

**Marketing interno determinantes de la satisfacción laboral en las empresas de servicio primer semestre 2024 en Tegucigalpa, Honduras.**

**Internal marketing determinants of job satisfaction in service companies, first half of 2024 in Tegucigalpa, Honduras.**

Flores Huete, Fernando\*

\*PH.D. en Proyectos. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Honduras.  
Email: fernando.flores@unah.edu.hn, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-6140>.

**Correo para recibir correspondencia:**

Fernando Flores Huete  
fernando.flores@unah.edu.hn

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Identificar los factores determinantes para la comprensión de los niveles de Marketing Interno en las empresas del sector servicios de Tegucigalpa, Honduras. En particular, se buscó evaluar la influencia de la comunicación, la motivación y el ingreso como variables clave en la satisfacción laboral.

**MATERIAL Y MÉTODO:** Este estudio se enmarca dentro de un alcance descriptivo, con un diseño no experimental y una naturaleza cuantitativa. Se empleó un marco muestral probabilístico de corte estratificado para la selección de los participantes.

Mediante el análisis de cruce de variables, se examinó la posible influencia de aspectos como la edad en el desempeño laboral.

**RESULTADOS:** Según la percepción de los empleados, las empresas de servicios mantienen una comunicación efectiva tanto a nivel organizacional como interdepartamental. Se anticipa que este estudio tendrá una relevancia significativa para las empresas en Tegucigalpa, en relación con las tres variables analizadas.

**CONCLUSIONES:** Si bien el concepto de Marketing Interno no es ampliamente reconocido como teoría formal en las empresas de servicios de Tegucigalpa, su aplicación empírica es evidente. Por consiguiente, se concluye la necesidad de formalizar la implementación de estrategias de Marketing Interno en estas organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** marketing interno, comunicación, ingresos, motivación, *endomarketing*.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To identify the determining factors for understanding Internal Marketing levels in service sector companies in Tegucigalpa, Honduras. Specifically, we sought to evaluate the influence of communication, motivation, and income as key variables in job satisfaction.

**MATERIAL AND METHOD:** This study was descriptive in scope, with a non-experimental design and a quantitative approach. A stratified probability sampling framework was used to select participants.

Using cross-variable analysis, the possible influence of factors such as age on job performance was examined.

**RESULTS:** According to employee perceptions, service companies maintain effective communication at both the organizational and interdepartmental levels. This study is anticipated to be significantly relevant to companies in Tegucigalpa in relation to the three variables analyzed.

**CONCLUSIONS:** Although the concept of Internal Marketing is not widely recognized as a formal theory in service companies in Tegucigalpa, its empirical application is evident. Therefore, we conclude that there is a need to formalize the implementation of Internal Marketing strategies in these organizations.

**KEY WORDS:** internal marketing, communication, revenue, motivation, endomarketing.

**C**huchuca et al. (2022) en una investigación en Ecuador en el sector *retail*, confirmaron que la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en la productividad. Estos autores sostienen que los empleados tienden a ser más productivos cuando se sienten satisfechos con su trabajo y el ambiente laboral, lo que lleva a un mayor nivel de compromiso en función de la calidad de dicho entorno. De manera similar, se destaca la importancia de que los gerentes del sector minorista implementen estrategias efectivas de marketing interno, ya que este no solo fomenta la satisfacción de los empleados, sino que también impulsa su lealtad, compromiso y, en última instancia, su productividad.

En línea con esto, se determinó que la implementación de acciones de marketing interno en empresas minoristas mejora el desempeño general de la organización, optimizando la relación entre empleado y empleador y generando satisfacción en el trabajo. Esto, a su vez, conduce a un mayor compromiso y a empleados más productivos e innovadores. Para lograrlo, es crucial implementar estrategias que incentiven el desempeño laboral a través de reconocimientos y motivación, buscando aumentar su compromiso, ya que los empleados más comprometidos son también los más satisfechos y productivos.

En este contexto, este estudio ofrece información valiosa para profesionales de marketing y gerentes del sector minorista interesados en mejorar el rendimiento y el compromiso de su personal.

Para lograr marcas más competitivas y organizaciones más maduras en Honduras, es fundamental comprender y aplicar el *Endomarketing*, lo que también mejorará la atención al cliente final. Investigaciones muestran que, a nivel mundial, las estrategias de *Endomarketing* se planifican considerando la cultura interna, los valores organizacionales y la imagen externa, fomentando una competencia con estándares internacionales.

En un estudio realizado en Panamá por Picota y Pinzón (2016), argumentaban que, a pesar de su economía de servicios en auge, sufre de baja calidad en la atención al cliente y relaciones laborales débiles, lo que genera problemas de personal e imagen de marca, con alta rotación y pérdidas económicas.

La implementación del *Endomarketing* en Latinoamérica, incluyendo Panamá, ha sido lenta debido a la dificultad de cuantificar las pérdidas asociadas a problemas laborales para las directivas. Sin embargo, se espera un crecimiento en su adopción a medida que se reconozca su valor, con un futuro prometedor en la región, ya que cada vez más empresas comprenden que invertir en sus empleados se traduce en mayores ganancias.

Beltrán et al. (2024) proporcionaron un entendimiento profundo y detallado de los factores que inciden en la satisfacción laboral en el contexto del sector público colombiano. Su análisis basado en datos demostró que elementos como la afinidad entre el empleado y su tarea, las relaciones con otros, el ambiente laboral, el volumen de trabajo y la opción del teletrabajo tienen un impacto considerable en la satisfacción de los trabajadores.

El estudio enfatizó la relevancia del respeto en el entorno laboral, la igualdad entre géneros, la armonía entre la vida laboral y personal, y la gestión de la carga de trabajo como aspectos esenciales para el bienestar de los empleados. Significativamente, la investigación también resaltó la importancia del género y el equilibrio trabajo-vida, brindando nuevas perspectivas para la formulación de políticas de gestión y prácticas de recursos humanos. Las implicaciones de este estudio sugieren que las organizaciones deben implementar estrategias integrales que abarquen tanto las dinámicas interpersonales como los sistemas de gestión internos para mejorar la satisfacción laboral, siendo fundamental la creación de un ambiente de trabajo que promueva el respeto mutuo y valore el aporte individual, sin distinción de jerarquía o nivel educativo.

En la década de 1960, McCarthy (1978) introdujo el concepto de las 4 P (Producto, Precio, Plaza –distribución– y Promoción), una clasificación que, a pesar del acelerado crecimiento de la actividad comercial, sigue siendo ampliamente utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Sin embargo, en la actualidad, estas variables resultan insuficientes para garantizar la plena satisfacción de los clientes externos, lo que ha propiciado la emergencia de una quinta P: el ‘personal’ que colabora en las organizaciones. Este elemento, durante años considerado meramente como servidores obligados a cumplir sus deberes a cambio de una remuneración salarial, ha adquirido una nueva relevancia.

En el contexto Ecuatoriano Rosario et al. (2022), demostró que existe una relación significativa entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los empleados en las empresas comerciales, considerando que los empleados de diferentes sectores productivos valoran en sumo grado, la dedicación e importancia que le da su empresa para que se configure un ambiente de trabajo que contribuya con su satisfacción laboral. La relación significativa que existe entre el marketing interno y compromiso de los empleados de las empresas comerciales van desde una comunicación efectiva hasta el reconocimiento del esfuerzo diario y el desarrollo profesional por parte de los trabajadores de las empresas, lo que vincula directamente con los niveles más altos de la satisfacción laboral y compromiso de los empleados.

El estudio sugiere además que los principales determinantes de la satisfacción laboral comprenden una compensación justa, oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo efectivo, un ambiente laboral favorable y relaciones interpersonales positivas.

Ramírez et al. (2020) investigaron la validez del marketing interno en el sector turístico, resaltando que una de sus funciones primordiales es cultivar la satisfacción del capital humano dentro de la organización. Sin embargo, la trascendencia del marketing interno va más allá de la mera complacencia del empleado; su efectividad se manifiesta directamente en la calidad de la experiencia ofrecida al turista. Al fomentar una sólida relación trabajador-empresa y asegurar que el personal comparta la visión y los objetivos organizacionales, el marketing interno se convierte en un motor para que el capital humano no solo cumpla sus funciones, sino que su desempeño esté intrínsecamente ligado a la cultura empresarial, su identidad, valores, planes y proyectos.

Por consiguiente, la adecuada selección de personal por parte de las organizaciones turísticas es un paso fundamental, pero insuficiente por sí solo. Una vez integrado, es crucial implementar estrategias de marketing interno que lo incorporen a la cultura organizacional, proporcionen capacitación continua y ofrezcan motivación para un desempeño laboral superior. Un empleado alineado y comprometido con los propósitos de la organización se traduce en un servicio al cliente más eficiente, atento y personalizado. La inversión en el bienestar y desarrollo del personal a través del marketing interno permite a la empresa valorar su esfuerzo y compensar su desempeño, cubriendo sus necesidades laborales y fomentando su satisfacción.

Esta satisfacción interna se proyecta directamente en la calidad de la interacción con el turista, impactando positivamente en su experiencia general y, en última instancia, en el éxito y la reputación del destino turístico. En este sentido, el marketing interno se erige como una estrategia esencial para asegurar la excelencia en el servicio y la lealtad del cliente en la competitiva industria del turismo.

Una investigación de Ruizalba et al. (2012) sobre nuevas motivaciones encontró que las empresas que usan marketing interno para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados ven esto como clave para lograr sus objetivos a través de un ambiente laboral participativo y positivo.

El desarrollo tecnológico actual permite crear experiencias que antes eran imposibles. Además, el cambio social provocado por estas tecnologías ha aumentado nuestra apertura a conceptos como el "juego", influenciado por el contacto temprano con tecnología y videojuegos.

La gamificación está llegando ahora, usualmente como sistemas de puntos e insignias. Aunque algunos proyectos usan la tecnología para crear servicios basados en ella, el aumento del *engagement* con mecánicas de juego para diseñar experiencias está por explotar. Las tecnologías existentes y futuras, como el control gestual e *IoT*, permitirán a la gamificación crear experiencias únicas que modifiquen el comportamiento del usuario y generen valor para las empresas.

Gill et al. (2018) argumentaba que el *Endomarketing* actúa como un vínculo esencial entre la empresa y sus colaboradores, facilitando la convergencia de sus expectativas y metas individuales. Este punto de encuentro es fundamental para desarrollar estrategias que integren al empleado con los objetivos estratégicos de la organización, al mismo tiempo que la empresa se esfuerza por promover el bienestar de su personal a través de procesos que aumenten su motivación.

El éxito del *Endomarketing* está intrínsecamente ligado a la estrategia que la empresa adopte, la forma en que la implemente y el seguimiento que realice para evaluar sus resultados y el impacto positivo que genera en todos los empleados.

Si bien, el *Endomarketing* se centra en satisfacer las necesidades del cliente interno, su orientación impacta directamente al cliente externo; esto fomenta en los colaboradores un fuerte sentido de compromiso tanto con la empresa como con sus clientes finales.

No obstante, Kotler (2016) propuso una evolución hacia las 4 C (Cliente, Costo, Conveniencia y Comunicación), donde el concepto de Personal se transformó en Colaboradores. Estas variables se centran no solo en el producto, sino también en la experiencia del servicio (p. 70).

Según la investigación de Mendoza et al. (2012), una cultura organizacional que promueve la colaboración, la transparencia y la inclusividad es un factor clave para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados en las empresas de servicios.

Si bien, el marketing interno ha demostrado su capacidad para influir positivamente en la conducta de los empleados y la satisfacción del cliente externo, su principal desafío reside en su implementación efectiva. Problemas como la falta de visión a largo plazo, la aplicación parcial y la generación de competencia interna dañina, impiden la creación de cadenas de suministro eficientes.

Es fundamental comprender que el marketing interno no es simplemente aplicar herramientas de marketing dentro de la empresa ni enfocarse únicamente en la satisfacción del empleado; requiere un enfoque integral que considere tanto las dinámicas internas como externas de la

organización. Para que los programas de marketing interno tengan éxito, los directivos deben considerar a los empleados como clientes internos para atraer y retener a los mejores.

Asimismo, es esencial que los empleados se conciban a sí mismos como clientes y proveedores internos, compartiendo la responsabilidad por la calidad del producto o servicio. Esta concepción facilita la formación de cadenas de suministro sólidas, lo que finalmente se traduce en la satisfacción del cliente externo al asegurar la calidad en las interacciones internas.

Como bien señala Porter (1998), existen fundamentalmente dos vías para obtener una ventaja competitiva: a través de la optimización de los costos operativos o mediante la excelencia en la atención al cliente, siendo estos dos conceptos la base de toda estrategia competitiva. Las empresas exitosas mantienen una consistencia en su estrategia, buscando una mejora continua para superar a su competencia. En este sentido, el factor humano dentro de la organización resulta fundamental para desarrollar cualquier tipo de estrategia y alcanzar una ventaja competitiva diferenciada. Sin personal motivado, implicado y comprometido, la consecución de los objetivos empresariales se torna inviable.

En una investigación realizada en Honduras, Valdez et al. (2022) encontraron que la percepción de que el trabajo realizado es valorado es un factor crucial para la satisfacción laboral. Esto implica que cuando los docentes sienten que su labor contribuye a los objetivos de la institución y es reconocida por sus superiores, se genera un sentido de pertenencia que fortalece las relaciones en su entorno de trabajo. Los resultados de este estudio revelaron que los participantes percibían una mayor valoración de su trabajo por parte de sus colegas que de sus superiores, lo que favorecería las relaciones laborales entre compañeros.

Los factores organizacionales son fundamentales, ya que el sentido de pertenencia fomenta un compromiso del docente con la institución de educación superior (IES) para la que trabaja, junto con la internalización de los valores institucionales. Los docentes se comprometen con el logro de las metas institucionales a través de cómo la institución promueve su visión y misión. Los autores sugieren que es beneficioso que las jefaturas involucren a los docentes en diversas actividades de apoyo institucional más allá de la enseñanza, lo que aumentaría su satisfacción con la valoración de su trabajo por parte de las direcciones académicas. El estudio concluye que existe una relación de reciprocidad clara entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Es por ello que, siguiendo la misma línea de pensamiento el personal reviste una importancia capital en las empresas, ya que el funcionamiento de todos los departamentos y funciones depende directamente del factor humano. Cada rol es esencial para el complemento

organizacional, especialmente aquellos que mantienen contacto directo con el cliente. Este tipo de personal, que generalmente experimenta una mayor rotación debido a la complejidad de la interacción con los clientes, requiere una atención prioritaria por parte de las organizaciones, dado que su desempeño influye directamente en la satisfacción del cliente, no solo con el producto, sino también con la atención brindada. En este contexto, se puede aplicar la ecuación: 'Cliente Interno Satisfecho + Cliente Externo Satisfecho = Rentabilidad Empresarial'.

En concordancia con Araque et al. (2017), en un estudio realizado en empresa Colombianas, se sugiere seguir estudiando la efectividad de las prácticas de marketing interno, especialmente en empresas pertenecientes a diferentes sectores de la industria, relacionándola no solo con el compromiso organizacional, sino también con otras variables como la orientación al cliente externo, la satisfacción laboral, el desempeño, la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor y las características de la cultura organizacional

Esto implica que, si ambos tipos de clientes (interno y externo) experimentan satisfacción, la empresa obtendrá compras recurrentes que, a largo plazo, generarán mayores niveles de rentabilidad, permitiendo a su vez retribuir a sus empleados con mejores salarios y beneficios.

En un estudio realizado en México por Trujillo et al. (2021) El *Endomarketing* aporta directamente al clima organizacional, cuando con un incremento de la productividad, proporciona mejores relaciones laborales entre gerencia y empleados, que redundan en mejores productos o servicios que a su vez se traducen en rentabilidad para la empresa.

Cada empresa escoge las herramientas de planeación y ejecución que mejor se adecúe a sus necesidades y cuyos resultados perduren en el tiempo como forma de hacer frente a los retos que plantea el actual mercado. El *Endomarketing* puede ofrecer varias ventajas al fortalecimiento interno de las empresas y a la marcha eficaz de los procesos, puesto que si quienes las orientan son empleados *millennial*, ellos tienen la necesidad de ser motivados, valorados y sentirse importantes para la organización.

Dado que este estudio se centra en determinar las variables de satisfacción en el personal de servicios, se considera pertinente analizar aquellos factores que influyen en su insatisfacción dentro de la organización. Para ello, se llevará a cabo una encuesta en diversas instituciones de servicios, con especial énfasis en el personal que interactúa directamente con los clientes. Esto no implica que el personal administrativo o de otros departamentos carezca de importancia; cada uno desempeña funciones específicas y relevantes en el funcionamiento integral de la organización.

Es por ello y siguiendo la línea de pensamiento del estudio, cada segmento organizacional interactúa con algún tipo de cliente. Por ejemplo, en las empresas distribuidoras de productos, su cliente directo son los intermediarios, quienes a su vez interactúan con el consumidor final. Cada negocio y cada sector tiene sus propios clientes externos y, por ende, clientes internos con diversas necesidades, deseos y percepciones. De manera análoga a los esfuerzos y estudios dedicados al comportamiento de los consumidores externos, se deben realizar esfuerzos similares para comprender el comportamiento del personal dentro de las instituciones. Es fundamental recordar que, una mayor rentabilidad empresarial conlleva mayores ventas y, por consiguiente, mayor trabajo, involucrando directa o indirectamente a todo el personal.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo. La elección de un enfoque cuantitativo se fundamentó en la necesidad de obtener datos numéricos relativos a los determinantes de la satisfacción laboral, las prácticas de marketing interno en las empresas de servicio y la manera en que estas prácticas influyen en la percepción de satisfacción de los empleados. El carácter descriptivo del estudio radica en su objetivo de analizar la situación actual de la satisfacción laboral y el marketing interno en las empresas de servicio ubicadas en Tegucigalpa, sin manipular directamente el comportamiento de los participantes.

Se empleó una metodología transversal, dado que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento, específicamente durante el primer semestre de 2024, y el análisis se centró en las relaciones entre las variables dentro de este período.

El objeto de estudio de esta investigación fueron los empleados de empresas de servicio en Tegucigalpa, Honduras. Estas empresas comprendieron sectores como servicios financieros, telecomunicaciones, salud, educación y comercio, entre otros, caracterizados por la interacción directa con el cliente como elemento fundamental. La investigación se focalizó en la influencia de las prácticas de marketing interno implementadas por estas empresas sobre los determinantes de la satisfacción laboral de su personal.

El marco muestral estuvo constituido por empleados de empresas de servicio de Tegucigalpa con una antigüedad mínima de seis meses en sus respectivos puestos de trabajo. Se incluyeron todas las jerarquías organizacionales (desde personal operativo hasta mandos medios) con el fin de obtener una perspectiva representativa de la experiencia laboral. Atendiendo al tamaño de las empresas seleccionadas, se implementó un muestreo estratificado, lo que permitió recabar datos de empleados de diversas áreas y niveles dentro de las organizaciones.

Se previó un tamaño muestral de al menos 395 empleados, calculado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizando el método de muestreo aleatorio simple para la selección de los participantes dentro de las empresas que consintieran en participar en el estudio.

La investigación se desarrolló en Tegucigalpa, capital de Honduras, donde se concentra una proporción significativa de las empresas de servicio del país. Dada su condición de centro económico y comercial clave, Tegucigalpa representa un contexto relevante para el estudio de la satisfacción laboral en un entorno urbano y en empresas con diversas características y desafíos organizacionales.

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta estructurada, administrada tanto en formato electrónico como presencial. Se empleó un cuestionario con escalas Likert para medir las percepciones de los empleados en relación con diferentes aspectos del marketing interno y su impacto en la satisfacción laboral.

El cuestionario fue validado mediante una prueba piloto realizada en un grupo reducido de empleados, con el propósito de asegurar la claridad de las preguntas y la adecuada medición de las variables de interés. El índice de fiabilidad obtenido fue del 89%, valor considerado aceptable para proceder con la implementación total de la investigación.

## **RESULTADOS**

Entre los principales hallazgos, y a modo de resumen, se determinó que el 90% de los encuestados manifestaron satisfacción con su desempeño laboral, mientras que solo un 10% expresó insatisfacción. Este resultado refleja el grado de autopercepción de los individuos en relación con su rendimiento laboral.

Adicionalmente, se evidenció que el 89% de los colaboradores se sienten satisfechos en sus empresas actuales, contrastando con un 11% que afirmó no estarlo. Este hallazgo señala una potencial área de mejora en las iniciativas de motivación implementadas por las empresas en Tegucigalpa.

En lo concerniente a la capacitación, un 18% de los colaboradores indicó no haber recibido ningún tipo de formación, y un 33% manifestó que la capacitación proporcionada fue insuficiente. En contraste, el 49% consideró adecuado el nivel de capacitación recibida, lo que sugiere una oportunidad para optimizar y ampliar las ofertas formativas.

En relación con la comunicación, el 72% de los entrevistados confirmó percibir una comunicación efectiva, mientras que un 25% no la consideró así. Un 3% adicional manifestó

desinterés en este aspecto. Asimismo, el 61% de los participantes expresó interés en recibir información fluida, en contraposición a un 39% que no demostró dicha inclinación.

En cuanto al aspecto salarial, el 59% de la muestra expresó insatisfacción con su remuneración actual, mientras que el 41% se mostró satisfecho. Respecto al nivel educativo de la muestra, el 31% poseía licenciatura, el 8% maestría, el 5% estudios primarios y el 56% estudios secundarios.

**Figura 1**  
*¿Cuál es el tiempo que tiene de laborar para la empresa?*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 1 ilustra una clara diferenciación de la Población Económicamente Activa (PEA) en el mercado laboral estudiado, con una predominancia del grupo etario comprendido entre los 23 y 30 años en las empresas de servicio. A este segmento le sigue en proporción la población entre 31 y 45 años. Es importante recordar que la percepción y las necesidades de los individuos varían significativamente en función de su edad

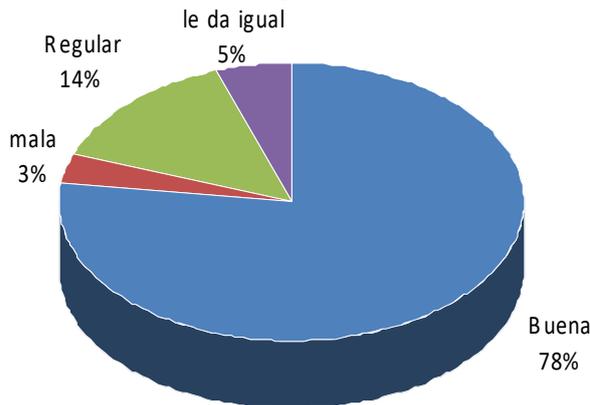
**Figura 2**  
*Variables de retención en la empresa*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 2 revela que el 37% de la muestra encuestada manifiesta sentirse cómodo dentro de la organización, mientras que el 19% expresa sentirse motivado. Adicionalmente, un 18% considera que recibe una remuneración salarial adecuada, y un 17% indica permanecer en la institución debido a la falta de otras oportunidades laborales. Finalmente, solo un 9% señala encontrarse en la empresa debido a que esta lo requiere.

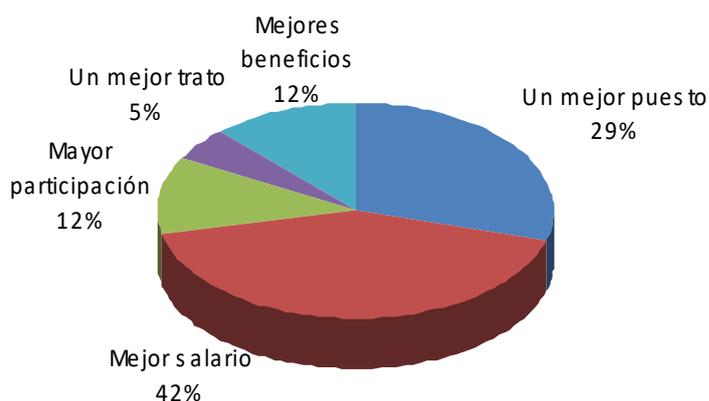
**Figura 3**  
*Relación laboral con el jefe inmediato*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 3 revela que el 78% de los encuestados asegura mantener una relación positiva con su jefe inmediato, mientras que solo un 3% reporta una relación negativa. Adicionalmente, un 14% la describe como regular, lo que sugiere una oportunidad para que las instituciones fortalezcan estos aspectos de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

**Figura 4**  
*Ofrecimiento de la empresa*



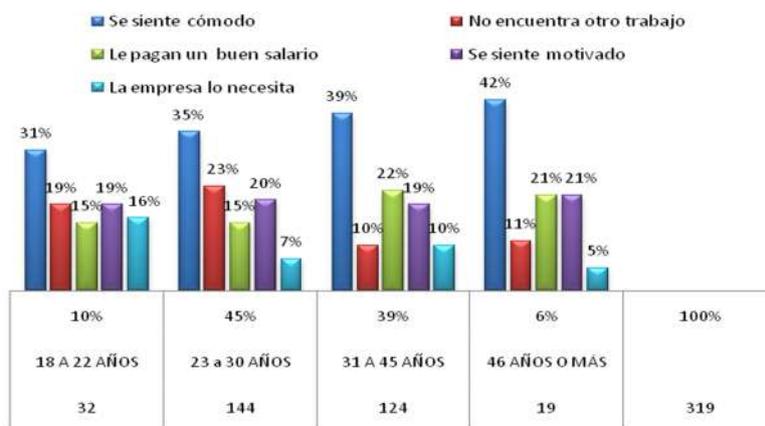
*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 4 revela que el 42% de la población estudiada prioriza una mejora salarial, seguido por un 29% que prefiere mejores puestos de trabajo, un 12% que valora mejores beneficios, y un 5% que desearía una mayor participación y mejores tratos. Estos datos sugieren que, desde la perspectiva de los colaboradores, una mejora salarial es percibida como más relevante que un trato preferencial en su entorno laboral.

## CRUCE DE VARIABLES

**Figura 5**

*Cruce de Variables 1.- Edad vs. por qué se ha mantenido en la empresa*

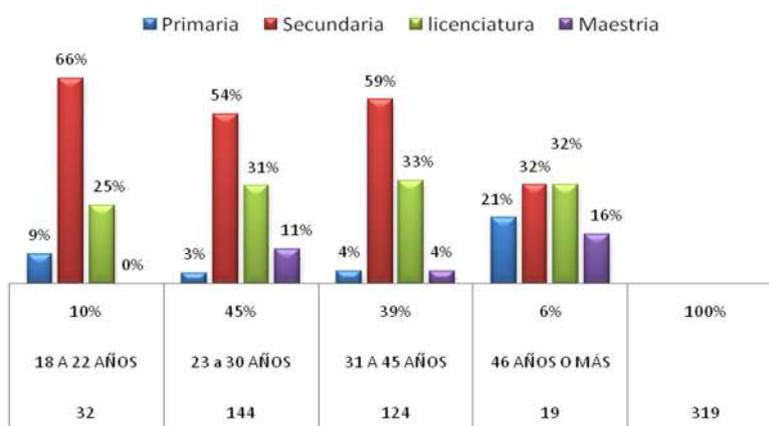


*Nota.* Elaboración propia.

En primer lugar, se observa un nivel de comodidad relativamente homogéneo entre los encuestados, independientemente de su grupo etario. En segundo lugar, los participantes de 18 a 22 años y aquellos comprendidos entre 23 y 30 años manifestaron dificultades para encontrar alternativas laborales. En contraste, los individuos de 31 a 45 años y el grupo de 46 años o más reportaron percibir una remuneración salarial adecuada.

**Figura 6**

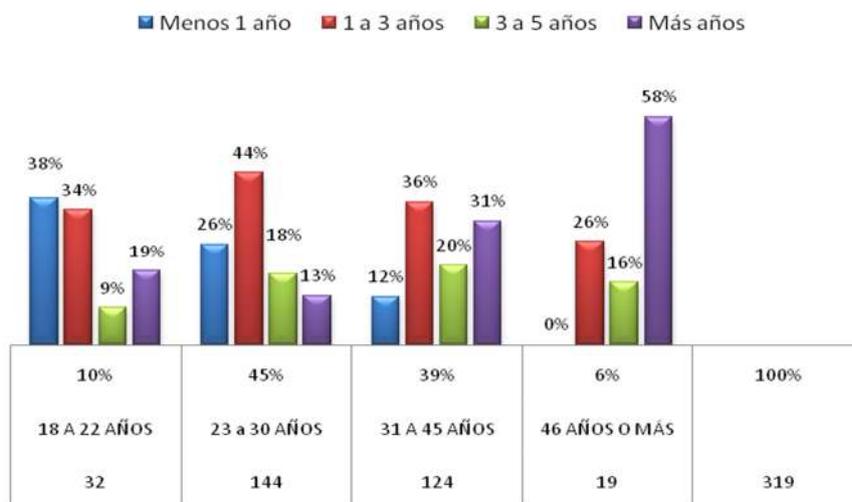
*Cruce de variables 2.- Edad con nivel educativo*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 6 ilustra la preferencia de las empresas por mano de obra calificada con un nivel educativo mínimo de secundaria y, preferentemente, licenciatura, dentro del rango etario de 23 a 30 años para la atención al cliente. Adicionalmente, la figura sugiere una tendencia en la población a buscar una mayor preparación académica para afrontar las exigencias y la competitividad del mercado laboral. El objetivo primordial de este análisis cruzado es determinar la distribución del nivel educativo por rango de edad e identificar el grupo etario que presenta la mayor demanda por parte de las empresas de servicio en la capital.

**Figura 7**  
*Cruce de variables 3.- Edad con estabilidad laboral*

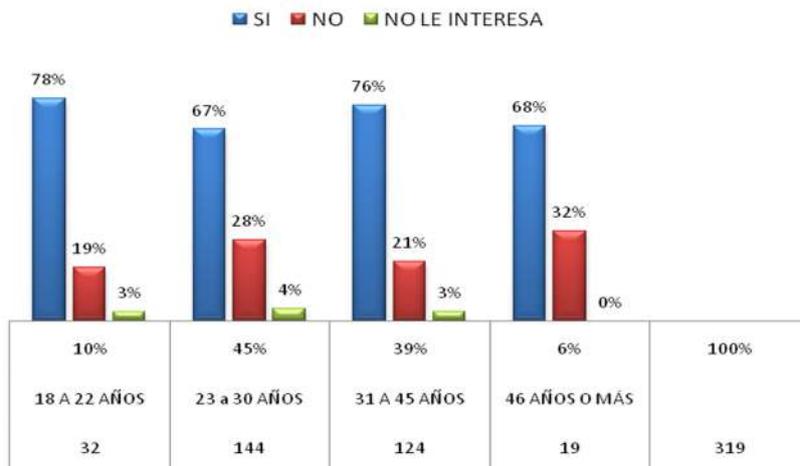


*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 7 revela que el grupo etario con mayor estabilidad laboral en las empresas corresponde a los individuos de 46 años o más, representando un 58% de la muestra. En segundo lugar, se sitúa el grupo de 23 a 30 años, con un 45%. Es pertinente destacar que este último rango de edad coincide con la preferencia de las empresas para la contratación de personal de atención al público.

El objetivo de este análisis cruzado es determinar el grado de estabilidad laboral en función de la edad, considerando que las motivaciones para la permanencia en una empresa varían significativamente entre los diferentes grupos etarios

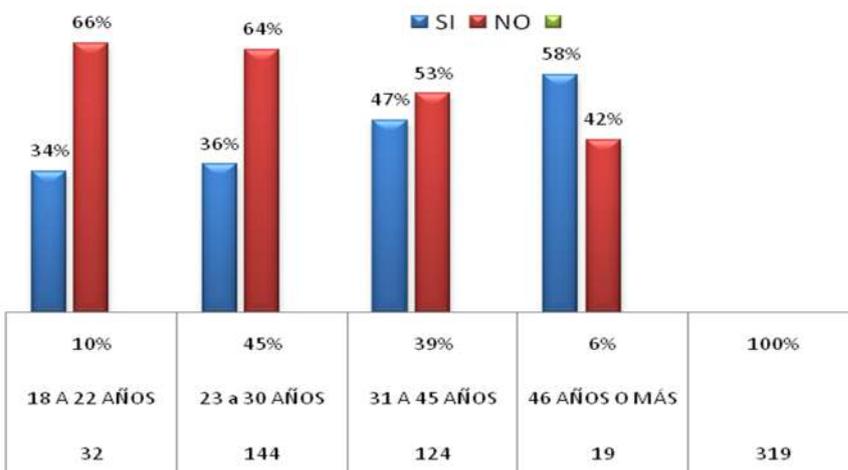
**Figura 8**  
cruce de variables 4.- Edad con comunicación continua



Nota. Elaboración propia.

La Figura 8 muestra que independientemente de la edad, la mayoría consideran que la comunicación es continua y transparente. Con este cruce, se pretende determinar de acuerdo a la edad del entrevistado cuál es su percepción en cuanto a si la comunicación es continua en las empresas.

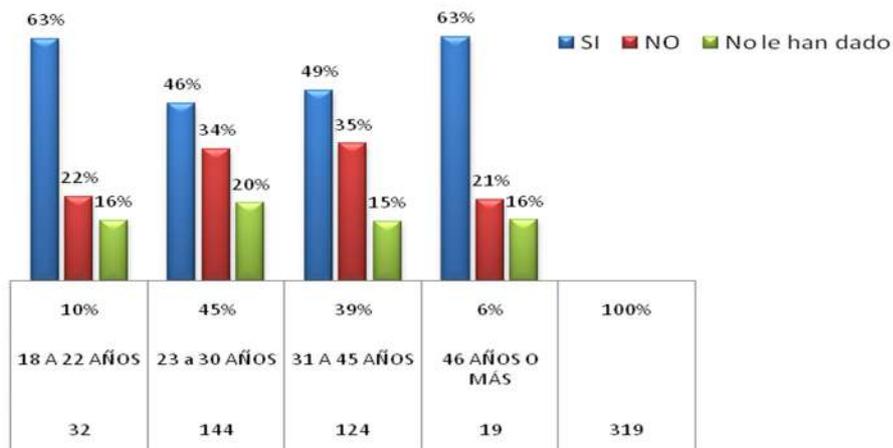
**Figura 9**  
Cruce de variables 6.- Edad con su salario dentro de la empresa



Nota. Elaboración propia.

La Figura 9 revela que el grupo etario de 46 años o más es el único que percibe su salario como justo. En contraste, los encuestados de todas las demás edades consideran que su nivel de ingresos no se corresponde con su capacidad. El objetivo de este análisis cruzado es, evaluar el grado de satisfacción salarial entre los participantes en función de su percepción por grupo etario.

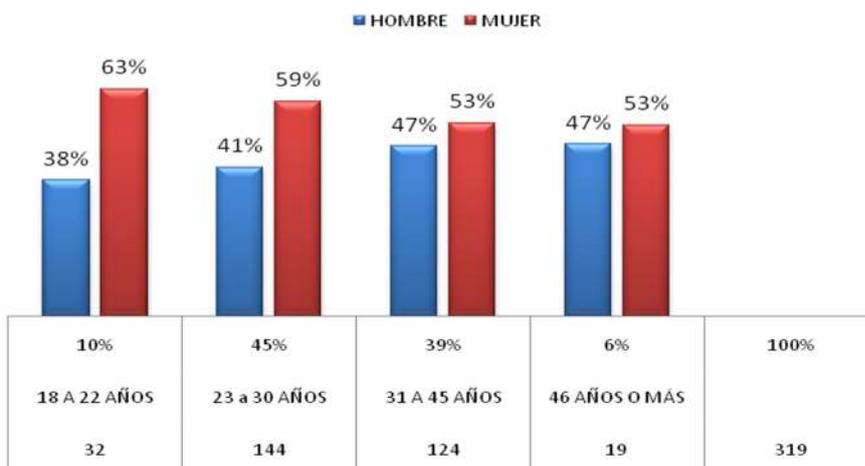
**Figura 10**  
Cruce de variables 7.- Edad con capacitaciones recibidas



Nota. Elaboración propia.

Los resultados indican una percepción generalizada entre los diferentes grupos etarios de que la capacitación proporcionada por las empresas de servicio es suficiente. El objetivo de este análisis cruzado es, determinar la prevalencia de la capacitación ofrecida por las empresas y evaluar la suficiencia de dicha capacitación según la edad de los encuestados.

**Figura 11**  
Cruce de variables 8.- Edad con sexo del entrevistado

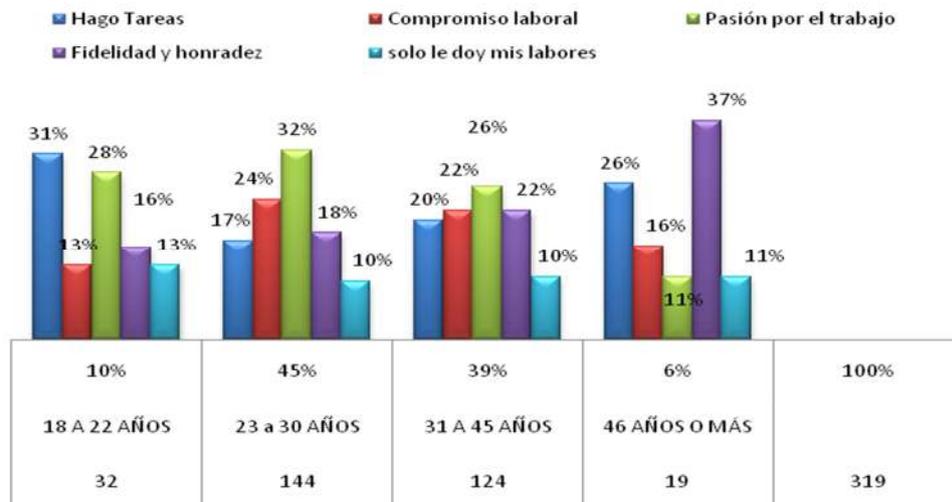


Nota. Elaboración propia.

En todos los grupos etarios, el género femenino representa la mayoría, siendo particularmente predominante en el rango de 18 a 22 años. En los demás grupos, la diferencia a favor de las mujeres es menos pronunciada. El objetivo de este análisis cruzado es, determinar la distribución del género en función de los diferentes grupos etarios.

**Figura 12**

Cruce de variables 9.- Edad con qué ha ofrecido usted a la empresa



Nota. Elaboración propia.

La Figura 12 revela que los individuos de 46 años o más asocian su contribución a la empresa con la fidelidad y la honradez. Por su parte, el grupo etario de 23 a 30 años identifica su aporte con la pasión por el trabajo y el compromiso laboral. En contraste, los participantes de 18 a 22 años reportan realizar tareas que exceden sus funciones designadas.

El objetivo de este análisis cruzado es, evaluar la percepción de la contribución individual a la empresa en función del grupo etario.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Si bien el Marketing Interno no es una teoría ampliamente reconocida en las empresas de servicio de Tegucigalpa, su aplicación y práctica empírica son evidentes. Por consiguiente, se recomienda el establecimiento de estrategias formales de Marketing Interno para optimizar el clima laboral y los niveles de satisfacción laboral del personal de servicio al cliente.

De acuerdo con la percepción de los empleados, las empresas de servicio mantienen una comunicación organizacional adecuada, así como una comunicación efectiva entre departamentos y entre los empleados y sus superiores o empleadores directos.

La percepción de los empleados revela que su motivación se incrementa al comprender los objetivos y las estrategias organizacionales, y al contar con un liderazgo efectivo por parte de sus superiores, lo que a su vez facilita una comunicación positiva con ellos.

La percepción predominante sugiere que el nivel de ingreso constituye el principal determinante de la satisfacción del cliente interno, lo que consecuentemente se refleja en la

interacción con el cliente externo, generando rentabilidad para las empresas. Por ello, se recomienda la formulación de estrategias salariales adecuadas en las empresas de servicio, dado que el estudio identificó una comunicación y motivación generalmente positivas, así como la provisión de capacitación, pero una carencia de estrategias salariales integrales.

Un hallazgo central de este estudio es que las empresas de servicio en Tegucigalpa que implementan estrategias de marketing interno, tales como la comunicación efectiva, programas de capacitación, reconocimiento y desarrollo profesional, tienden a reportar niveles superiores de satisfacción laboral entre su personal. Estos resultados son consistentes con la literatura existente, que postula que los empleados satisfechos demuestran mayor compromiso y productividad, lo que se traduce en una mejora de la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Los determinantes más relevantes de la satisfacción laboral en las empresas de servicio de Tegucigalpa comprenden la calidad del liderazgo, una compensación adecuada, oportunidades de desarrollo profesional y la creación de un ambiente laboral positivo. Estos factores fueron identificados como cruciales para fomentar la valoración y el compromiso del personal con su trabajo. La implementación de marketing interno desempeña un papel fundamental en la optimización de estos aspectos, particularmente en lo concerniente a la comunicación interna y el reconocimiento del desempeño laboral.

El contexto laboral en Tegucigalpa presenta características distintivas, como la intensa competitividad en el sector de servicios y un entorno económico que en ocasiones limita las oportunidades de crecimiento profesional. No obstante, las empresas que adoptan prácticas de marketing interno con un enfoque inclusivo y que ofrecen formación continua y oportunidades de desarrollo tienden a observar mejoras en la satisfacción y la fidelización de sus empleados. Este hallazgo subraya la importancia de que las empresas en Tegucigalpa implementen políticas de marketing interno adaptadas a las condiciones locales y a las necesidades específicas de su fuerza laboral.

La relación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional se manifestó claramente en el estudio. Los empleados satisfechos no solo exhiben una mayor disposición para brindar un servicio de calidad, sino que también presentan un menor índice de rotación laboral, lo que implica ahorros significativos para las empresas en términos de costos de contratación y capacitación.

Estos resultados sugieren que la inversión en marketing interno no solo eleva la satisfacción del personal, sino que también ejerce un impacto positivo en los resultados organizacionales a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Araque L. Sánchez J. y Uribe A, (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. (2017). *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Beltrán Díaz, A., Hernández Fernández, L., Gallardo Figueroa, S. P. y Rueda Galvis, J. F. (2024). Determinantes de la satisfacción laboral en los funcionarios públicos de Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 228-246. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42994>
- Chuchuca-Sánchez, G., Morocho-Palomino, J., Villavicencio-Rodas, M. y Feijoo-Jaramillo, I., (2022). Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail. *Digital Publisher CEIT*, 7(5-3), 44-56 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364>
- Del Rosario, L., Feijoo, I., Sarmiento, C. y Ramón, D. (2024). El marketing interno, satisfacción laboral y compromiso de los empleados en las empresas comerciales. *Revista Universidad de Guayaquil*. 138(1), pp.: 13-24. DOI: <https://doi.org/10.53591/rug.v138i1.2351>
- Kotler, P. (2016). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- McCarthy, J. (1978). *Basic marketing*. Irwin.
- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. y Tabernero Urbieto, C. (2012). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v17i1.25550>
- Picota, F. y Pinzón, E. (2016). Endomarketing: Decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. *Prisma Tecnológico*, 5(1), 10-15. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/prisma/article/view/515>
- Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva*. CECSA.
- Ramírez-Alcaraz, J., Palafox-Muñoz, A. y Macías-Ramírez, A. (2020). A Influência do Marketing Interno na Experiência Turística. *Revista Latino-Americana de Turismologia*, 6(1). <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2020.v6.30517>
- Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Lucena, F. y Jiménez Arenas, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible capital*, 9(4), p. 1113-1144. <http://hdl.handle.net/2117/80994>
- Trujillo Araujo, A., Tuesta Panduro, J. A., Viena Pezo, M. H. y Coronado Chang, L. V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Especial 4), 267-282. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.37007>
- Valdez, D. y Romero Flores, A. C. (2022). Satisfacción laboral de los docentes universitarios hondureños en la modalidad de teledocencia durante emergencia sanitaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(6), 681-689. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n6/2218-3620-rus-14-06-681.pdf>
- Villa Gil L. C. y Gómez Ospina D. N. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revista Hojas y Hablas*, (15), 143-156. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n15a9>