

MARKETING INTERNO COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL Y REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR

María Fernanda Villavicencio

✉ fernanda.villavicencio@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca – Ecuador

Paola Gongora Vite

✉ pgongora1@utmachala.edu.ec
Universidad Técnica de Machala – Ecuador

Irene Feijoo Jaramillo

✉ ifeijoo@utmachala.edu.ec
Universidad Técnica de Machala – Ecuador

Allison Velepucha Cruz

✉ allison0701@hotmail.com
Universidad Técnica de Machala – Ecuador

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la influencia del marketing interno en la satisfacción laboral y su impacto en el compromiso laboral y la intención de rotación de colaboradores en el sector educativo. Se realizó un estudio empírico aplicando una encuesta en línea a 104 colaboradores de instituciones de educación superior en Ecuador. Los datos se analizaron mediante modelización de mínimos cuadrados parciales (PLS) y los resultados confirman la influencia positiva del marketing interno en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educativo, la satisfacción laboral presenta una correlación significativa con el compromiso laboral; además existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, indicando que, a mayor satisfacción, menor intención de abandonar el empleo. El marketing interno y la satisfacción laboral son variables clave para mejorar la calidad de vida laboral y el compromiso de los empleados en el ámbito educativo y se recomienda a los gestores educativos implementar estrategias de retención de talento que fomenten la satisfacción laboral y reduzcan la intención de rotación, como programas de desarrollo profesional y reconocimiento como prácticas de marketing interno en su organización.

Palabras clave: Marketing interno, satisfacción laboral, compromiso laboral, intención de rotación, sector educativo.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the influence of internal marketing on job satisfaction and its impact on employee commitment and turnover intention in the education sector. An empirical study was conducted by applying an online survey to 104 employees of higher education institutions in Ecuador. The data were analyzed using partial least squares (PLS) modeling and the results confirm the positive influence of internal marketing on the job satisfaction of employees in the education sector; job satisfaction is significantly correlated with job commitment in this sector; there is also a negative relationship between job satisfaction and turnover intention, indicating that the higher the satisfaction, the lower the intention to leave the job. Internal marketing and job satisfaction are key variables to improve the quality of work life and employee commitment in the educational environment and it is recommended that educational managers implement talent retention strategies that promote job satisfaction and reduce turnover intention, such as professional development and recognition programs as internal marketing practices in their organization.

Keywords: Internal marketing, job satisfaction, job commitment, turnover intention, educational sector.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de marketing interno ha generado gran importancia en el mundo empresarial ecuatoriano a medida que se ha comprendido el valor de esta estrategia para mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas (Hernández et al., 2019). El marketing interno es una práctica relativamente nueva en el país, su origen se remonta a los avances que se han realizado en el marketing global desde las últimas décadas del siglo XX. Al aprovechar los beneficios de la gestión de recursos humanos y la cultura empresarial, las empresas ecuatorianas han descubierto que motivar y satisfacer a su personal es fundamental para ofrecer servicios y productos de calidad al mercado para poder competir efectivamente (Arteaga et al., 2022).

En este contexto, el marketing interno ha cobrado importancia como un enfoque estratégico para mejorar el clima laboral y la productividad, así como para fomentar la innovación y la creatividad en las organizaciones ecuatorianas, factor que resulta imprescindible, para lograr la lealtad del cliente (Mogrovejo et al., 2019).

El marketing interno en el sector educativo facilita la comunicación efectiva, esencial para el buen funcionamiento de una institución. Cuando la comunicación es precisa, los docentes pueden trabajar en equipo de manera eficiente, lo que permite a los estudiantes recibir una educación más coherente, oportuna y eficaz. Es así que, el marketing interno entre los colaboradores de una organización educativa fortalece la imagen y la reputación institucional, atrayendo más recursos y financiamiento que contribuyen a la mejora de la infraestructura y los recursos didácticos. Cabe destacar que los procesos impulsados

por el marketing interno constituyen una estrategia a largo plazo, en la cual intervienen diversos factores vinculados al talento humano (Reynoso et al., 2017).

El objetivo de este artículo es analizar cómo las prácticas de marketing interno influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en el sector educativo, así como el efecto positivo de dicha satisfacción en el compromiso laboral y la reducción de la intención de cambiar de empleo. Los procesos de marketing interno en una organización mejoran la motivación de los colaboradores que, a su vez, conduce a una mayor satisfacción en el trabajo y, por consiguiente, aumenta significativamente la productividad; en este sentido, cuando los docentes se sienten valorados y apoyados, es más probable que se comprometan y trabajen eficientemente para alcanzar los objetivos de la institución (Gordillo et al., 2020).

Por otra parte, el marketing interno en el sector educativo no sólo genera compromiso en las instituciones educativas al establecer una identidad y una imagen sólida, sino que, mejora la reputación y el posicionamiento en el mercado educativo, diferenciándose de otras instituciones y atrayendo a estudiantes que comparten los mismos valores y objetivos educativos (Santos y Gonçalves, 2018; Matos R. y Matos M., 2021).

Marketing interno

El marketing interno según Hernández et al. (2019), se define como estrategias que pretenden satisfacer las necesidades de un mercado interno, permitiendo el desarrollo adecuado de las actividades empresariales, obteniendo la ventaja competitiva hacia los

mercados externos. A su vez, Araque et al. (2017), explica que el marketing interno o también conocido como Endomarketing contribuye con los procesos de capacitar y motivar a los colaboradores, destacándose como elemento indispensable, el contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio, de forma que, la empresa pueda desarrollarse en el mercado y ser posicionada de forma positiva en la mente del consumidor.

El marketing interno desempeña un papel crucial en la implementación de estrategias en el ámbito del marketing de servicios (Abderzag, 2021). Su importancia radica en la capacidad para resolver conflictos entre funciones y mejorar la comunicación interna dentro de una organización. De acuerdo con Chasanah et al. (2021), cuando se aplica de manera efectiva, el marketing interno se convierte en una necesidad para lograr estos objetivos. En este sentido, el objetivo principal del marketing interno es satisfacer las necesidades de los empleados, fomentar interacciones amistosas y positivas entre ellos y la empresa (Li et al., 2021). Esto está alineado con la gestión de recursos humanos, cuyo propósito es mantener a los empleados satisfechos y leales a la organización (Luu et al., 2022). En resumen, el marketing interno busca promover un ambiente laboral favorable y fortalecer la relación entre la empresa y sus empleados, con el fin de alcanzar resultados exitosos y fomentar la retención del talento (Chuchuca et al., 2022).

Según Arıkan y Öztürk (2022), el marketing interno tiene efectos positivos en estos aspectos, lo que implica un impacto beneficioso en el entorno empresarial. La orientación hacia el marketing interno es fundamental en la creación y sostenibilidad

del valor para las partes interesadas internas (Cheng, 2020), y se trata de prácticas de gestión a través de las cuales una empresa identifica las necesidades de sus empleados, genera valor para ellos y garantiza que sus habilidades y desempeño estén alineados con los objetivos de marketing de la empresa (Qaisar y Muhamad, 2021). En esencia, el enfoque en el marketing interno implica un compromiso activo por parte de la empresa, para satisfacer las necesidades de los empleados y mantener su rendimiento en consonancia con las metas y estrategias de marketing de la organización.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se describe como el estado emocional experimentado por un individuo en relación con sus experiencias en el trabajo (McAllister et al., 2017). En el escenario de una organización, la satisfacción laboral se considera un elemento importante para el éxito (Patah et al., 2009). Según investigaciones, se ha encontrado que varios factores influyen en la satisfacción laboral de los profesores, incluyendo el salario, las políticas institucionales y el sistema de gestión. Además, también se descubrió que la falta de compromiso personal, el estancamiento en el crecimiento profesional, las relaciones laborales negativas, la falta de reconocimiento, una carga de trabajo excesiva, una supervisión demasiado estricta y un entorno laboral poco favorable pueden llevar a la insatisfacción laboral (Wong y Heng, 2009).

Los factores más influyentes en la satisfacción laboral de los profesores son las oportunidades de carrera, crecimiento profesional y el salario, además se considera, la cohesión del equipo, las

políticas de apoyo, la seguridad, el avance profesional, y las circunstancias laborales. En este contexto se debe destacar la importancia de los factores antes descritos, de igual manera se debe considerar, las circunstancias en las que se lleva a cabo el trabajo (Masum et al., 2015). El estudio de la satisfacción laboral es relevante ya que refleja un estado emocional positivo derivado de la valoración de la experiencia en el trabajo (Alegre et al., 2016). En general, la satisfacción laboral representa la evaluación general que los trabajadores hacen de sus empleos (Fan et al., 2019).

En la satisfacción laboral, Hinojosa (2022), plantea que se logran establecer y discernir los parámetros relativos al compromiso organizacional, estabilidad laboral, rendimiento de los colaboradores y ausentismo, por ende, la satisfacción, se establece como la situación percibida como satisfactoria por el empleado y tiene repercusión en el compromiso laboral, determinado mediante una prueba emocional, en forma de evaluación, donde el empleado establece el cumplimiento satisfactorio de las necesidades laborales que presenta, y al tener un resultado positivo se transforma en un factor motivacional.

De igual forma, Chiang et al. (2021), afirma que el clima organizacional es un aspecto muy importante para lograr la satisfacción debido a que es el entorno en el cual se desenvuelven, es por esto que las organizaciones buscan implementar actividades donde refuercen el ambiente de trabajo y fomentan la unión entre compañeros, ya que al no mantener esa preocupación se verá afectado el progreso de la misma, pues influye en la esencia de la organización y el comportamiento de un empleado que se verá afectado por el clima o ambiente de su entorno, es decir que, si

se implementan estrategias para cultivar la cohesión y el clima organizacional, estas influirán en los procesos de enseñanza-aprendizaje, resaltando que el ambiente en las organizaciones educativas tiene un impacto directo en la motivación y desempeño de los docentes y en la capacidad de aprender, por lo tanto el desenvolverse en un ambiente positivo, permite un desempeño y aprendizaje eficaz. Destacando así, que uno de los elementos para lograr una óptima satisfacción en las organizaciones educativas, es la confianza en el círculo laboral al que pertenece, dicho elemento hace referencia a la disposición de la persona a mantener una creencia y confianza.

Por otro lado, Acosta (2021) establece que para que exista la satisfacción laboral es esencial que dentro de la organización se cuente con un sistema de recompensas, ya que cualquier persona que se vea recompensado por su sacrificio denotará felicidad y se sentirá motivado por realizar su trabajo. Por lo tanto, la satisfacción laboral se ve influenciada de manera positiva por las recompensas, ya sea esta una recompensa económica o psicológica aportando así a que exista un mayor rendimiento. Cuesta (2020), menciona que las estrategias que deben emplear las empresas deben ser con relación al entorno empresarial, el ambiente laboral y las convivencias.

Compromiso Laboral

El compromiso laboral, según Oka et al. (2020), se refiere al vínculo emocional y psicológico que un empleado tiene con su trabajo y con la organización para la cual trabaja. Refleja el grado en que el empleado se identifica con los objetivos, valores y metas de la empresa y muestra

disposición para contribuir activamente al logro de estos. Por su parte, Rachmawati (2020) menciona que el compromiso laboral también implica una actitud positiva hacia el trabajo, un sentido de pertenencia y una motivación intrínseca para desempeñar las tareas de manera efectiva y eficiente. Los empleados comprometidos suelen ser proactivos, mostrar dedicación adicional, enfocarse en su desarrollo profesional y experimentar un mayor grado de satisfacción laboral.

En este sentido, para Li et al. (2021), el compromiso laboral es crucial para el éxito y la productividad de una organización, ya que los empleados comprometidos suelen estar más motivados, ser leales y alcanzar un mayor desempeño. Por ello, las organizaciones implementan estrategias para fomentar y mantener el compromiso, como ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, reconocer y recompensar el buen desempeño, fomentar una comunicación abierta y crear un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor. Aranibar et al. (2022), identifican varias dimensiones del compromiso laboral, entre ellas el compromiso afectivo, que refleja la conexión emocional positiva del empleado con su trabajo y su organización, y el compromiso normativo que implica un sentido de obligación y responsabilidad hacia la organización basado en normas sociales o contractuales.

Desde otras perspectivas, existen autores como Leal (2023), que mediante un estudio determinó que el compromiso laboral se manifiesta de tres formas distintas: física, emocional y cognitiva, todas ellas relacionadas con el desempeño de las funciones laborales. En primer lugar, el compromiso físico se refiere a la energía física que el empleado destina para cumplir

con sus responsabilidades. En cuanto al compromiso emocional, se trata de las actitudes y concepciones que el trabajador tiene hacia la empresa o institución, pudiendo ser positivas o negativas. Por último, el compromiso cognitivo implica la recepción asertiva de la información y el cumplimiento eficiente y eficaz de las tareas asignadas. En resumen, el compromiso laboral se entiende como la interacción de todos estos elementos dentro de la organización.

Intenciones de rotación

Existen varias definiciones sobre la rotación laboral dentro de la literatura. De este modo, Romero y Palacini (2020), definen a la rotación laboral como la interrupción o cambio de empleo organizacional por una variedad de razones, incluidas renuncias o despidos. Por otro lado, para Manríquez et al. (2022) mencionan que la rotación laboral es considerada el flujo de empleados que abandonan o se retiran de la organización y suele variar dependiendo la situación que lo produce, esta se puede clasificar como la salida voluntaria, en donde los empleados dimiten ya sea por retomar los estudios, mejorar los ingresos o por problemas laborales con superiores. Por otro lado, la salida involuntaria se produce por despido, defunción o incapacidad laboral.

De las consecuencias que produce la intención de rotación o salida laboral, se menciona el impacto negativo para la organización ya que disminuye su rentabilidad, destacando como principal el aumento de los costos de oportunidad, como también los costos de reclutamiento, selección y capacitación para el nuevo personal, lo que conllevaría a la organización a perder valiosos empleados (Sevillano, 2018). Por otra parte, se

encuentra los problemas de liderazgo, el trabajo en equipo y la falta de comunicación interna antes los empleados que tienen intenciones de abandonar su puesto de trabajo, provocando el cambio de comportamiento moral de los empleados que permanecen en la empresa (Reyes et al., 2018).

La rotación de empleados se puede clasificar en tres tipos diferentes, según lo identificado por (Kurniawaty et al., 2019). Estos tipos incluyen la rotación involuntaria, que ocurre cuando los empleados son despedidos en contra de su voluntad, y la rotación voluntaria, que ocurre cuando los empleados deciden dejar la organización. Otra clasificación es la rotación funcional, que se refiere a la salida de empleados de bajo rendimiento, y la rotación disfuncional, que implica la pérdida de empleados de alto rendimiento (Namin et al., 2022).

La intención de rotación se ve influida por varios factores, como señala (Usman y Latip, 2022). Los factores ambientales juegan un papel, como las responsabilidades del parentesco hacia el medio ambiente y la disponibilidad de oportunidades de empleo. Los factores individuales también contribuyen a la intención de rotación, incluida la satisfacción laboral, el compromiso con la institución, el comportamiento de búsqueda de empleo, la intención de quedarse, la capacitación general o la mejora de la competencia, la voluntad de trabajar duro y los sentimientos positivos o negativos hacia el trabajo (Yücel, 2021). Además, los factores estructurales dentro de la organización pueden afectar la intención de rotación, como la autonomía, la equidad, la presión laboral, la remuneración, el potencial de promoción, la rutina laboral y el apoyo social.

De acuerdo con lo descrito, se plantea las siguientes hipótesis:

H1: El Marketing interno tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educativo.

H2: La satisfacción laboral tiene una relación positiva y significativa con el compromiso laboral de los colaboradores del sector educativo.

H3: La satisfacción laboral tiene una relación negativa con la intención de rotación de los colaboradores del sector educativo.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Recolección de datos e instrumentos de medida.

Para comprobar las hipótesis planteadas se realizó un estudio empírico. Los datos se obtuvieron por medio de una encuesta en línea estructurada, la técnica de muestreo fue no probabilístico por conveniencia basada en la disponibilidad y facilidad de adquisición de datos tomando un posible sesgo en el acceso a la conectividad de los participantes. Un total de 104 colaboradores de Instituciones de Educación Superior del Ecuador respondieron a esta encuesta, y su análisis se realizó con modelización de mínimos cuadrados parciales (PLS) entendiendo que con esta técnica el número de encuestas son suficientes para probar el modelo.

El instrumento de medida fue adaptado de las escalas propuestas por (Wagner et al., 2019). El constructo marketing interno se midió a través de once ítems como, “Mi empresa me anima a tomar la iniciativa”,

“Mi empresa confía en mí para tomar buenas decisiones”, “Mi empresa tiene estrategias de comunicación interna”, “Mi empresa promueve el aprendizaje entre sus miembros” y otros; el constructo satisfacción laboral se midió a partir de seis ítems como por ejemplo “Me gusta mi trabajo”, “Me gusta mi trabajo más de lo que a la gente en general le gusta su trabajo” y “Rara vez me aburro en mi trabajo”; el compromiso laboral se midió a través de catorce ítems como “Me entusiasma mi trabajo”, “Mi trabajo me inspira”, “Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar” y otros. El constructo Intención de rotación se midió a través de tres ítems que son: “En los últimos meses me he planteado seriamente buscar un trabajo similar en otra institución educativa”, “En los últimos meses me he planteado seriamente buscar un trabajo fuera del sector educativo” y “Teniendo todo en cuenta, es probable que haga un serio esfuerzo para encontrar un nuevo trabajo el año que viene”. Además, se utilizó una escala Likert de cinco puntos, donde 5 representa “completamente de acuerdo” y 1 representa “completamente en desacuerdo”.

La tabla 1 nos indica la distribución de la muestra, es así que se observa que el 67.31% de los encuestados son de género femenino; la mayoría de los participantes tienen un rango de edad desde los 34 hasta los 49 años; el 64% tiene una educación de tercer nivel y casi la mitad de la muestra declara ingresos desde los 600 dólares a 1.000 dólares; el tipo de cargo desempeñado de los colaboradores es operativo y de apoyo con el 28.85%, mando medio con el 24.04% y docentes el 27.88%..

Características	N	%
Género		
Femenino	70	67,31%
Masculino	34	32,69%
Edad		
18 a 25 años	27	25,96%
26 a 33 años	16	15,38%
34 a 41 años	26	25,00%
42 a 49 años	21	20,19%
50 en adelante	14	13,46%
Educación		
Primaria	8	7,69%
Secundaria	14	13,46%
Tercer nivel	64	61,54%
Posgrado	17	16,35%
Doctorado	1	0,96%
Nivel de Ingreso		
Menos a 425	17	16,35%
426-600	26	25,00%
601-800	21	20,19%
801-1000	26	25,00%
1001-1200	5	4,81%
Mayor de 1201	9	8,65%
Tipo de cargo desempeñado		
Operativo/ de apoyo	30	28,85%
Mando medio	25	24,04%
Supervisor	10	9,62%
Directivo	10	9,62%
Docente	29	27,88%

Tabla 1: Distribución de la muestra

Fuente:

Elaborado: Por los autores

3. RESULTADOS

Modelo de Medida

El modelo fue medido con la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) a través del software Smart PLS 4; el modelo es analizado en dos partes, el modelo de medida y el modelo estructural (Ringle et al., 2015).

Se llevó a cabo un análisis de fiabilidad y validez del instrumento. El alfa de Cronbach (CA) > 0.7 y la fiabilidad compuesta (CR) respaldan la consistencia interna de la escala. La varianza media extraída (AVE) y la validez discriminante confirman la calidad psicométrica del constructo. La fiabilidad de los constructos se analizó a través de CR y CA, un valor superior a 0.7 es aceptable; de hecho, además los constructos tienen nivel satisfactorio de confiabilidad de consistencia interna, al tener valores mayores a 0.7. La validez convergente, de cada constructo se analizó con el valor de la varianza extraída media; si el valor es mayor a 0.5 es aceptable de acuerdo a Fornell y Larcker (1981); en la Tabla 2, el valor de AVE fue superior a 0.5 para todos los constructos.

Se eliminaron cuatro de catorce ítems del constructo compromiso laboral con cargas externas bajo el lumbral requerido, que presentaban un AVE $< 0,5$. De acuerdo con los criterios de Hair et al. (2014), en el caso de cargas entre 0,40 y 0,70, deben evaluarse los cambios de AVE y CR cuando se eliminan ítems. Si los nuevos valores de AVE y CR de los constructos son superiores a los anteriores, los ítems deben ser eliminados. En el caso del constructo intención de rotación se eliminó un ítem bajo los parámetros mencionados.

Variable	Indicador	Carga del Factor	CA	CR	AVE
Marketing Interno	MI1	0,807	0,927	0,931	0,582
	MI2	0,853			
	MI3	0,745			
	MI4	0,751			
	MI5	0,768			
	MI6	0,847			
	MI7	0,731			
	MI8	0,762			
	MI9	0,716			
	MI10	0,765			
	MI11	0,617			
Satisfacción Laboral	SL1	0,888	0,879	0,906	0,637
	SL2	0,881			
	SL3	0,693			
	SL4	0,532			
	SL5	0,894			
	SL6	0,833			

Compromiso Laboral	CL1	0,687	0,920	0,929	0,586
	CL2	0,761			
	CL3	0,831			
	CL4	0,604			
	CL5	0,643			
	CL6	0,845			
	CL8	0,870			
	CL10	0,823			
	CL13	0,744			
	CL4	0,797			
Intención de Rotación	IR1	0,892	0,851	0,878	0,770
	IR2	0,928			
	IR4	0,808			

Nota: CA= Alfa de Cronbach, CR= Fiabilidad Compuesta, AVE= Varianza extraída media

Tabla 2: Instrumento de medida del modelo estructural: Fiabilidad y validez convergente

Fuente:

Elaborado: Por los autores

Modelo estructural

De acuerdo con el criterio propuesto por Fornell y Larcker (1981), se llevó a cabo un análisis de validez discriminante. Los resultados muestran que la raíz cuadrada de la varianza media extraída de cada constructo es superior a las correlaciones entre los constructos, lo que indica que las variables latentes están claramente diferenciadas. En todos los casos analizados, se cumplió este criterio de validez discriminante, tal como se evidencia en la Tabla 3.

La evaluación del peso y la magnitud de las relaciones entre las variables se llevó a cabo siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2014). Para ello, se emplearon el coeficiente de determinación (R^2), el efecto f^2 , los coeficientes path estandarizados (β) y el análisis de bootstrapping. El R^2 indica el porcentaje de varianza de la variable dependiente explicada por el modelo. Según Chin (1998), valores de R^2 superiores a 0.67, 0.33 y 0.19 se consideran sustanciales, moderados y débiles, respectivamente. Los resultados presentados en la Tabla 3 muestran que el modelo posee un alto poder predictivo, al explicar una proporción significativa de la variabilidad

de los constructos.

El modelo explica el 58,5%, 3,6% y 36,3% de la varianza del compromiso laboral, la intención de rotación y la satisfacción laboral, respectivamente (R^2).

	R Cuadrado	Nivel
Compromiso Laboral	0,585	Moderado
Intención de Rotación	0,037	Débil
Satisfacción Laboral	0,363	Moderado

Tabla 3: R^2 de las variables dependientes.

Fuente:

Elaborado: Por los autores

El análisis de f^2 indica que algunas relaciones entre las variables tienen un impacto grande ($f^2 > 0,35$), mientras que otras tienen un impacto pequeño ($f^2 \leq 0,15$). La Tabla 4, destaca que el marketing interno tiene gran efecto sobre la satisfacción laboral, que la satisfacción laboral tiene gran efecto sobre el compromiso laboral.

	Compromiso Laboral	Categoría	Intención de Rotación	Categoría	Satisfacción Laboral	Categoría
Compromiso Laboral						
Intención de Rotación						
Marketing Interno					0,571	Gran efecto
Satisfacción Laboral	1,408	Gran efecto	0,038	Pequeño		

Tabla 4: f^2 de las variables dependientes.

Fuente:

Elaborado: Por los autores

Prueba de hipótesis

El análisis de bootstrapping, es una técnica de remuestreo que permite obtener información más precisa sobre los parámetros del modelo y se utilizó para complementar los resultados. Los valores de bootstrapping se presentan en la Figura 1.

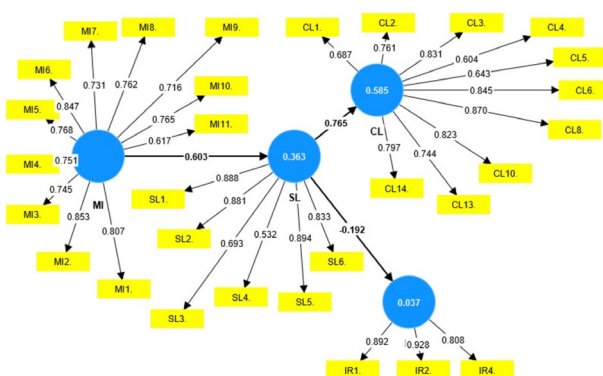


Figura 1: Resultados del bootstrapping

Fuente:

Elaborado: Por los autores

Por otro lado, la Tabla 5 detalla las relaciones entre los constructos del modelo. En esta tabla se muestran los coeficientes de camino estandarizados (β), los errores estándar, los valores t de Student, la significancia estadística y la decisión sobre la aceptación o rechazo de las hipótesis (Hair et al., 2014).

	B	Standard Error	t-student	P Valores	Nivel de significancia	Resultados
Marketing Interno -> Satisfacción Laboral	0,603	0,065	9,235	0,000	***	Aceptada
Satisfacción Laboral -> Compromiso Laboral	0,765	0,048	15,770	0,000	***	Aceptada
Satisfacción Laboral -> Intención de Rotación	-0,192	0,101	1,905	0,057	*	Aceptada

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tabla 5: Prueba de hipótesis

Fuente:

Elaborado: Por los autores

Los resultados del modelo confirman la hipótesis 1, al evidenciar una relación positiva y significativa entre el marketing interno y la satisfacción laboral ($\beta = 0,603$). Asimismo, se acepta la hipótesis 2, ya que se encontró una fuerte relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional ($\beta = 0,765$). Por último, los resultados respaldan la hipótesis 3, al mostrar una relación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, lo que indica que, a mayor satisfacción, menor es

la probabilidad de que los empleados deseen abandonar la organización.

4. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio evidencian que las prácticas de marketing interno ejercen una influencia significativa sobre la satisfacción laboral de los colaboradores. Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Arteaga et al. (2022) y Parra et al. (2022), quienes sostienen que satisfacer las necesidades del cliente interno es prioritario. Sin embargo, este estudio aporta un matiz importante al validar esta relación específicamente en el sector educativo, un contexto donde Omar et al. (2020) sugieren que la percepción de valor del empleado impacta directamente en la calidad del servicio educativo. A diferencia de entornos corporativos tradicionales, en la educación, la alineación de políticas internas con las promesas de marketing, contribuye a una mayor satisfacción laboral entre los colaboradores del sector educativo (Lozano, 2022).

Por otro lado, el argumento de que la satisfacción laboral es un factor fundamental que influye en el compromiso de los empleados con su trabajo, es respaldado por Mendoza y Arriola (2022), quienes destacan la importancia de un entorno laboral satisfactorio para fomentar el compromiso de los colaboradores del sector educativo (Cárdenas et al., 2022). Asimismo, Bohrt y Díaz Bretones (2018), proponen el modelo de compromiso organizacional, el cual sugiere que la satisfacción laboral es un precursor clave del compromiso laboral. Por último, Quispe & Paucar (2020), señalan que la satisfacción laboral y el compromiso laboral están

intrínsecamente relacionados, pues un alto nivel de satisfacción con el trabajo conduce a un mayor compromiso con las tareas y los objetivos organizacionales, respaldando así los resultados de este estudio.

En referencia a la hipótesis de que la satisfacción laboral está inversamente relacionada con la intención de rotación, ya que los empleados satisfechos tienden a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta idea es respaldada por Charles-Leija et al. (2021) y Sociedad et al. (2022), quienes encuentran que los trabajadores con altos niveles de satisfacción laboral son menos propensos a buscar empleo en otros lugares. Además, López et al. (2021), sugieren que la satisfacción laboral influye en la permanencia del personal en la organización, lo que a su vez reduce la intención de rotación. Por último, Castañeda-Santillán y Sánchez-Macías (2022), argumentan que la satisfacción con el trabajo es un predictor importante de la retención de empleados en el sector educativo.

En definitiva, estas tres hipótesis que han sido validadas revelan la importancia de la satisfacción laboral en el contexto educativo. El marketing interno emerge como una herramienta clave para impulsar la satisfacción del personal, lo que a su vez promueve su compromiso con la labor educativa. Además, una mayor satisfacción laboral se correlaciona con una menor propensión a abandonar el empleo, destacando así la relevancia de crear entornos laborales gratificantes para garantizar la retención y el compromiso de los colaboradores en el sector educativo.

5. CONCLUSIÓN

Las conclusiones de este estudio se derivan directamente del análisis de cómo el marketing interno influye en la satisfacción y el compromiso laboral, y cómo esto reduce la intención de cambiar de empleo en el sector educativo. El análisis confirma que las prácticas de marketing interno ejercen una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educativo. Específicamente, al tratar a los empleados como “clientes internos” y utilizar herramientas de comunicación y desarrollo, las instituciones educativas logran elevar el bienestar percibido por su personal.

En segundo lugar, se concluye que la satisfacción laboral es un antecedente crítico del compromiso laboral. Una alta satisfacción funciona como el motor principal para cimentar un compromiso más sólido de los colaboradores con la institución. Asimismo, esta satisfacción laboral demuestra tener una relación negativa y significativa con la intención de rotación, estableciéndose como un factor esencial en la retención de talento en el ámbito educativo.

Los hallazgos de esta investigación ofrecen un modelo de gestión práctica y fundamentado para los líderes de instituciones educativas, destacando que el Marketing Interno no es un gasto operativo, sino una inversión estratégica que genera un retorno directo en la estabilidad y calidad de sus recursos humanos. Esto permite ir más allá de políticas salariales al proponer estrategias efectivas para mejorar el rendimiento institucional a través de la productividad del empleado.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

El estudio realizado en algunas IES del Ecuador presenta limitaciones importantes que deben tenerse en cuenta para futuras investigaciones. Al estar circunscrito a esta área geográfica específica, los resultados obtenidos pueden no ser generalizables a otras regiones o contextos educativos. Las dinámicas laborales, las percepciones de los colaboradores y los niveles de satisfacción pueden variar considerablemente en diferentes entornos geográficos y culturales y de acuerdo las políticas institucionales específicas. Por lo tanto, se requiere la replicación de este estudio en otros países para validar y ampliar los hallazgos, así como para comprender mejor las complejidades y variaciones en la relación entre el marketing interno, el compromiso laboral, la intención de rotación y la satisfacción laboral en el sector educativo.

Además, para avanzar en la investigación sobre la relación entre el marketing interno, el compromiso laboral, la intención de rotación y la satisfacción laboral en el sector educativo, sería pertinente considerar la inclusión de variables adicionales en el modelo. Estas variables podrían abarcar aspectos como el desarrollo profesional de los docentes, la autonomía en el aula, la percepción de reconocimiento y recompensa, y la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno educativo. Explorar cómo estas variables influyen en la percepción de los empleados y en su compromiso con la institución educativa proporcionaría una comprensión más completa de los impulsores del comportamiento laboral y de las estrategias efectivas para mejorar

la satisfacción y el rendimiento en el ámbito educativo (Rigo y Donolo, 2014; Shaukat Ullah Khan y Sattar Khan, 2019; Simisterra-Masias, 2019).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abderzag, F. T. (2021). Markets and the creation of competitive advantages in companies according to an internal marketing orientation. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(10). <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.10.011>
2. Acosta, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 16(Edición especial), 1-20. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe1/2007-7890-dilemas-8-spe1-00016.pdf>
3. Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
4. Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
5. Aranibar, M., Lopez, Y., Romero, J., Ramírez, M., Rivera, B., Tejada, M., y Bejarano, J. (2022). The Impact of Social Benefits on Work Commitment and Organizational Socialization in the Manufacturing Industry. *Sustainability*, 2-16. <https://doi.org/10.3390/su141710807>
6. Araque Jaimes, D. L., Sánchez Estepa, J. M., & Uribe R., A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
7. Arteaga Flores, R. K., Llor Chávez, T. D., Palma Pérez, X. M., & Calderón Bailón, J. C. (2022). Satisfacción Laboral: Una Perspectiva de Endomarketing, Caso Sector Hotelero de Manta, Ecuador. *Sotavento M.B.A.*, 34. <https://doi.org/10.18601/01233734.n34.02>
8. Carmines E., Zeller R. (1979), Reliability and Validity Assessment, Quantitative Applications in The Social Sciences, 97(17), 9-71.
9. Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal marketing in its influence on organizational commitment: The mediation of job satisfaction and organizational justice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.70>
10. Cheng, C. F. (2020). Revisiting internal marketing for the determinants of job (dis)satisfaction by using asymmetric approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093781>
11. Chiang Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22). <https://doi.org/10.17163/ret.>

- n22.2021.10
12. Chin, W. W. (1998). El enfoque de mínimos cuadrados parciales para el modelado de ecuaciones estructurales. En *Métodos modernos para la investigación empresarial* (págs. 295-336). Psychology Press.
 13. Chuchuca, G., Jessica, M., Villavicencio, M., y 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.
 14. Cuesta, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral. *Retos de La Dirección*, 14(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_artte_xt&pid=S2306-91552020000200327
 15. Fan, W., Moen, P., Kelly, E. L., Hammer, L. B., & Berkman, L. F. (2019). Job strain, time strain, and well-being: A longitudinal, person-centered approach in two industries. *Journal of Vocational Behavior*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.017>
 16. Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
 17. Fornell, C., Larcker D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
 18. Gordillo, L. D., Domínguez, B. M., Vega, C., De la Cruz, A., & Angeles, M. (2020). El marketing educativo como estrategia para la satisfacción de alumnos universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 8(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nspe1.499>
 19. Guillén, J. C. (2018). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. *Contaduría y Administración*, 60(1), 31-51. <https://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-pdf-S0186104215721467>
 20. Hair, J., Hult, G., & Ringle, C. &. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (S. Publications, Ed.)
 21. 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
 22. Hernández, R., Guillén, F., Leyva, H., Relaiza, H., Figueroa, R., & Fernández, Y. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 9(2), 55-67. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/download/514/372/>
 23. Hernández, R., Guillén, F., Leyva, H., Relaiza, H., Figueroa, R., & Fernández, Y. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 9(2).
 24. Hinojosa López, J. I. (2022). EL PAPEL MEDIADOR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL ENTRE LA CALIDAD EN LOS FACTORES DEL TRABAJO Y EL COMPROMISO LABORAL. *Revista*

- de Administração de Empresas, 62(4). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220410>
25. Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
 26. Leal, m. s. (2023). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN LAS MiPymes DE ECUADOR. *Ciencias Administrativas*, 1(21). <https://doi.org/10.24215/23143738e116>
 27. Li, E. Y., Ko, S. F., & Wu, Y. L. (2021). Employee's market orientation behavior and firm's internal marketing mechanism: A multilevel perspective of job performance theory. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126972>
 28. Li, Y., Jiahui, Y., y Wu, M. (2021). A Comprehensive Model of the Relationship between Miners' Work Commitment, Cultural Emotion and Unemployment. *Sustainability*, 2-22. <https://doi.org/10.3390/su13052995>
 29. Luu, T. M. N., Nguyen, P. M., Dang, T. H., & Vu, T. M. H. (2022). The Impact of Internal Marketing on Employee Satisfaction in the Vietnamese Telecommunication Industry. *Contemporary Economics*, 16(4), 424–442. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.492>
 30. Manríquez García, N., Lara López, F., Quintero Rodríguez, J. O., De Jesús, T., & Rodríguez, A. (n.d.). Determining factors of the intention of job rotation in Mexico: empirical evidence using a logit model. *Revista CIMEXUS*, XVII(2), 2022. <https://doi.org/10.33110/cimexus170211>
 31. Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L. S. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in bangladesh. *PLoS ONE*, 10(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0117834>
 32. Matos, R. F., & Matos, M. R. (2021). El marketing relacional educativo y las nuevas tecnologías como determinantes del desempeño académico del alumno. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 28(2), 1-21. <https://doi.org/10.30878/ces.v28n2a6>
 33. McAllister, C. P., Harris, J. N., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. 2017. Got resources? A multi-sample constructive replication of perceived resource availability's role in work passion–job outcomes relationships. *Journal of Business and Psychology*, 32, 147–164. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9441-1>
 34. Mendoza Huilla, J. S., & Arriola Tuni, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057–6073. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
 35. Mogrovejo Lazo, A. E., Luna Altamirano, K. A., Ormaza Andrade, J. E., Castro Vazquez, P. G., & Torres Beltrán, A. M. (2019). Plan de marketing en el sector salud. *Ciudad de Cuenca, Ecuador. Ciencia Digital*, 3(2.3). <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.3.483>

36. Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2022). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
37. Oka, I., Supriyadinata, E., y Sarmawa, W. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business & Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677>
38. Patah, M. O. R. A., Radzi, S. M., Abdullah, R., Adzmy, A., Zain, R. A., & Derani, N. (2009). The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists. *International Journal of Business and Management*, 4(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p167>
39. Rachmawati, Y. (2020). The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment. *Department of Education Management, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta*, 8(42), 363-378. <https://doi.org/10.17275/per.21.21.8.1>
40. Reyes Flores, G., Maynez-Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Hernández Gómez, J. A. (2018). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 64(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
41. Reynoso, M., Pernas, I. A., & Perazzo, D. C. (2017). Marketing educativo en CONALEP Monterrey I: una estrategia heterogénea y armonizada. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000200010
42. Rigo, D. Y., & Donolo, D. (2014). Entre pupitres y pizarrones. Retos en educación primaria: el aprendizaje con compromiso. *Educación Siglo XXI*, 32(2). <https://doi.org/10.6018/j/202161>
43. Ringle, C. M., & Wende, S. &. (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
44. Romero Espínola, Rodrigo. R., & Palacini, F. (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción. *Revista Científica de La UCSA*, 7(2), 3–25. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v7n2/2409-8752-ucsa-7-02-3.pdf>
45. Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Cultura organizacional, marketing interno y apoyo organizacional percibido en instituciones de educación superior portuguesas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a5>
46. Sevillano Monje, V. (2018). Las Empresas de inserción como salida laboral para las personas en riesgo de exclusión social. *Cuestiones Pedagógicas*, 26.
47. Shaukat Ullah Khan, stud, & Sattar Khan, A. (2019). Exploring the determining factor towards employees' performance in higher educational context. *Revista*

- Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, XII
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v29i1.1848>
48. Simisterra-Masias, S. P. (2019). Relaciones interpersonales del gerente educativo en la convivencia escolar. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(11), 26–40. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i11.45>
49. Usman, O., & Latip, N. S. (2022). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Stress on Turnover Intention in Company X. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3995816>
50. Wagner Mainardes, E.; Silva Rodrigues, L.; Teixeira, A. (2019) Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction in the Banking Sector. *Int. J. Bank Mark*, 37, 1313–1333. <https://doi:10.1108/IJBM-07-2018-0190>
51. Wong, E. S. K., & Heng, T. N. (2009). Case Study of Factors Influencing Jobs Satisfaction in Two Malaysian Universities. *International Business Research*, 2(2). <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n2p86>
52. Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>