicación.

La dimensión de entrenamiento y capacitaciones, indica que una proporción considerable de los encuestados concuerda en que la organización enfoca sus esfuerzos en capacitar a los

empleados. Un porcentaje significativo reportó recibir un programa de orientación por parte de la organización. Estos resultados indican un reconocimiento por parte de los empleados hacia los esfuerzos de la organización en proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y personal. Un aspecto destacado es que el 66 % de los colaboradores considera que la capacitación les ha permitido desempeñar bien su trabajo. No obstante, un 28 % menciona que no se les ha proporcionado un programa de orientación adecuado, lo que sugiere que la empresa podría mejorar el proceso de inducción para nuevos empleados.

El *feedback* interno revela que una proporción considerable de los encuestados está de acuerdo en que la organización recopila comentarios de los empleados, existen discrepancias en cuanto a la frecuencia con la que se busca activamente la retroalimentación de los empleados y se recopilan datos sobre quejas. Esto sugiere la necesidad de mejorar los procesos de recolección y análisis de *feedback* interno para garantizar una comunicación efectiva y una respuesta adecuada a las inquietudes y sugerencias de los empleados. Sin embargo, el ítem sobre investigación de mercado interna refleja que solo el 55 % de los encuestados está de acuerdo, mientras que un 29 % está en desacuerdo,

lo que indica que la empresa no recopilándose recopila información sistemática sobre la percepción de sus empleados.

Estos resultados servirán como punto de partida para el diseño y la implementación de estrategias específicas orientadas a mejorar la comunicación interna, el desarrollo de habilidades y el proceso de *feedback* interno en la organización.

La Tabla 2 revela contrastes significativos en las cuatro dimensiones evaluadas de satisfacción laboral: significado del trabajo, condiciones laborales, reconocimiento (personal/social) y remuneración económica.

En la dimensión de significado del trabajo, el 70 % de los colaboradores percibe su labor como valiosa, destacando especialmente la sensación de utilidad y equidad en la valoración de sus funciones. Sin embargo, un 32 % no identifica una conexión personal con sus tareas, lo que podría afectar su motivación.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo, se observan discrepancias significativas en la percepción de los empleados. Mientras que una proporción considerable se siente cómoda en el ambiente físico de trabajo, un 47 % manifiesta incomodidad con su horario laboral. Estos resultados sugieren que, aunque

Tabla 1

Resultados descriptivos de la variable independiente, endomarketing (valores en porcentajes)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Endomarketing	3	12	15	38	33
Comunicación interna	3	8	16	37	35
Mi organización me comunica una imagen de marca clara.	7	11	12	43	26
Los mensajes que recibo están alineados con la comunicación de toda la empresa.	7	11	12	45	24
Los empleados de todos los niveles entienden la dirección y las prioridades clave de la organización.	6	13	12	48	22
Existe un programa de comunicación interna para todos los empleados de la organización.	8	12	11	51	18
Todos los materiales de comunicación reflejan un estilo consistente en la organización.	6	13	12	51	18
Entrenamiento y capacitaciones	6	13	13	41	28
Mi organización enfoca esfuerzos en capacitar a los empleados.	9	14	13	43	20
Mi organización me proporcionó un programa de orientación.	12	14	14	39	21
El desarrollo de habilidades y conocimientos ocurre como un proceso continuo en mi organización.	9	15	12	44	20
Mi organización me enseña por qué debo hacer las cosas.	9	13	11	46	20
La capacitación en mi organización me ha permitido hacer bien mi trabajo.	10	13	13	42	21
Mi organización brinda apoyo para desarrollar mis habilidades de comunicación con el fin de lograr los objetivos de la organización.	11	15	12	41	21
Endomarketing feedback	9	18	5	40	27
Mi organización recopila comentarios de los empleados.	15	13	11	44	17
Mi organización busca regularmente sugerencias de los empleados.	18	10	6	44	23
Mi organización recopila datos sobre las quejas de los empleados.	17	11	16	42	13
Mi organización hace mucha investigación de mercado interna.	16	13	16	46	9
Mi organización habla conmigo para identificar problemas que pueda tener.	18	9	13	46	15
Mi organización encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad.	18	11	14	35	22

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2*Resultados descriptivos de la variable dependiente, satisfacción laboral (valores en porcentajes)*

	Total- mente en des- acuer- do	En des- acuer- do	Neu- tral	De acuer- do	Total- mente de acuer- do
Satisfacción laboral	0	29	2	58	10
Significación de la tarea	3	26	1	38	32
Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	17	15	9	40	18
La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	14	16	2	44	25
Me siento útil con la labor que realizo.	14	14	4	45	23
Me complacen los resultados de mi trabajo.	14	17	5	44	21
Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.	18	11	9	42	21
Me gusta el trabajo que realizo.	16	13	5	42	23
Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	14	15	7	41	24
Me gusta la actividad que realizo.	12	17	7	43	21
Condiciones de trabajo	3	27	0	53	17
La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	16	13	11	44	16
El ambiente donde trabajo es confortable.	17	11	8	43	20
Me disgusta mi horario.	24	21	14	33	8
Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.	15	16	4	42	23
La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.	19	11	11	42	18
El horario de trabajo me resulta incómodo.	24	23	14	34	4
En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo.	15	16	4	49	16
Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	14	17	7	46	16
Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	17	13	6	44	20
Reconocimiento personal y/o social	9	38	16	30	7
Siento que recibo de parte de la empresa "mal trato".	29	18	9	37	6
Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	26	24	14	30	5
Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	22	27	16	31	5
Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	27	27	16	25	5
Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	16	25	21	30	8
Beneficio económico	3	34	24	35	4
Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	21	24	20	31	5
Me siento mal con lo que gano.	18	33	18	27	4
El sueldo que tengo es bastante aceptable.	16	24	15	39	6
La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	33	27	11	25	4
Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	13	26	17	36	8

Nota. Elaboración propia.

el ambiente físico puede ser satisfactorio para algunos, el horario de trabajo resultará un factor de insatisfacción para otros. Esto resalta la importancia de mejorar la flexibilidad y la comodidad en los horarios laborales.

El reconocimiento personal o social consiste en la dimensión con los niveles más bajos

de aprobación con 37 %. Una parte significativa se siente valorada por la empresa, hay una proporción considerable que percibe un trato injusto por parte de la empresa. Estos resultados indican la necesidad de una evaluación más exhaustiva de las prácticas de reconocimiento y trato por parte de la empresa para abordar las

preocupaciones de los empleados y mejorar su satisfacción laboral.

Finalmente, en lo que respecta al beneficio económico, solo se contó con un 39 % de respuestas positivas. Un 45 % de los empleados considera que su sueldo es bajo y un 51 % se siente mal con lo que gana. Mientras que algunos consideran su sueldo aceptable, otros sienten que su sueldo es bajo para la labor que realizan.

En términos generales, la satisfacción laboral en la empresa presenta fortalezas en la percepción del significado del trabajo y en las condiciones físicas del entorno laboral. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en el reconocimiento del esfuerzo de los empleados, la estructura de horarios y la compensación económica. Para incrementar la satisfacción laboral, la empresa se deberá enfocar en optimizar la percepción de justicia salarial, fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y fortalecer el reconocimiento hacia los empleados, así como asegurar que su trabajo sea valorado y recompensado adecuadamente.

Estos hallazgos son importantes para plantear la hipótesis del estudio, que existe una influencia positiva del *endomarketing* sobre la satisfacción laboral, así como sus dimensiones. Esto permite inferir que la implementación de políticas empresariales, indicando que invertir en *endomarketing* no solo mejora la percepción de los empleados sobre la organización, sino que también puede aumentar su satisfacción laboral general.

La Tabla 3 presenta el modelo por pasos que analiza la influencia del endomarketing y sus dimensiones sobre la satisfacción laboral.

El primer modelo evalúa el impacto de la comunicación interna en esta variable. Los resultados reflejan un coeficiente de correlación (R) de 0.701, lo que denota una relación positiva intensa entre ambos factores. El R cuadrado (0.491) indica que el 49.14% de la variabilidad en la satisfacción laboral se explica por la eficacia de la comunicación interna. Por su parte, el error estándar de estimación (13.477) subraya la relevancia de una comunicación clara en la percepción de los empleados.

En el segundo modelo, se añade la variable formación y capacitación. Con esta incorporación, la correlación (R) aumenta a 0.770, evidenciando una mayor asociación con la satisfacción laboral. El R cuadrado de 0.5926 indica que el 59.04 % de la variabilidad en la satisfacción laboral se explica conjuntamente por la comunicación interna y los programas de entrenamiento y capacitaciones. Asimismo, un error estándar de la estimación de 12.08 sugieren que este modelo ofrece una mejor precisión y ajuste comparado con el modelo anterior.

El tercer modelo incluye todas las variables independientes: comunicación interna, formación y capacitación, y *feedback* de *endomarketing*. Este registro presenta la correlación más alta (R = 0.813), lo que confirma una relación sólida con la satisfacción laboral. El R cuadrado (0.660) revela que el 66.04 % de la variabilidad queda explicado por estas tres dimensiones, y el error estándar (11.04) confirma su superior capacidad predictiva.

Como se observa en Tabla 3, el análisis de regresión múltiple demuestra que cada variable independiente incrementa significativamente la explicación de la variabilidad en la satisfacción laboral. El modelo 3, con todas las variables,

Tabla 3
Resumen del modelo 1, 2 y 3

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,701 ^a	0.491495423	0.490150173	13.4773558
2	,770 ^b	0.592635816	0.590474733	12.0788033
3	,813 ^c	0.660413853	0.657704389	11.0429275

Nota. a. Predictores: (Constante), Comunicación interna. b. Predictores: (Constante), Comunicación interna, Entrenamiento y capacitaciones. c. Predictores: (Constante), Comunicación interna, Entrenamiento y capacitaciones, *endomarketing feedback*. Elaboración propia.

destaca por su mayor poder explicativo (R cuadrado ajustado = 65.77 %) y el menor error estándar (11.04), consolidándose como el más robusto de los tres.

En la tabla 4, se puede evidenciar que el modelo final de regresión múltiple relaciona la satisfacción laboral con las variables independientes (comunicación interna, entrenamiento y capacitaciones, y *feedback* de *endomarketing*), se expresa de la siguiente manera:

Satisfacción laboral

$$= 10.353515 + 0.407283 (\text{Comunicación Interna}) \\ + 0.376554 (\text{entrenamiento y capacitaciones}) \\ + 1.523787 (\text{feedback de endomarketing})$$

El modelo de regresión indica que las dimensiones del *endomarketing* tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral, con un nivel de confianza del 95 %. La constante del modelo es 10.35, lo que representa el valor base de la satisfacción laboral en ausencia de los factores evaluados. En cuanto a los predictores, la variable de *feedback* en *endomarketing* muestra el mayor impacto sobre la satisfacción laboral, con un coeficiente estandarizado beta de 0.598, lo que indica una fuerte influencia. Además, su nivel de significancia es $p < 0.001$, lo que confirma que su efecto es altamente significativo. Esto sugiere que, cuando los empleados reciben retroalimentación clara y sienten que su voz es escuchada en la organización, su satisfacción laboral aumenta considerablemente.

La dimensión de comunicación interna también tiene un impacto positivo, aunque en menor medida, con un coeficiente beta de 0.107 y un nivel de significancia de $p = 0.047$. Esto implica que una comunicación clara y alineada dentro de la empresa contribuye a mejorar la

satisfacción de los empleados, aunque su efecto es más moderado comparado con el *feedback*. Por otro lado, la variable de formación y capacitación también presenta una influencia significativa sobre la satisfacción laboral, con un Beta de 0.137 y $p = 0.040$. Esto indica que los empleados que reciben formación y capacitación perciben un mayor nivel de satisfacción en su trabajo.

En conclusión, los resultados destacan que el *feedback* en *endomarketing* consiste en el factor más determinante en la satisfacción laboral, seguido de la capacitación y la comunicación interna. Para mejorar la satisfacción de sus colaboradores, la empresa debería enfocarse en fortalecer la retroalimentación y la escucha activa, mejorar la comunicación organizacional y optimizar sus programas de formación y desarrollo.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio confirman que el *endomarketing* incide significativamente en la satisfacción laboral dentro del sector de servicios profesionales de Arequipa Metropolitana. El modelo de regresión múltiple identificó tres predictores claves: comunicación interna, formación continua y *feedback* organizacional, con un coeficiente de determinación ($R^2 = 0.660$). Esto revela que el 66 % de la variabilidad en la satisfacción laboral se explica por dichas variables, reforzando el valor estratégico del *endomarketing* en la gestión empresarial. Destaca especialmente el *feedback* organizacional como el factor más influyente ($R = 0.813$), lo que subraya su relevancia en el bienestar y la motivación del personal.

Tabla 4
Coeficientes no estandarizados y estandarizados para el modelo 4

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. error	Beta	t	Sig.
(Constante)	10.353515	2.278293		4.544417	0.000007
Comunicación interna	0.407283	0.204215	0.106812	1.994384	0.046832
Entrenamiento y capacitaciones	0.376554	0.182433	0.137184	2.064067	0.039697
<i>Endomarketing feedback</i>	1.523787	0.175898	0.598665	8.662903	0.000000

Nota. Elaboración propia.

Estos hallazgos concuerdan con investigaciones previas sobre el impacto del *endomarketing* en la satisfacción laboral en distintos sectores. Investigaciones como las de Acosta (2021) y Villar Lavalle (2020) encontraron que la retroalimentación organizacional y la comunicación clara en las empresas resultan factores determinantes para mejorar la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, estudios en otros contextos —como el de Huang *et al.* (2019) en el sector aeronáutico ($R^2 = 0.58$), el de Nwoko *et al.* (2021) en telecomunicaciones ($R^2 = 0.686$) y el de Al-Hazmi (2020) en educación ($R^2 = 0.541$) — han reportado asociaciones similares entre el endomarketing y el bienestar laboral. Esto sugiere que, independientemente del sector, la implementación de estrategias de *endomarketing* bien estructuradas contribuye a una mayor satisfacción de los empleados y, por ende, a un mejor desempeño organizacional.

A pesar de la consistencia con estudios previos, algunas diferencias en los resultados se atribuyen a factores contextuales y metodológicos. Por ejemplo, el coeficiente de determinación en este estudio ($R^2 = 0.660$) es superior al de Huang *et al.* (2019). Esto se podría explicar por las particularidades del sector de servicios profesionales, donde la comunicación interna y el *feedback* desempeñan un rol más determinante en la percepción del bienestar laboral que en industrias donde otros factores estructurales, como la carga de trabajo o el tipo de tareas, tienen mayor peso. Asimismo, mientras que estudios previos han abordado el *endomarketing* desde una perspectiva general, este estudio enfatiza la importancia de la retroalimentación como un componente esencial para mejorar la experiencia laboral.

Desde el punto de vista teórico, los datos respaldan el marco conceptual propuesto por Kotler y Keller (2015), que enfatiza la comunicación interna y el reconocimiento como pilares del bienestar laboral. La inclusión del *feedback* organizacional como predictor relevante aporta evidencia empírica a modelos previos y subraya la necesidad de implementar sistemas estructurados de retroalimentación para fortalecer el compromiso del equipo.

En la práctica, estos resultados tienen implicaciones clave para las empresas del sector.

Estrategias de *endomarketing* enfocadas en mejorar la comunicación interna, ofrecer capacitaciones continuas y establecer mecanismos de retroalimentación efectiva se traducen en mayores niveles de satisfacción y productividad laboral. Además, estas estrategias contribuyen a la retención de talento y a la reducción de la rotación de personal, factores clave en un sector donde la estabilidad y la experiencia de los trabajadores son fundamentales para la calidad del servicio.

No obstante, el estudio presenta limitaciones. La restricción geográfica a Arequipa Metropolitana dificulta la generalización de las conclusiones. Además, al ser transversal, no permite establecer causalidad; futuras investigaciones deberían adoptar diseños longitudinales para analizar la evolución temporal de estas variables. También sería pertinente explorar la interacción del *endomarketing* con otros factores, como la cultura organizacional, la carga laboral y el liderazgo, interactúan con el *endomarketing* para influir en la satisfacción laboral. En conclusión, este estudio aporta evidencia empírica sólida sobre la importancia del *endomarketing* en la satisfacción laboral y abre nuevas líneas de investigación para profundizar en su impacto en distintos contextos organizacionales.

CONCLUSIONES

Los resultados confirman que el *endomarketing* influye significativamente en la satisfacción laboral del sector de servicios profesionales de Arequipa Metropolitana. El análisis de regresión múltiple reveló que tres variables, comunicación interna, formación continua y *feedback* organizacional, explican el 66 % de la variabilidad ($R^2 = 0.660$). El *feedback* destacó como el predictor más sólido ($R = 0.813$), reforzando su papel en la motivación y el reconocimiento del personal, en línea con estudios previos (Acosta, 2021; Villar Lavalle, 2020). La comunicación interna también mostró una relación significativa, avalando la importancia de la transparencia organizacional (Kotler & Armstrong, 2013). Por último, la formación continua, aunque con menor impacto relativo, se identificó como un factor relevante para el compromiso laboral (Huang *et al.*, 2018).

Este estudio contribuye a la literatura al proporcionar datos específicos para el sector de servicios profesionales en Arequipa Metropolitana; así, llena una brecha importante en la literatura proporcionando datos específicos de esta región. Esto permite una mejor comprensión del impacto del *endomarketing* en contextos geográficos y culturales específicos, y sienta las bases para investigaciones comparativas en otras regiones y sectores.

Se plantean interrogantes que profundizarían en la comprensión del impacto del *endomarketing* en la satisfacción laboral. ¿Cómo influye la comunicación interna en la satisfacción laboral en diferentes sectores industriales? ¿Cuál es el impacto del *feedback* interno en la satisfacción laboral a largo plazo? ¿De qué manera las capacitaciones específicas para diferentes niveles jerárquicos en una organización afectan la satisfacción laboral? Estas preguntas abiertas ofrecen oportunidades para ampliar el conocimiento sobre el *endomarketing* y su impacto en la satisfacción laboral, contribuyendo así al desarrollo de estrategias más eficaces en la gestión de recursos humanos.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2021). *Clientes comprometidos*. EY Perú. https://www.ey.com/es_pe/consulting/customer-engagement
- Agüero, P., Santana, R., Fera, J., & Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2), 45–62. <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>
- Al-Hazmi, N. M. (2020). Internal marketing policies and procedures at Prince Sattam Bin Abdulaziz University and the extent of workers' satisfaction. *Management Science Letters*, 10(6), 1427–1436. https://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_384.pdf
- Araque Jaimes, D. L., Sánchez Estepa, J. M., & Uribe R., A. F. (2016). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 76–85. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260. <https://doi.org/10.1108/03090560310486979>
- Banco Central de Reserva. (2022, 2 de marzo). Producto Bruto Interno. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>
- Banco Mundial. (2019, diciembre 20). Resumen anual: El año 2019 en 14 gráficos. *World Bank*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/12/20/year-in-review-2019-in-charts>
- Biron, M. (2020, 3 de septiembre). An inside look at Google's marketing goals and media strategy. *Think With Google*. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/automation/google-marketing-strategy-media-lab/>
- Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional [Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears]. <http://hdl.handle.net/11201/2699>
- Bracho, L. (1998). *Satisfacción laboral*. Lemus.
- Castañeda, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: Una herramienta para la gestión. *Novum. Revista de Ciencias Sociales Aplicada*. 2(9), 184-196. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/76345>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw Hill.
- Cuchuca, G., Morocho Palomino, J., Villavicencio Rodas, M., & Feijoo Jaramillo, I. (2022). Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 44-56. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364>
- Falcón Villaverde, A. (2017). *Relación la entre el marketing interno, satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de estaciones de servicio: Caso aplicado a la empresa Gazel Perú* [tesis de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). Repositorio USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3008>
- Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). On internal marketing – concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economică*, 70(5). <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/70506fuciu&dumitrescu.pdf>
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. https://craillandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discovery/delivery/502URL_INST:502URL/1285491940007696
- Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M. A., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis, S. (2022). Internal quality and job satisfaction in health care services.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1496. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031496>
- Herzberg, F. (1993). *Motivation to Work by Herzberg*. Transaction Publishers.
- Huang, Y., & Rundel, S. (2019). 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. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>.
- Huang, Y., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. (2018). 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. <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2021, diciembre). Demografía empresarial 2021. <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/2021/1/#lista>
- Jaramillo, I., Rosario, L., Sarmiento, C., & Ramón, D. (2024). El marketing interno, satisfacción laboral y compromiso de los empleados en las empresas comerciales. *Revista Universidad de Guayaquil*, 138, 13-24. https://www.researchgate.net/publication/377216171_El_marketing_interno_satisfaccion_laboral_y_compromiso_de_los_empleados_en_las_empresas_comerciales
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management* (15.ª ed.). Pearson.
- Kreps, G. (2004). *Organizational communication: theory and practice*. Longman.
- Locke, E. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. En M. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally College Publishing Co. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services marketing*. Pearson Australia. <https://books.google.com.pe/books?id=BqyaBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Mainardes, E. W., Rodríguez, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/ijbm-07-2018-0190>
- Morris, R. (2022, 30 de mayo). Why Internal Marketing Research is So Valuable. *Sales y Marketing Management*. <https://salesandmarketing.com/why-internal-marketing-research-is-so-valuable/>
- Nwoko, E. G., Eze, P., Maduka, P., & Okechukwu, C. (2021). Effect of internal marketing on customer satisfaction with telecommunication companies in Anambra State. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, 9(2), 87-96.
- Palma, S. (2008). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. El Cid Editor. <https://search.worldcat.org/es/title/elaboracion-y-validacion-de-una-escala-de-satisfaccion-laboral-sl-spc-para-trabajadores-de-lima-metropolitana/oclc/780214530>
- Paredes, K., Martínez, L., & Peralta, M. (2019, octubre 18). Estrategias de retención de personal para la organización explora Valle Sagrado. *Repositorio UP*. <http://hdl.handle.net/11354/2475>
- Payares, K., Parra, M., Navarro, E., & Naranjo, O. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). *Información Tecnológica*, 31(1), 123–132. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100123>
- Rafiq, M., & 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>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: Estrategias de relación con el cliente interno*. ESAN.
- Sarmiento, D. (2021). Plan de endomarketing para la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa agroindustrial – Lambayeque [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57579>
- Sikula, A. (1991). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). Limusa.
- Villar Lavalle, H. (2020). La rotación de personal en las empresas peruanas: Indicadores que se trastocan con el COVID-19. Número 4. *Universidad San Martín de Porres*. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-peruanas-indicadores-que-se-trastocan-con-el-covid-19/>

- Yi, H., Cho, Y., & Amenuvor, F. (2023). Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100216. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2023.100216>
- Zárate, A. (2019). *Endomarketing y la satisfacción laboral en la Agencia de Viajes Tour Operadora Llama Path de la Ciudad del Cusco 2018* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Antonio de Abad de Cusco (UNSAAC)].
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. Free Press. https://www.researchgate.net/publication/238685068_Delivering_quality_service_Balancing_customer_perceptions_and_expectations

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Romina Pilar Manrique Moscoso (autor principal): conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, *software*, supervisión, validación, visualización, redacción (borrador original, revisión y edición).