

**Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail.**

**Influence of internal marketing on employee satisfaction and productivity in the retail sector**

**Ginger Mishel Chuchuca-Sanchez<sup>1</sup>**  
Universidad técnica de Machala - Ecuador  
gchuchuca1@utmachala.edu.ec

**Jessica Tatiana Morocho-Palomino<sup>2</sup>**  
Universidad técnica de Machala - Ecuador  
jmorocho13@utmachala.edu.ec

**María Fernanda Villavicencio-Rodas<sup>3</sup>**  
Universidad técnica de Machala - Ecuador  
mvillavicencio@utmachala.edu.ec

**Irene María Feijoo-Jaramillo<sup>4</sup>**  
Universidad técnica de Machala - Ecuador  
ifeijoo@utmachala.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364)**

V7-N5-3 (oct) 2022, pp. 44-56 | Recibido: 19 de agosto de 2022 - Aceptado: 16 de septiembre de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición especial

---

1 Estudiante de la carrera de Mercadotecnia de la Universidad Técnica de Machala  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8524-8643>

2 Estudiante de la carrera de Mercadotecnia de la Universidad Técnica de Machala  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2902-7704>

3 Magíster en Gestión Empresarial. Docente de la Universidad Técnica de Machala  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4881-8341>

4 Master en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Docente de la Universidad Técnica de Machala  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7920-9039>

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Chuchuca-Sanchez, 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(5-3), 44-56 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El marketing interno es un conjunto de técnicas y estrategias que han sido adoptadas estos últimos años por las empresas para mejorar la relación con sus clientes internos, es así que, mantener satisfechos a los colaboradores en su puesto de trabajo, aumenta su nivel productivo y el compromiso laboral con la empresa. El objetivo de este estudio, es analizar si las actividades de m interno influyen significativamente en la satisfacción laboral y esta a su vez influye en la productividad y compromiso de los colaboradores de empresas del sector retail; En este caso se empleó un tipo de estudio cuantitativo, que hizo posible percibir la relación que existen entre las variables mencionadas. Los datos se recolectaron mediante una encuesta aplicada a una muestra por conveniencia de 280 colaboradores de empresas del sector retail en la ciudad de Machala. Los resultados muestran que la variable Marketing interno está relacionada de manera positiva y significativa con la satisfacción del colaborador, y esta a su vez, tiene una relación significativa con el compromiso organizacional y la productividad. Los hallazgos son de gran utilidad para los profesionales de marketing y gerentes del sector minorista que están en busca de mejorar el rendimiento, la productividad y el compromiso de sus empleados, con el fin de brindar servicios de calidad a los consumidores.

**Palabras clave:** Marketing Interno; Satisfacción laboral; Productividad; Compromiso organizacional; Sector retail

## ABSTRACT

Internal marketing is a set of techniques and strategies that have been adopted in recent years by companies to improve the relationship with their internal customers; thus, keeping employees satisfies in their jobs increases their productivity and commitment to the company. The purpose of this study is to analyze whether internal marketing activities have a significant influence on job satisfaction and this in turn influences the productivity and commitment of employees of companies in the retail sector; in this case a quantitative study was used, which made it possible to perceive the relationship that exists between the variables mentioned. The data were collected through a survey applied to a convenience sample of 280 employees of companies in the retail sector in the city of Machala. The results show that the internal marketing variable is positively and significantly related to employee satisfaction, and this in turn, has a significant relationship with organizational commitment and productivity. The findings are very useful for marketing professionals and managers in the retail sector who are seeking to improve the performance, productivity and commitment of their employees, in order to provide quality services to consumers.

**Palabras clave:** Internal Marketing; Job Satisfaction; Productivity; Organizational commitment; Retail sector

## Introducción

En un mercado competidor, producir valor para el consumidor sea este interno o externo, puede ser complicado como esencial para las organizaciones, existiendo una gran demanda para las empresas de gestionar y comprender la relación con los colaboradores; razón por la cual, el concepto de marketing interno es un enfoque relativamente nuevo que ha sido investigado en los últimos años (Al-Weshah, 2019). De este modo, ha sido adoptado por las empresas con el propósito de aumentar una atención de calidad por parte de los trabajadores, descubriendo lo indispensable que es observar internamente a los colaboradores que son la fuente potencial de ventaja competitiva dentro de la empresa (Ramos & Alarcón, 2017).

En la actualidad, el ámbito empresarial se encuentra en constantes cambios, esto conlleva a que las empresas establezcan nuevos procesos y estrategias para mejorar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por lo tanto, en este contexto el marketing interno desempeña un papel de gran importancia, siendo relevante para la capacidad de una organización en donde le permite gestionar las relaciones con los empleados (Wagner *et al.*, 2019).

Por otra parte, Shabnam y Sarkey (2012) menciona que, las organizaciones necesitan atraer clientes, retener clientes y empleados para garantizar una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado, para lograr los objetivos las super tiendas del sector *retail* deben de concentrar los esfuerzos para desarrollar una cultura organizacional que enfatice la satisfacción de los empleados mediante prácticas efectivas del marketing (Sarker & Ashafi, 2018).

El término *retail*, ventas de detalle o comercio minorista, engloba a todas las empresas que se especializan en la comercialización de productos o servicios perteneciente al sector de gran consumo. Cabe destacar que el sector *retail* domina mayor parte de la economía del país, modificando el modelo de negocios a panoramas más recientes. El comercio minorista es el último eslabón de la distribución comercial permitiendo

el intercambio de productos, bienes o servicios a los consumidores finales (Quintero Arango, 2015).

De acuerdo con esta terminología, el sector *retail* en el Ecuador es la parte primordial para el crecimiento de la matriz productiva, siendo el más importante en la generación de fuentes de empleo, debido a que las cadenas dedicadas al comercio minorista retribuyen un aproximado del 50% de la participación del mercado (Coba, 2022). De acuerdo con el ranking de la superintendencia de compañías, las empresas relacionadas con la distribución de alimentos y medicinas son las que más ventas generaron en el año 2020, encabezando la lista empresas como: Corporación Favorita C.A, que son dueños de supermercados del sector industrial, comercial, y Corporación El Rosado C.A, grupo propietario de Mi comisariato, Ferrisariato y *RioStore* (González, 2021).

El principal objetivo de este estudio de investigación es analizar si las actividades de Marketing interno influyen en la satisfacción laboral y esta a su vez influye en la productividad y compromiso de los colaboradores de empresas del sector *retail*, de modo que permita conocer cuál es la percepción de estos en su clima organizacional y así determinar la manera en cómo influye las estrategias de marketing interno en el desempeño productivo de los trabajadores.

En términos prácticos, esta investigación esta direccionada a entender el marketing interno desde la perspectiva de los empleados, en relación con el sector *retail* y con orientación al mercado (Wagner *et al.*, 2019); para esto se realiza un estudio cuantitativo, con una muestra por conveniencia, sin dejar atrás el estudio de la literatura para una mejor comprensión del tema abordado. Según Alegreet *et al.* (2015) y Wagner, *et al.* (2019), la literatura presenta más evidencia del impacto directo del marketing interno en el compromiso y productividad organizacional.

Por lo tanto, este estudio tiene gran relevancia, ya que permite explorar el compromiso laboral de acuerdo con la satisfacción del trabajador siendo una gran oportunidad para

el marketing interno, al presentarse como una herramienta clave capaz de influir directa o indirectamente en las relaciones conductuales en el entorno laboral (Thieu Phuong & Thi Le Ha, 2022).

### Marketing Interno

Según Berry *et al.* (1976) y Mendoza *et al.* (2004), la disciplina del marketing interno surge hace más de treinta años, mencionando a los empleados como clientes internos, deduciendo a los trabajadores como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes internos al mismo tiempo que abordan los objetivos de la organización. La teoría se ha desarrollado para integrar a los empleados de una organización como el impulsor primordial para mejorar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

Según Kauravete *et al.* (2015), el marketing interno es un concepto en el cual, las empresas aplican herramientas para atraer y retener a los mejores empleados consistiendo en los esfuerzos de la organización para capacitar, motivar a sus empleados con el propósito de brindar un mejor servicio (Latif & Shafait, 2019).

Según Viera *et al.* (2016); Payares, *et al.* (2020), el marketing interno es una estrategia que antecede al marketing externo, debido a que es necesario precisar que la estrategia de Marketing interno está orientado a la satisfacción del empleado y los resultados de implementar esta estrategia, recae en la calidad de los servicios ofrecidos. Por lo tanto, el marketing interno se fomenta como la decisión, que es parte de la estrategia de las organizaciones, con el fin de trabajar principalmente en la motivación de los trabajadores quienes conforman el recurso más valioso de una empresa, permitiendo aumentar el valor de esta. Es por esto, que las estrategias de marketing interno deben de estar conformadas con relaciones sólidas y duraderas en relación con los empleados, a su vez es primordial tener en cuenta los factores comunicacionales y motivacionales que permiten engrandecer el compromiso de todos los colaboradores hacia la empresa u organización.

### Satisfacción Laboral

Según Halcomb *et al.* (2018), la satisfacción laboral es el concepto que con más frecuencia es investigado, debido a que se cree que la satisfacción laboral no solo se refiere a lo que las personas piensan sobre sus trabajos, sino que también sobre su sentido en la naturaleza del trabajo, las condiciones laborales, remuneraciones en los ascensos y políticas organizacionales (Karaalioglu & Karabulut, 2019). Por esta razón, la satisfacción del empleado juega un papel muy importante en el desempeño de las empresas, ya que en la mayoría de sus definiciones es una percepción que da como resultados un estado emocional del trabajador (Phuong & Ha, 2022). Locke (1976), menciona a la satisfacción como una condición sentimental y afectiva como resultado de la apreciación favorable de los empleados de acuerdo con su experiencia laboral (Karaalioglu & Karabulut, 2019).

Según Robbies & Juez (2011), la satisfacción laboral se produce cuando el trabajador siente placer por la labor que hace dentro de su puesto de trabajo, pues un empleado satisfecho tiene mejor desempeño que uno insatisfecho, además que la satisfacción eleva la productividad mejorando su crecimiento profesional, autoestima y su motivación intrínseca (Tabasum *et al.*, 2021).

Desde otra perspectiva Azzam, *et al.* (2016), la relación que existe entre el marketing interno y la satisfacción laboral es un tema de gran preocupación para muchos investigadores debido al hecho de que el marketing interno ayuda de manera radical en la organización para mejorar la satisfacción de los empleados conduciendo al mejoramiento del desempeño de la organización (Sarker & Ashafi, 2018). Así mismo, la satisfacción laboral incide en elementos decisivos del marketing interno estando direccionadas por factores como el salario, comunicación, entorno laboral y compromiso organizacional (Sánchez & García, 2017).

Las revisiones literarias proporcionan evidencias, de que el marketing interno contribuye en la satisfacción laboral, en donde se aclara que, al no aplicar políticas y prácticas internas del marketing, obstaculizará a las organizaciones lograr la satisfacción en los empleados. Desde esta perspectiva, un reciente estudio en el sector bancario obtuvo como resultado que las recompensas laborales y el marketing interno puede multiplicar el efecto de la satisfacción laboral, compromiso y productividad de los empleados favoreciendo así a la industria bancaria Wagner *et al.*, (2019). De acuerdo con la revisión de la literatura, se establecen las siguientes hipótesis relacionando de manera directa el Marketing Interno con la satisfacción laboral, y a su vez como variables dependientes el Compromiso y Productividad.

**H1.** El Marketing interno influye positiva y significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores de las cadenas *retail* de la ciudad de Machala.

### Compromiso organizacional

Posterior a la satisfacción, el compromiso organizacional es la variable más estudiada en el mundo. En donde Porter, Mowday y Streers (1982), difundieron una de las primeras terminaciones, concibiendo al compromiso como la fuerza relativa de la identificación personal y el involucramiento con la organización en específico. Es así que, Potter y sus colegas fueron influyentes en el tema. Por consiguiente, Allen & Meyer (1990), lanzaron el concepto de compromiso organizacional al panorama mundial (Cernas *et al.*, 2018).

Visto de otro modo Davis y Newstrom (2001), mencionan que el compromiso organizacional es definido como el grado en el que un trabajador se identifica con la empresa y desea seguir participando activamente en ella, siendo un conjunto de vínculos que mantiene al trabajador apegado en alguna organización en particular, en donde algunos antecedentes o variables pueden influir en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, debido a que esta variable, refleja una respuesta afectiva

general de la organización como un todo, mientras que la satisfacción está unida a ciertos aspectos laborables dentro de un puesto de trabajo (González, *et al.*, 2014).

Como indica Alvarez de Mon *et al.* (2001), el concepto del compromiso laboral es el vínculo de lealtad o membresía donde el trabajador desea subsistir en la organización a causa de su motivación intrínseca. Por otra parte, Al-Weshah (2019), menciona que, el compromiso laboral constituye todas las capacidades que manejan los empleados para resolver problemas, comunicarse con los clientes internos y externos, de modo que está basado ante las estrategias de Marketing Interno, utilizadas por la organización, para así tener colaboradores capaces de desarrollar servicios innovadores (Al-Weshah, 2019).

Harter, Schmidt & Hayes (2002) estiman que, el compromiso laboral contiene el involucramiento de los individuos, la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, en donde la satisfacción se relaciona con el compromiso organizacional de los colaboradores (Peralta Gómez, *et al.*, 2007).

Según Wagner *et al.* (2019), el compromiso laboral es el resultado de la satisfacción laboral. No obstante, también enfatizan en su estudio la existencia que considera la satisfacción laboral como el resultado del compromiso laboral, recalando que es un tema que requiere de una mayor investigación, por lo tanto, en este trabajo se considera al compromiso laboral como una consecuencia de la satisfacción laboral.

En este sentido, el estudio sugiere determinar si la satisfacción laboral en las empresas del sector *retail* se relaciona con el compromiso laboral bajo la perspectiva de los colaboradores de este sector, por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

**H2.** La satisfacción laboral influye positiva y significativamente en el compromiso laboral de los colaboradores de las cadenas *retail* de la ciudad de Machala.



## Productividad

Como señala Walter Nicholson (2006), la productividad del trabajo es el uso efectivo de cada factor y elemento de producción. Por su parte Smith (1996), afirma que la productividad es el aprovechamiento de las capacidades tanto humanas como físicas instaladas en la empresa, acorde a estas definiciones se deduce que la productividad está incorporada con los factores productivos que en términos de empleo mejora el rendimiento. La productividad es definida como el indicador de eficiencia y efectividad, también engloba el trabajo o el capital, y ambas están relacionadas para la optimización de los recursos (Adeinat & Kassim, 2018)

En tal sentido, Gronroos y Ojasalo (2004) mencionan que, optimizar la productividad constituye uno de los principales retos para las empresas de un definido sector, conforme a lo determinado a la teoría económica, poseer altos niveles de productividad y eficiencia en los procesos productivos debería lograr un impacto favorable en la obtención de beneficios para las empresas y en la creación de valor para los consumidores.

Según Ariani (2015), la relación entre la satisfacción laboral y la productividad se sintetiza en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo, indicando que mientras exista una relación positiva entre la satisfacción laboral y la productividad, el empleado aumentará su compromiso organizacional. Por lo tanto, si las empresas cuentan con empleados con mayor satisfacción tienden a ser más eficaces que las organizaciones con menos empleados satisfechos, los estudios se han orientado en los individuos más que, en las organizaciones de acuerdo con (Adeinat & Kassim, 2018)

Flynn (2005); Wayne *et al.* (1997), señalan la teoría del cambio social, indicando que las empresas que brindan condiciones laborales de manera favorable a sus empleados crean satisfacción en el mismo, sintiéndose más comprometidos y productivos en el trabajo en relación con los empleados con menos condiciones laborales.

Bowen y Schneider (1998) indican que, los empleados satisfechos que identifican y reconocen las normas, los valores y las culturas organizacionales de la empresa en la que trabajan, tienen menos posibilidades de dejar sus puestos de trabajo en relación con los empleados que no conocen estos parámetros importantes de las empresas. Por consiguiente, los empleados de las empresas del sector *retail*, juegan un papel muy importante debido a que ayudan a las organizaciones a mantener su imagen de marca y reputación a través de la calidad del servicio que ofrecen. Según lo propuesto por Rust y Huang (2012), la productividad del servicio es considerada como una variable de decisión estratégica, en donde el nivel de productividad maximiza los beneficios. Por consiguiente, en este estudio se pretende determinar la efectividad y la eficiencia medida a través de la productividad de los colaboradores de las empresas del sector *retail*. De acuerdo con lo manifestado se propone la siguiente hipótesis:

**H3.** La satisfacción laboral influye positiva y significativamente en la productividad laboral de los colaboradores de las cadenas *retail* de la ciudad de Machala.

## Figura 1

### Modelo estructural



## Método

Para verificar las relaciones entre los constructos marketing interno, satisfacción laboral, compromiso y productividad, se realizó un estudio cuantitativo partiendo de la relevancia del marketing interno en las empresas del sector minorista, en donde se describe la modalidad y método exploratorio para poder desarrollar la investigación, determinando así, la muestra de estudio, el instrumento a utilizar para la recolección de datos y análisis de la información.

## Muestra y recopilación de la información.

Para la obtención de información, se tomó en cuenta las cadenas *retail* más reconocidas de la ciudad de Machala, siendo estas: Mi comisariato, Supermaxi, Gran Akí, Tía, Etafashion, RM, Marathon Sport, Super Éxito, Fybeca, Super Paco, Pharmacy's, Farmacia Mía, Pycca, Kywi, Todo Hogar, TVentas, Almacenes Estuardo Sánchez, Almacenes Boyacá, Almacenes Jaher, Almacenes Japón, Almacenes Loayza, Créditos Económicos y Marcimex (Mercado, 2014).

La muestra de la población como objeto de estudio estuvo constituida por los colaboradores sean estos hombres y mujeres mayores de 18 años que forman parte de las empresas del sector *retail*, antes mencionadas, para establecer la muestra a encuestar se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia y se pudo recibir información de 280 colaboradores de las empresas del sector minorista de la ciudad de Machala. La recolección de la información se realizó de forma online durante los meses de febrero, marzo y abril del 2022.

## Instrumento de investigación

El instrumento fue diseñado para cuatro constructos del modelo estructural planteado. La información fue recolectada mediante un cuestionario autoadministrado, iniciando con una pregunta de filtro con la intención de verificar si el encuestado trabaja dentro de las empresas del sector *retail*, más las preguntas de clasificación y las preguntas de los constructos del modelo.

Para la medición de los ítems de cada variable se utilizó la escala de Likert que consta de 5 niveles (1-5), en donde cada encuestado indicó si está totalmente en desacuerdo (1) o en totalmente de acuerdo (5). El marketing interno fue medido con trece ítems como, por ejemplo, "Mi lugar de trabajo me anima a tomar iniciativas", entre otros; la satisfacción laboral se midió a través de seis ítems, uno de sus ítems fue: "Encuentro una verdadera alegría en mi lugar de trabajo"; el compromiso laboral se midió con nueve ítems como por ejemplo, "En mi lugar de trabajo, me siento lleno de energía"; cabe

mencionar, que todos los ítems fueron adaptados de la escala de Wagner *et al.* (2019). A si mismo la variable productividad fue medida a partir de la escala propuesta por Adeinat & Kassim (2018) con dos ítems como, por ejemplo, "Puedo realizar el trabajo a un nivel alto de efectividad" y "Puedo realizar el trabajo con un alto nivel de eficiencia".

El modelo propuesto se probó a través del programa SmartPLS, este permite analizar el modelo desde un enfoque explicativo y predictivo, evaluando la significatividad de las relaciones de las variables que han sido presentadas en las hipótesis propuestas anteriormente.

## Resultados

### Distribución de la muestra

En la tabla 1, se detalla la distribución de la muestra que se obtuvo dentro la investigación. En donde se logra apreciar que, en relación con el género el 54,3% de la muestra son hombres y el 45,7% son mujeres. Las edades oscilan entre los 18 a 28 años con un 66,8% y el 24,6% varían entre 29 a 39 años. Así mismo, se obtuvo que la mayor parte de los encuestados con un 57,9%, cuentan con un nivel de estudio secundario y el 37,1% poseen un título de tercer nivel; además que, el 62,1% cuentan con ingresos mensuales que varían entre los 426,00 y 825,00 dólares; adicionalmente el 70% de la muestra son personas solteras y el 43,9% maneja un tipo de cargo operativo de apoyo, seguido del 11,8% que cuentan con un cargo de supervisor.

**Tabla 1.**

*Distribución de la muestra*

Características	Frecuencia	%
<b>Género</b>		
Masculino	128	45,7%
Femenino	152	54,3%
<b>Edad</b>		
18 a 28 años	187	66,8%
29 a 39 años	69	24,6%
40 a 50 años	24	8,6%
51 años o más	0	0%
<b>Nivel de estudios</b>		
Primaria	7	2,5%
Secundaria	162	57,9%
Tercer Nivel	104	37,1%
Cuarto Nivel	7	2,5%
<b>Nivel de Ingresos</b>		
Menos de \$425,00	85	30,4%
De \$426,00 a \$825,00	174	62,1%
De \$826,00 a \$1200,00	18	6,4%
Más de \$1201,00	3	1,1%
<b>Estado civil</b>		
Soltero/a	196	70,0%
Casado/a	43	15,4%
Unión de hecho	32	11,4%
Divorciado/a	8	2,9%
Viudo/a	1	0,4%
<b>Tipo de cargo desempeñado</b>		
Operativo/ de apoyo	123	43,9%
Supervisión	33	11,8%
Mando medio	28	10,0%
Directivo	2	0,7%
Otros	94	33,6%

**Análisis del modelo estructural**

A continuación, se detalla el análisis realizado para comprobar la validez del modelo externo de medida y posteriormente del modelo interno con las variables planteadas a partir de la revisión de la literatura, con la finalidad de aceptar o rechazar las hipótesis propuestas. Este procedimiento se implementó mediante el análisis de las ecuaciones estructurales con *Partial Least Squares* (PLS) utilizando el software SmartPLS (Ringle *et al.*, 2015).

En la primera etapa, se procedió a evaluar la consistencia interna del modelo

que ha considerado constructos de carácter reflexivo, es así que, se utilizaron las medidas pertinentes como el Alpha de Cronbach (CA) y la fiabilidad compuesta (CR); además de la validez convergente (significatividad, tamaño de las cargas y AVE) y validez discriminante (AVE vs correlación entre factores).

En la tabla 2, se puede observar los valores que permitieron comprobar la fiabilidad de los indicadores de cada escala respectivamente, manteniéndose aquellos que cumplieron con el criterio de la fiabilidad individual.

**Tabla 2.**

*Instrumento de medida del modelo estructural: Fiabilidad y validez convergente*

Variable	Indicador	Carga del Factor	Valor de t	CA	CR	AVE
Marketing interno	MI1	0,680***	16,065	0,936	0,944	0,565
	MT2	0,744***	23,474			
	MI3	0,718***	15,647			
	MI4	0,745***	19,359			
	MI5	0,773***	31,895			
	MI6	0,775***	28,738			
	MI7	0,777***	28,003			
	MI8	0,742***	21,613			
	MI9	0,805***	27,670			
	MI10	0,727***	19,061			
	MI11	0,714***	18,105			
	MI12	0,762***	23,182			
	MI13	0,797***	32,800			
Satisfacción laboral	SL1	0,833***	36,114	0,849	0,890	0,586
	SL2	0,867***	47,796			
	SL3	0,612***	9,971			
	SL4	0,448***	5,926			
	SL5	0,852***	30,249			
	SL6	0,876***	50,709			
Compromiso	C1	0,846***	44,460	0,934	0,945	0,659
	C2	0,840***	37,952			
	C3	0,880***	59,553			
	C4	0,871***	40,662			
	C5	0,817***	27,621			
	C6	0,817***	23,754			
	C7	0,799***	22,995			
	C8	0,805***	23,139			
	C9	0,595***	11,787			
Productividad	P1	0,941***	136,401	0,838	0,924	0,860
	P2	0,913***	53,639			

Nota: CA= Alfa de Cronbach, CR= Fiabilidad Compuesta, AVE= Varianza extraída promedio, \*\*\* p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0.10



En la tabla 2, se logra notar que la validez discriminante se comprobó mediante la comparación de la raíz cuadrada del AVE y las correlaciones con sus factores. Entonces se puede que el modelo de medida presenta fiabilidad y validez (Henseler, 2014).

**Tabla 3**

*Instrumento de medida: Validez discriminante*

	Compromiso	Marketing Interno	Productividad
Compromiso			
Marketing Interno	0,818		
Productividad	0,654	0,635	
Satisfacción Laboral	0,945	0,808	0,615

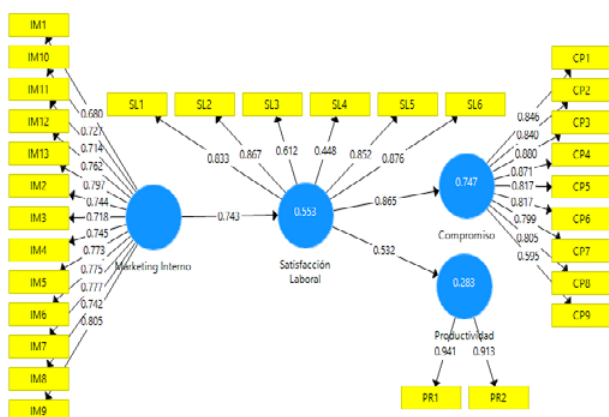
Nota: Valores en la diagonal son las raíces cuadradas del AVE.

Debajo de la diagonal: correlaciones entre los factores.

En la segunda etapa del análisis, se procede a verificar si las cargas son o no significantes a través de la estimación de la significatividad de los parámetros (*bootstrapping*) con 5000 submuestras.

**Figura 2**

*Análisis del modelo*



Los resultados del modelo demuestran que, existe una relación positiva y significativa entre la variable marketing interno y la satisfacción laboral con un Beta estandarizado

de (0,743), aceptando así la hipótesis 1; además la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso resultó ser positiva y significativa con un Beta estandarizado de (0,865), aceptando la hipótesis 2; de la misma forma, la satisfacción laboral tiene una relación positiva y significativa sobre la productividad con un Beta estandarizado de (0,532), aceptando así la hipótesis 3; se ha demostrado a través de los resultados, que las tres hipótesis son válidas. En la tabla 4 se puede observar los valores.

**Tabla 4**

*Test de hipótesis efecto directo*

Relaciones	Beta Estandarizado	t-value (Valor Bootstrap)	Test de Hipótesis
Marketing Interno → Satisfacción Laboral	0,743**	18,078	H1 aceptada
Satisfacción Laboral → Compromiso	0,865**	46,829	H2 aceptada
Satisfacción Laboral → Productividad	0,532**	9,318	H3 aceptada
Nota: R2 (SL) = 0,553. R2 (C) = 0,747. R2 (P) = 0,283. Q2 (C) = 0,486. Q2 (P) = 0,233 **p <0.01, *p <0.05			

El R cuadrado de satisfacción laboral alcanza el (0,553), demostrando que el modelo expone el 55,3% de la varianza de la variable marketing interno; el resultado de R cuadrado de compromiso consigue un valor de (0,747), mostrando que el modelo explica el 74,7% y un valor para la variable productividad de (0,283), indicando que el modelo explica el 28,3% de la varianza de la variable satisfacción laboral. El valor del f cuadrado de la variable satisfacción laboral es de (2,960), lo que significa que es la que más contribuye a explicar la varianza del compromiso laboral.

**Discusión**

Se puede notar que en los resultados obtenidos de las tres hipótesis han sido aceptadas; se determina que la variable de

marketing interno ha confirmado tener una relación positiva y significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores, coincidiendo con Wagner *et al.* (2019), que en un reciente estudio menciona que el marketing interno contribuye a la satisfacción laboral, por lo que es importante que las empresas apliquen políticas y prácticas internas de marketing para lograr la satisfacción de los empleados. Además Braimah *et al.* (2016); Sarker *et al.* (2018), mencionan que la satisfacción laboral está influenciada por diversos factores como: el salario, el ambiente de trabajo, autonomía, comunicación y el compromiso laboral que son elementos cruciales del marketing interno.

Por lo tanto, se obtuvo como resultado que la práctica del marketing interno proporciona satisfacción laboral, que este a su vez, influye positiva y significativamente en el compromiso laboral de los trabajadores; considerándose así, un indicador que se debe tener en cuenta dentro del sector *retail* debido a que la motivación de los empleados, el entorno de trabajo, y la buena comunicación genera el empoderamiento de los mismos mejorando el nivel de compromiso de los trabajadores del sector minorista (Al-Weshah, 2019). Cabe recalcar que, el compromiso del colaborador va a depender de lo satisfecho que se encuentre dentro de su entorno laboral, este a su vez permitirá mejorar su rendimiento y se obtendrá un mejor desempeño Peralta *et al.* (2007). Es por esto que las empresas del sector minorista deben dar mayor importancia a los colaboradores, para así aumentar la satisfacción con el fin de conseguir mayor involucramiento y un mejor desempeño en sus puestos laborales e incrementar su nivel de compromiso.

De la misma manera, se determinó que la satisfacción laboral influye significativamente en la productividad, coincidiendo este hallazgo con Ariani (2015) y Adeinat & Kassim (2018) al manifestar que, los empleados serán más productivos si se sienten más satisfechos con su trabajo y con el entorno en el que se desenvuelven, de forma que estos asocien un alto nivel de compromiso de acuerdo a la calidad del entorno laboral. Del mismo modo, los gerentes de las empresas del sector minorista deben tener

en cuenta lo necesario que es manejar estrategias adecuadas de marketing interno, puesto que este impulsa a la satisfacción de los empleados, y a su vez impulsa a la lealtad, al aumento de su compromiso y la productividad de los mismos.

Acorde a lo expuesto, se determinó que al implementar acciones de marketing interno en empresas del sector minorista, aumenta el desempeño de toda la organización permitiendo así perfeccionar la relación entre el empleado y empleador, causando satisfacción en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, esto permite incrementar el compromiso y contar con trabajadores más productivos e innovadores, y para ello es de gran relevancia implementar estrategias que permitan incentivar el desempeño laboral a través de reconocimientos, motivación con el fin de aumentar su compromiso, puesto que los colaboradores más comprometidos son los más satisfechos y productivos (Adeinat & Kassim, 2018). En este sentido, este estudio es de gran utilidad para los profesionales de marketing y gerentes del sector minorista, que buscan mejorar el rendimiento y el compromiso de sus empleados.

### **Conclusión**

El desarrollo de este estudio tuvo la finalidad de determinar la influencia del marketing interno en la satisfacción, compromiso y productividad de los colaboradores del sector minorista. Para esto, se estableció un instrumento de estudio mediante una escala de Likert direccionado a la población antes mencionada y así delinear críticamente como las prácticas del marketing interno pueden promover el aumento de la satisfacción y productividad laboral.

Esta investigación ha cumplido con éxito el estudio de los cuatro constructos y ha demostrado que todas las hipótesis planteadas han sido aceptadas, verificando que el marketing interno está relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los empleados. Con base a los resultados se puede considerar al marketing interno como una estrategia para involucrar a los empleados y a su vez reforzar la cultura organizacional de la empresa, permitiendo a los colaboradores mejorar su rendimiento, estando más productivos y comprometidos en su trabajo.

## Limitaciones y líneas futuras de investigación

Dentro de la investigación existen ciertas limitaciones que son importantes de conocer, puesto que, pueden servir para futuras investigaciones. El presente estudio se implementó en el sector *retail* de la ciudad de Machala, siendo así, no se pueden generalizar los resultados. En efecto, estos pueden variar si el estudio se repite en otra ciudad en donde se encuentren estas empresas dedicadas al comercio minorista, ya que los colaboradores podrían tener otra perspectiva y experiencia en su puesto de trabajo.

Este estudio ayudará a futuras investigaciones a examinar la relación del marketing interno, la satisfacción laboral, compromiso y productividad de los empleados en otras organizaciones y sectores, considerando otras zonas geográficas y nuevas líneas de estudios; por ejemplo se podrían considerar en el modelo otras variables antecedentes al marketing interno como apoyo organizacional percibido, comunicación interna, comportamiento organizacional y clima organizacional, así otras variables dependientes como el rendimiento profesional, capacidad de innovación, motivación laboral, calidad de servicio y el aumento del desempeño organizacional (Nemteanu & Dabija., 2021; García Rodríguez *et al.*, 2007; Wagner Mainardes., *et al.* 2019; Mohamed Alqahtani, 2020).

## Referencias bibliográficas

Adeinat, I., & Kassim, N. (2018). QUALITY PAPER Extending the service profit chain:the mediating effect of employee productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 814. doi:DOI 10.1108/IJQRM-03-2018-0064

Al-Weshah, G. A. (2019). Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1).doi:10.1108/IJPHM-11-2017-0063

Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Scielo*, 23. doi:http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986

Coba, G. (13 de Junio de 2022). Crece el porcentaje de ecuatorianos que compra en cadenas de retail. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-compras-cadena-consumo-masivo/>

García Rodríguez, N., Santos Vijande, L., José, S. P., & Gutiérrez, T. (2007). El papel del Marketing Interno como antecedente de la capacidad de innovación de la PYME. Efecto sobre los resultados empresariales. *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/jhosu/Downloads/Dialnet-El-PapelDelMarketingInternoComoAntecedenteDeLaCapac-2739117.pdf

González Santa Cruz, F., López Guzmán, T., & Sánchez Cañizares, S. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba. *Redalyc*. doi:2014-3214

González, D. (Julio de 13 de 2021). Las 50 empresas en Ecuador que mas ventas generaron en 2020. Obtenido de <https://www.america-retail.com/peru/las-50-empresas-en-ecuador-que-mas-ventas-generaron-en-2020/>

Hair, J. H., & Ringle, C. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). (*S. Publications, Ed.*).

Henseler, J. R. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. doi:10.1007/s11747-014-0403-8

Karaalioglu, Z., & Karabulut, A. (2019). THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGA-

- NIZATIONAL SUPPORT AND JOB PERFORMANCE. *BMIJ*, 21. doi:<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1119>
- Latif, F., & Shafait, Z. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 413-435. doi:10.1108/JEIM-09-2018-0206
- Mendoza, M., & Hernández, C. M. (2004). El Marketing Interno En El Desarrollo De La Organización. *Academia de Ciencias Administrativas, A.C.*, 4. Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12-038\\_Jessica\\_Mendoza\\_Moheno.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12-038_Jessica_Mendoza_Moheno.pdf)
- Mercado, D. N. (2014). *Estudio de Mercado Sector de los Supermercados*. Ecuador: Superintendencia de control poder de Mercado.
- MohamedAlqahtani, K. (July de 2020). Relationship between Organizational Behavior and Organizational Performance. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=3661369>
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (1 de April de 2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Payares, K., Parra, M., Navarro, E., & Oscar, N. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). *Información Tecnológica Scielo*, vol.31 no. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100123>
- Peralta Gómez, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (19 de Enero-Julio de 2007). EL COMPROMISO LABORAL: DISCURSOS EN LA ORGANIZACIÓN. *Psicología desde el Caribe*, 30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301905.pdf>
- Phuong, T. T., & Ha, N. T. (2022). KNOWLEDGE MANAGEMENT, EMPLOYEE SATISFACTION, EMPLOYEES LOYALTY AND JOB PERFORMANCE: A PROPOSED STUDY. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 14(No. 1). Obtenido de ISSN 2076-9202
- Quintero Arango, L. F. (33 de enero de 2015). The retail sector, point of sale, and consumer buying behavior of the base of the pyramid market in “Comuna 10” Neighborhood in Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol.23(núm.33), 109-118. doi:1794-8347
- Ramos, Y., & Alarcón, G. (2017). La Influencia del Marketing Interno en la motivación laboral de los colaboradores de una microfinanciera, en puente piedra. *Universidad privada del norte*, 12.
- Ringle, C. W. (2015). “SmartPLS3.”. *Boennigstet: SmartPLS GmbH*. Obtenido de Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (Junio de 2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Redalyc*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sarker, M. A., & Ashafi, D. M. (8th de April de 2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol.12.
- Smith, D. M. (3 de 07 de 1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *ABI/INFORMAR*, 162.
- Tabasum, S., Siddiqui, I., Idress, S., Khan, K., & Mangrario, I. (March de 2021).

Work-Related Environment and job satisfaction during COVID-19 pandemic: A case study of FMGG sector of Karachi. *Scopus*, 12(3), 1034-1048. doi:10.34218/IJM.12.3.2021.095

Thieu Phuong, T., & Thi Le Ha, N. (2022). Knowledge Management, Employee Satisfaction, Employers Loyalty and job performance: A proposed study. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 2076-9202.

Wagner Mainardes, E., Silva Rodrigues, L., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *Emerald Publishing Limited*, 37(5), 1313-1333. doi:10.1108/IJBM-07-2018-0190