
Propuesta con marketing interno para promover, en empresas mexicanas, la calidad del empleo y el desarrollo organizacional

Proposal with internal marketing to promote the quality of employment and organizational development in Mexican companies

Efraín Canaán Zurita Mézquita¹ y Carmen Castrejón Mata²

Sumario: 1. Introducción, 2. Desarrollo, 2.1 Marketing interno, 2.2 Calidad del empleo, 2.3 Desarrollo organizacional, 3. Metodología, 4. Resultados, 5. Conclusión, Fuentes de información

Resumen

El objetivo de este trabajo fue describir la percepción de trabajadores de empresas mexicanas sobre la calidad del empleo. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con una muestra de 123 participantes, empleando análisis estadísticos con frecuencias, descriptivos, tablas de contingencia y un ANOVA. Los resultados muestran que los trabajadores están de acuerdo con la remuneración que reciben por las funciones que realizan, por las instalaciones y el horario que tienen, aunque los trabajadores menores de 35 y mayores de 45 consideran que la empresa no cumple con estos elementos, siendo esta la percepción más pronunciada en empresas públicas. Se concluye que las organizaciones aún tienen áreas de oportunidad para mejorar la calidad del empleo y promover el desarrollo de la organización. El marketing interno puede ofrecer ventajas al captar y retener personal que se sienta parte de la empresa y eso ayude a desarrollarse a largo plazo.

Palabras clave: Cultura organizacional, satisfacción laboral, incentivos monetarios, calidad del empleo, gestión organizacional.

1Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, efrainzuritam@gmail.com. Doctor en Estudios Económico-Administrativos, con líneas de investigación el estudio de la aplicación de la mercadotecnia social en las organizaciones, la gestión organizacional y la sustentabilidad.

2 Universidad de Guanajuato, México, carsais@hotmail.com. Doctora en Administración, con línea de investigación formación de mercados para el desarrollo social, marketing social y políticas públicas, miembro del SNII Nivel I y ponente internacional.

Abstract

The quality of employment linked to internal marketing strategies can help companies for organizational development and long-term success. The objective of this work was to describe the perception of workers in Mexican companies about the quality of employment. A quantitative approach was used, with a descriptive scope, carried out on an sample of 123 participants, using statistical analyzes with frequencies, descriptive, contingency tables, and an ANOVA. The results display that workers agree with the remuneration they receive for the functions they perform, the facilities, and the hours they have. However, workers under 35 and over 45 consider that the company does not comply with these elements. The perception being more pronounced in public companies. It is concluded that organizations still have areas of opportunity to improve the quality of employment and thereby promote the development of the organization. Internal marketing can offer advantages by attracting and retaining personnel who feel part of the company and that help to long-term development.

Key words: Organizational culture, job satisfaction, monetary incentives, quality of employment, organizational management.

1. Introducción

La economía global se está reconfigurando desde hace décadas; situación que se ha vuelto más visible en empresas pequeñas y medianas. Esto sumado a “La globalización y la apertura de los mercados internacionales han llevado a que las empresas mexicanas generen mayores esfuerzos para aumentar su competitividad” (Vega et al., 2020).

Por otra parte, “Las empresas mexicanas viven una época de grandes cambios con ritmos de vida acelerados, gran competencia y mayor demanda de especialización, lo que las orilla a una permanente reformulación de objetivos, metas y estrategias” (Mercado & Salgado, 2008, p. 17).

Una disciplina que les ha ayudado a este logro es “El marketing ha sido una herramienta gerencial para superar los periodos de crisis económicas y mejorar las operaciones comerciales de las organizaciones, y con ello el bienestar de sus empleados” emerge como apoyo para el desarrollo de estrategias que potencialicen el logro de objetivos y metas de estas (Trujillo et al., 2021).

Parte de estas estrategias se basan en la atención que se da al cliente y cómo se satisfacen sus necesidades, deseos y expectativas. Considerando que esta satisfacción es uno de

los puntos clave para el desarrollo de la empresa y su permanencia en el mercado. Esta investigación se centra en este cliente interno visto como un elemento valioso para la organización desde la filosofía del marketing interno (MI) donde se establece que el colaborador es un producto interno (Davras, 2024).

Partiendo de la teoría propuesta en 1980 y 1981 por Leonard Berry se establece que el trabajador como pieza clave de la organización puede ayudar a la empresa a lograr el éxito en un periodo constante, aunque esto se puede conseguir si existen condiciones que permitan su desarrollo al interior de la organización (Paul & Sahadev, 2018).

La teoría interaccionista considerada como base para esta investigación establece que al existir un desequilibrio entre el estado del individuo y el ambiente organizacional se provocará un resultado anormal en cuanto a la sensación de bienestar (Mercado & Salgado, 2008). Thelen y Formanchuck (2022) agregan que esta interacción se da por múltiples vías como es la comunicación, la sensación de bienestar, el considerarse parte íntegra de la organización; así como la transparencia en los actos que la empresa realiza y promueve.

El objetivo de este trabajo fue describir la percepción de trabajadores de empresas mexicanas sobre la calidad del empleo y el desarrollo organizacional visto desde la perspectiva del marketing interno y así proponer recomendaciones sobre estos constructos. Considerando que el empleado es el recurso más valioso de retención en las empresas de la nueva era (Barros-Arrieta, 2024). Se planteó una hipótesis respecto de que la edad es un factor que incide en la percepción de satisfacción laboral.

2. Desarrollo

2.1 Marketing interno

El MI se basa en los principios y prácticas del marketing que entre ellos establece la búsqueda de satisfacción del cliente y su fidelización. Considerando este planteamiento, el MI busca estimular al trabajador quien se convierte en el cliente interno (Yi et al., 2023). El nivel de satisfacción que el empleado percibe (Truijillo et al., 2021) se ve influido por las prácticas de MI que la empresa desarrolle (Davras, 2024).

“El MI ha sido identificado como una estrategia efectiva para equipar a las organizaciones con capacidades y competencias mientras se desarrollan en un ambiente de oportunidades” (Jungsun et al., 2016, p. 26), estrategia que ha evolucionado de ser un componente estratégico de aplicación en ciertos departamentos, áreas o unidades de negocio (Pitt & Foreman, 1999) a emplearse en su totalidad en la empresa.

Por lo tanto, el MI se convierte en un producto para satisfacer demandas internas de la empresa (Geldes & Felzensztein, 2013). Así también, intervenir en el desarrollo de estrategias para mejorar el comportamiento del cliente interno (Falcón, 2017; Ullah & Ahmad, 2017), y con esto lograr objetivos en el mercado externo (Gounaris, 2008).

2.2 Calidad del empleo

Medir un constructo complejo como es la calidad requiere considerar diversas teorías para su abordaje. La satisfacción laboral y organizacional fungen como parte de los indicadores que permiten identificar de forma descriptiva esta calidad del empleo. La satisfacción laboral “Es un importante elemento para incrementar la competitividad laboral y puede ser alcanzada si se promueven acciones positivas hacia los empleados” (Yi et al., 2023). Dentro de los elementos que permiten medir la satisfacción laboral, se encuentra las políticas de remuneración que pueden ser incentivos tangibles o no; un ambiente de convivencia efectivo (Villacé-Molinero et al., 2024) y el contar con una cultura organizacional que promueva canales de comunicación transparentes (Thelen & Formanchuck, 2022).

2.3 Desarrollo organizacional

El humanismo en las organizaciones, de acuerdo con Levey (1992), plantea que las empresas consideren al ser humano como un organismo vital para el funcionamiento del sistema y permita que existan incentivos que alienten al trabajador a crecer personal y profesionalmente. Parte de las premisas del desarrollo organizacional se validan con el desarrollo de una cultura laboral positiva (Thelen & Formanchuck, 2022).

El esquema conceptual propuesto consideró las siguientes variables que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Componentes del marketing interno para empresas mexicanas

Variable	Dimensión	Indicador	Código
Calidad del empleo	Satisfacción laboral	Remuneración no monetaria	RNM01
			RNM02
		Remuneración monetaria	RM01
		Satisfacción con el trabajo	ST01
		Bienestar laboral	BL01 BL02
Desarrollo organizacional	Entorno de trabajo	Condiciones físicas y ambientales	CFA01
	Cultura laboral positiva	Canales de comunicación transparentes	CCT01

3. Metodología

Se utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio-descriptivo, con diseño no experimental (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Pavlidou & Efstathiades, 2021). Aplicando un instrumento de diez preguntas: dos socio-demográficas y ocho de escala Likert, en el que se buscó medir la calidad del empleo enmarcado con perspectiva de marketing interno, realizado a una muestra intencional de 123 participantes. El análisis de los datos recolectados se realizó en el software IBM SPSS Statistics versión 26, empleando para dicho fin análisis estadísticos con frecuencias, descriptivos, tablas de contingencia y un ANOVA para contrastar si existe diferencia entre los rangos de edad y la satisfacción laboral.

Respecto a las variables socio-demográficas se consideraron la edad y el género considerando lo expuesto por Kadi y Acevedo (2014), y Dimock (2019) quienes plantearon que la edad es un factor por considerar como variable socio demográfica de estudio; puesto que el comportamiento de las personas va cambiando conforme pasan los años. Asimismo, el género porque también puede determinar la perspectiva que se tenga hacia la aplicación del marketing interno en la organización y cómo este tiene relación con la calidad del empleo y el desarrollo organizacional (Villacé-Molinero et al., 2024).

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con el software empleado en la investigación. Se aplicó un rango Baremo para los descriptivos considerando la valoración de Acosta y Andrade (2014): donde 1 a 1.8 sería totalmente en desacuerdo, 1.81 a 2.61 en desacuerdo, 2.62 a 3.42 ni en desacuerdo ni de acuerdo, 3.43 a 4.23 de acuerdo y 4.24 a 5 totalmente de acuerdo.

En la tabla 2 se presentan los datos descriptivos, encontrándose que no están ni en desacuerdo ni de acuerdo respecto a los aspectos de remuneración laboral monetaria y no monetaria. Los encuestados respondieron que están de acuerdo en sentirse emocionados al levantarse y saber que irán a trabajar. Respecto a los beneficios laborales se preguntó por sentirse escuchados y contar con espacios para esparcimiento; los encuestados respondieron que estaban de acuerdo. Finalmente, respecto a las condiciones físicas y ambientales en el trabajo y los canales de comunicación; de igual forma señalaron que se encontraban de acuerdo.

Tabla 2. Descriptivos de los datos

		RNM01	RNM01	RM01	ST01	BL01	BL02	CFA01	CCT01
N	Válido	123	123	123	123	123	123	123	123
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2.87	3.03	2.93	3.71	3.57	3.59	3.58	3.50
Moda		4	4	4	4	4	4	4	4

De igual manera, se presentan en la tabla 3 las frecuencias obtenidas de los datos. Los encuestados respondieron, en su mayoría, estar de acuerdo con las remuneraciones no monetarias, las instalaciones adecuadas (26.8%) y el horario y ubicación flexibles (28.5%). Respondieron estar de acuerdo en que el salario que reciben va acorde a las funciones que realizan (32.5%). Sienten satisfacción al levantarse y saber que acudirán al trabajo (39.0%), respondieron estar de acuerdo con el bienestar laboral; es decir, si son escuchados (35.8%) y si cuentan con un espacio para relajarse y recargar energías (30.9%). Finalmente, respondieron estar de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales de su espacio de trabajo (42.3%) y están de acuerdo con que cuentan con canales de comunicación transparentes para expresarse (42.3%).

Tabla 3. Frecuencias de los datos (%)

Valoración	RNM01	RNM01	RM01	ST01	BL01	BL02	CFA01	CCT01
Totalmente en desacuerdo	21.1	17.1	15.4	1.6	8.1	6.5	3.3	4.1
En desacuerdo	20.3	22.0	21.1	7.3	14.6	17.1	15.4	15.4
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	20.3	17.1	24.4	30.9	15.4	16.3	20.3	22.8
De acuerdo	26.8	28.5	32.5	39.0	35.8	30.9	42.3	42.3
Totalmente de acuerdo	11.4	15.4	6.5	21.1	26.0	29.3	18.7	15.4

Las tablas cruzadas se realizaron para las variables socio-demográficas edad y género. En la tabla 4 se presentan los resultados por edad, donde se encontró que en el rango de edad de 35-44 está de acuerdo con la remuneración que reciben *versus* los del rango entre 25-34, que están totalmente en desacuerdo con lo que perciben por el trabajo realizado.

En la tabla 5, en el cruce por edad e incentivos no monetarios, se encontró que del rango de edad de 35-44 años está totalmente en desacuerdo con que reciben otros incentivos no monetarios en el trabajo; en tanto que los del rango de 25 a 34 estaban totalmente de acuerdo.

Respecto a la percepción de remuneración económica por tipo de empleo se encontró que los de empresas privadas fueron neutros al respecto, a diferencia de los de empresas públicas que sí están de acuerdo con la remuneración que reciben que es acorde a sus funciones.

Tabla 4. Tabla cruzada edad y remuneración económica (%)

		Remuneración económica acorde con mis funciones				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿Cuál es su rango de edad?	18-24	0.81	0.81	1.63	2.44	0.00	5.69
	25-34	4.88	4.07	6.50	8.94	0.81	25.20
	35-44	4.88	8.13	9.76	12.20	4.07	39.02
	45-54	2.44	7.32	4.07	7.32	0.81	21.95
	54-65	2.44	0.00	2.44	1.63	0.00	6.50
	+ de 65	0.00	0.81	0.00	0.00	0.81	1.63
Total		15.45	21.14	24.39	32.52	6.50	100.00

Tabla 5. Tabla cruzada edad e incentivo no monetario (%)

		La empresa me ofrece otros incentivos no monetarios					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
¿Cuál es su rango de edad?	18-24	0.81	0.00	0.81	3.25	0.81	5.69
	25-34	3.25	4.88	3.25	6.50	7.32	25.20
	35-44	9.76	8.13	9.76	9.76	1.63	39.02
	45-54	2.44	4.88	2.44	8.13	4.07	21.95
	54-65	0.81	3.25	0.81	0.81	0.81	6.50
	+ de 65	0.00	0.81	0.00	0.00	0.81	1.63
Total		17.07	21.95	17.07	28.46	15.45	100.00

Tabla 6. Tabla cruzada tipo de empresa y remuneración económica (%)

		Remuneración económica acorde con mis funciones				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de empresa	Privada	7.32	13.82	16.26	15.45	3.25	56.10
	Pública	8.13	7.32	8.13	17.07	3.25	43.90
Total		15.45	21.14	24.39	32.52	6.50	100.00

Tabla 7. ANOVA de una vía para la variable edad y satisfacción laboral

Satisfacción laboral					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3.577	5	.715	.806	.548
Dentro de grupos	103.886	117	.888		
Total	107.463	122			

Para este caso, se estableció una prueba de hipótesis

Formulación de la hipótesis:

H_0 : No existen diferencias en la satisfacción laboral de los trabajadores por rango de edad

H_1 : Existen diferencias en la satisfacción laboral de los trabajadores por rango de edad

Nivel de significación: 0.05

Elección de la prueba estadística: análisis de la varianza ANOVA unidireccional

Estimación del p valor

Toma de decisión: $p < 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula

Se queda la hipótesis del investigador

Al dar un valor de .548 de significancia asintótica entonces aceptamos la hipótesis nula que indica que no existen diferencias en la percepción de satisfacción laboral de los trabajadores por rangos de edad.

5. Conclusión

La calidad del empleo es un tema que está cobrando mayor relevancia sobre todo en estos tiempos en los que se está viviendo un fenómeno de renuncia en diferentes sectores empresariales. Aunque este estudio, por su carácter exploratorio, no se enfocó en un sector en especial, sí muestra datos que se deben considerar puesto que los aspectos no monetarios en forma de remuneraciones que el trabajador reciba tienen incluso mayor peso que el incentivo económico *per se*.

La creación de espacios que le permitan al trabajador participar y ser escuchado es necesaria como parte de este engranaje de desarrollo organizacional que promueva una cultura orientada a la calidad en el trabajo. Considerando para esto que la organización es un ente que convive con su exterior y los seres que habitan en él.

Algo que surge como hallazgo es que los jóvenes –o también conocidos como la generación millennial– están en desacuerdo con lo que reciben de forma tangible en su trabajo; este punto es de importancia para las empresas mexicanas porque es la generación que está ocupando puestos de mandos medios y, en unos años, buscarán ocupar puestos de toma de decisiones y requieren ser incentivados para quedarse en las empresas.

Es así que la propuesta inicial que se da, considerando el marketing interno, es que se deben continuar promoviendo incentivos no monetarios en los trabajadores para que desarrollen fidelidad a la marca (empresa), puesto que esto ayudará a elevar su

productividad. Las empresas requieren generar mecanismos para retener sobre todo al talento joven entre 25 a 34 años puesto que son los futuros directivos y tomadores de decisiones en las empresas, esto si la empresa busca alinearse a los objetivos de desarrollo sustentable que coadyuve al desarrollo social, comunitario e individual de los trabajadores mexicanos.

Se requiere seguir trabajando en la generación de canales de comunicación transparentes, confiables y adecuados para que el trabajador se sienta con la libertad y confianza de expresarse. Seguir promoviendo el bienestar laboral entre los trabajadores para ayudarles a ser productivos, pero sobre todo buscando reducir niveles de estrés, ansiedad y otros factores de riesgos psicosociales que se puedan dar al interior de la empresa.

Aunque la hipótesis del investigador planteada fue rechazada, ya que la prueba de ANOVA arrojó que no existen diferencias en el rango de edad y la percepción de satisfacción laboral, sí se recomienda continuar trabajando en crear estrategias con marketing interno para retener a los trabajadores considerando sus necesidades, expectativas y deseos por edad, ya que estos cambian con el tiempo. En conclusión, el desarrollo de un clima laboral sano para el trabajador es vital para su bienestar, satisfacción, crecimiento y desarrollo como individuo. Con esto pueden favorecerse la productividad y competitividad en la empresa.

Fuentes de información

- Barros-Arrieta, D., Granados-Encinales, A., Fuentes-Alcántara, L., Picalúa-Parra, V., & Ghisays-Cardozo, M. (2024). Internal branding workflow implementation based on inter-functional effort between marketing and human resources departments. *Procedia Computer Science*, 238, 981-988. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.123>
- Berry, L. (1980) Services marketing is different. *Business* 30(3), 24-30.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking* 3(3), 33-40. 3(3) (33-40).
- Davras, Ö. (2024). Prioritization of internal marketing practices according to their influence on employee satisfaction by comparing IPA and AIPA. *International Journal of Hospitality and Management*, 122, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103821>
- Dimock, M. (January 17, 2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/whereMillennials-end-and-generation-zbegins/>
- Falcón, C.A. (2017). Relación entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de estaciones de servicio: Caso aplicado a la empresa Gazel Perú.
- Geldes, C., & Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 108-138. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0042>
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 400-434. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Jungsun, K., Hak Jun, S., & Choong-Ki, L. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kadi, O. J., y Acevedo, Á. E. (2014). Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario. *Económicas CUC*, 35(2), 75-88.
- Levey, J. (1992). Calidad mental para ejecutivos. Promesa.
- Mercado, P., & Salgado, R. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24, 15-36. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70042-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70042-1)
- Paul, J., & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumers Services*, 40, 304-311.

- <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Pavlidou, C., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- Pitt, L., & Foreman, S. (1999). Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25-36. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00175-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00175-6)
- Thelen, P., & Formanchuck, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparente communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Trujillo, A., Tuesta, J., Viena, M., & Coronado, L. (2021). Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Especial 4), 267-282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>
- Ullah, M. y Ahmad, H. (2017). The impact of internal marketing on the organizational performance through organizational culture mediation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 129-148.
- Vega, J., Martínez, M., Parga, N., & Bautista, M. (2020). Marketing interno y tecnologías de información: hacia la competitividad de los agronegocios mexicanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1684-1703. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890355>
- Villacé-Molinero, T., Fuentes-Moraleda, L., & González-Sánchez, R. (2024). Please don't go: Gendered formal and informal tools for talent retention in hospitality from an organizational social capital approach. *Tourism Management Perspectives*, 53, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101297>
- 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), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100216>