

Marketing Interno y Compromiso Organizacional: Claves para el Éxito Empresarial

Primera Edición Digital



HN

HoNexus
EDITORIAL

Mancilla Chamorro, Carina Tomasa
Nolazco Bravo, Luz Mery
Inga Blas, Carlos Alberto
Villena Andrade, Tomas Dali

Marketing Interno y Compromiso Organizacional: Claves para el Éxito Empresarial



HN

Flo Nexus
EDITORIAL

Mancilla Chamorro, Carina Tomasa
Nolazco Bravo, Luz Mery
Inga Blas, Carlos Alberto
Villena Andrade, Tomas Dali

Marketing Interno y Compromiso Organizacional: Claves para el Éxito Empresarial

© Mancilla Chamorro, Carina Tomasa.

© Nolazco Bravo, Luz Mery.

© Inga Blas, Carlos Alberto.

© Villena Andrade, Tomas Dali.

Editor de contenido: Natalia Beltran

Diseño de cubierta: Ho Nexus

1ª edición digital, octubre 2026

Editado por:

© HO NEXUS E.I.R.L.

Dirección legal: Urb. Paseo del Mar Mz L4, Lt 33

Nuevo Chimbote, Santa, Áncash - Perú

Correo electrónico; ed.honexus@gmail.com

teléfono: 978 653 152

Libro disponible en <https://books.honexus.org>

DOI: <https://doi.org/10.70504/978-612-99541-3-4>

Reservados todos los derechos de publicación en cualquier idioma; siendo su contenido protegido por la Ley vigente que establece penas de prisión y/o multas a quienes intencionadamente reprodujeran o plagiaran, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica.

Depósito Legal: 2026-12727

ISBN: 978-612-99541-3-4

Revisión por pares:

Este libro (o monografía) fue sometido a evaluación de pares mediante el sistema de doble ciego (doubleblinded review), garantizando la calidad, pertinencia, ética y rigor académico de la obra, conforme a los estándares internacionales de revisión científica y a las políticas editoriales de Ho Nexus.

ÍNDICE

PRÓLOGO	3
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. EL DESAFÍO DE GESTIONAR PERSONAS EN EL SIGLO XXI.....	8
1.1 La rotación laboral: un problema que cuesta millones	8
1.2 ¿Por qué las empresas olvidan a su cliente interno?	10
1.3 El marketing interno como respuesta estratégica.....	10
1.4 Objetivos del manuscrito: entender, medir y transformar	11
CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS DEL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	14
2.1 ¿Qué es el marketing interno? Definiciones y evolución	14
2.2 Las cuatro dimensiones clave del marketing interno	15
2.3 El compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen	19
2.4 La conexión entre marketing interno y compromiso: evidencia científica.....	21
.....	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA PARA MEDIR LO INVISIBLE	25
3.1 Cómo se midió el impacto	25
3.2 Los protagonistas.....	26
3.3 Preguntas que revelan realidades	27
3.4 La credibilidad de los datos	28
3.5 Transparencia y confidencialidad	29
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA MINERA EN LIMA	32
4.1 La voz de los trabajadores	32
4.2 Análisis del compromiso organizacional.....	38
4.3 La evidencia estadística	42
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y HOJA DE RUTA PARA EL CAMBIO	46
5.1 Lo que aprendimos: hallazgos principales	46
5.2 Implicaciones prácticas para gerentes y directores de RR.HH.....	47
5.3 Propuesta de un plan de marketing interno adaptado	49
5.4 Nuevos horizontes: alcances, límites y preguntas por explorar	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53

PRÓLOGO

En el vertiginoso mundo empresarial actual, donde la competitividad y la eficiencia son moneda corriente, a menudo se olvida que el motor fundamental de toda organización son las personas. Este manuscrito nace de la convicción de que el éxito sostenible no se construye únicamente con estrategias de mercado externas, sino también, y quizás principalmente, con una gestión interna que valore, motive y comprometa a los colaboradores.

La presente obra es el resultado de una investigación rigurosa que busca arrojar luz sobre una pregunta fundamental: ¿cómo influye el marketing interno en el compromiso de los trabajadores? A través de un estudio aplicado en una empresa del sector minero, se exploran las dimensiones clave del marketing interno y su impacto en los vínculos emocionales, normativos y de continuidad que los empleados establecen con su organización.

Los hallazgos que aquí se presentan no solo confirman teorías previas, sino que ofrecen una perspectiva práctica y aplicable para gerentes, directores de recursos humanos y líderes organizacionales que deseen transformar su clima laboral y, con ello, elevar la productividad y la satisfacción de sus equipos. Este manuscrito no es un recetario, sino una orientación basada en evidencia que invita a reflexionar sobre el papel crucial del cliente interno.

Esperamos que estas páginas inspiren a los lectores a ver en cada trabajador no un recurso, sino un socio estratégico cuyo bienestar es la piedra angular del éxito empresarial.

Huánuco, 2026.

RESUMEN

¿Por qué algunas empresas logran que sus trabajadores se sientan verdaderamente comprometidos, mientras otras luchan contra la rotación constante y la desmotivación? Este manuscrito explora esa pregunta a través de una investigación rigurosa realizada en una empresa de servicios mineros en Lima, y revela que la respuesta está en el marketing interno: esa estrategia que trata a los empleados como clientes prioritarios y que, bien aplicada, transforma el clima laboral y eleva la productividad.

A lo largo de estas páginas, el lector descubrirá cómo cuatro dimensiones clave: el desarrollo profesional, la contratación y retención, la adecuación al trabajo y la comunicación interna inciden de manera directa y significativa en el compromiso afectivo, normativo y de continuidad de los colaboradores. Los resultados, respaldados por un estudio cuantitativo y validados mediante pruebas estadísticas, demuestran que invertir en el bienestar y el crecimiento del equipo no es un gasto, sino una inversión estratégica con retornos medibles en motivación, estabilidad y rendimiento.

Más que un estudio académico, esta obra sirve como una orientación práctica para gerentes, directores de recursos humanos y líderes que desean construir organizaciones más humanas y competitivas. Aquí encontrarán no solo evidencia sólida, sino también herramientas concretas para implementar estrategias de marketing interno que fortalezcan el sentido de pertenencia, reduzcan la rotación y fomenten una cultura organizacional donde las personas quieran quedarse y dar lo mejor de sí.

Palabras clave: Marketing interno, compromiso organizacional, gestión del talento humano, clima laboral, productividad, retención de personal.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de las organizaciones peruanas, caracterizadas por una alta rotación laboral y demandas crecientes de competitividad en sectores como el de servicios mineros e industriales, el marketing interno emerge como una estrategia esencial para potenciar el compromiso organizacional de los trabajadores. Este enfoque trata a los empleados como clientes internos prioritarios, fomentando su desarrollo, retención y motivación mediante dimensiones como la capacitación, la comunicación y la adecuación laboral (Bohnenberger, 2006) ; (Regalado et al., 2011).

La presente obra está basada y examina la incidencia del marketing interno en el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa de servicios de operación, mantenimiento y reparación de sistemas de bombeo, con sede en Lima, durante el año 2024 (Chamorro, 2026). El objetivo general es determinar esta relación causal y sus dimensiones específicas: desarrollo de los trabajadores, contratación y retención, adecuación al trabajo y comunicación interna.

Para ello, se adoptó un diseño cuantitativo no experimental, transversal y explicativo causal, aplicando cuestionarios a una muestra poblacional de 225 trabajadores administrativos, operativos y de mantenimiento. Los resultados, validados mediante la prueba Chi-cuadrado ($p < 0.05$), revelan una incidencia positiva y significativa del marketing interno en el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, contribuyendo a reducir la rotación y elevar la productividad en contextos de alta exigencia operativa.

El recorrido que proponemos a lo largo de estas páginas está organizado en cinco capítulos que van desde los fundamentos conceptuales hasta las aplicaciones prácticas. Comenzaremos explorando los desafíos actuales de gestionar personas en un entorno laboral cambiante, para luego adentrarnos en los conceptos esenciales del marketing interno y el compromiso organizacional, presentando las teorías que los sustentan y la evidencia científica que respalda su relación.

A continuación, mostraremos el camino metodológico que permitió medir el impacto de las estrategias internas en una empresa real, describiendo cómo se diseñaron los instrumentos, cómo se validaron y qué criterios éticos guiaron el proceso. Después, compartiremos los hallazgos más relevantes: la voz de los trabajadores, sus percepciones, sus niveles de compromiso y los resultados estadísticos que confirman la incidencia del marketing interno en el compromiso organizacional.

Finalmente, cerraremos con un conjunto de conclusiones, recomendaciones y una hoja de ruta práctica para que gerentes, directores de recursos humanos y líderes organizacionales puedan implementar estrategias efectivas de marketing interno en sus propias organizaciones. No se trata solo de presentar datos, sino de ofrecer herramientas concretas para transformar el clima laboral, reducir la rotación y construir equipos más motivados y comprometidos.

Este viaje no termina aquí. Las preguntas que quedan abiertas y los nuevos horizontes por explorar son una invitación a seguir investigando, a seguir aprendiendo y, sobre todo, a seguir humanizando el mundo del trabajo.

Mediante este análisis exhaustivo, respaldado en literatura como (Meyer & Allen, 1991) Y estudios locales como el de (Ramírez García, 2021) Esta obra aporta evidencia empírica para diseñar estrategias de marketing interno que fortalezcan el clima organizacional, promoviendo la estabilidad laboral y una ventaja competitiva sostenible.



CAPÍTULO I. EL DESAFÍO DE GESTIONAR PERSONAS EN EL SIGLO XXI



1.1 La rotación laboral: un problema que cuesta millones

Imagínese una empresa que invierte tiempo y recursos en reclutar, seleccionar y capacitar a un nuevo colaborador. Meses después, ese trabajador decide marcharse. La empresa no solo pierde el conocimiento adquirido, sino que debe reiniciar el ciclo. Esta situación, lamentablemente común en muchas organizaciones, representa uno de los desafíos más costosos y persistentes de la gestión del talento humano.

La rotación laboral no es un fenómeno menor. Estudios recientes señalan que la retención de talento se ha convertido en un desafío clave para las organizaciones, especialmente en un entorno empresarial competitivo como el actual (Aybar Neyra & Carrasco Guevara, 2024). Las empresas enfrentan la problemática de la rotación de personal y la pérdida de empleados clave, lo que

afecta directamente su productividad, eficiencia y capacidad para alcanzar sus objetivos comerciales.



Cuando las organizaciones descuidan a su cliente interno, entran en un círculo vicioso que erosiona la productividad y eleva los costos. La clave para romperlo está en el marketing interno.

En sectores como el de servicios mineros e industriales, donde la operación continua y la especialización técnica son fundamentales, la rotación se convierte en un problema crítico. El personal que ingresa suele laborar por un tiempo corto y luego abandona su puesto, debido a expectativas profesionales y personales no satisfechas: negación de incremento de sueldo, desmotivación, escasa capacitación, clima laboral inadecuado, diferencias de salarios, limitado desarrollo profesional, cambio de lugar de trabajo y estrés laboral, entre otras causas. Estas situaciones generan un costo y tiempo desperdiciados para la organización, que ve cómo sus inversiones en capital humano se diluyen.

1.2 ¿Por qué las empresas olvidan a su cliente interno?

Durante décadas, las empresas se enfocaron casi exclusivamente en el marketing tradicional, aquel que promociona productos y servicios hacia clientes externos y potenciales consumidores. La preocupación central era satisfacer al consumidor final. Sin embargo, con el tiempo, los especialistas comenzaron a reconocer que este enfoque resultaba incompleto: ¿cómo podría una empresa ofrecer un servicio de calidad al cliente externo si sus propios trabajadores no se sentían valorados ni comprometidos?

La respuesta a esta pregunta dio origen al concepto de marketing interno o endomarketing. Como señala (Roberts Shanon, 2020) El marketing interno se refiere a aquel que se hace al interior de la empresa, teniendo como objetivo "vender" la organización a los trabajadores. Aunque durante mucho tiempo se consideró menos importante que el marketing externo, debido a que no genera beneficios económicos directos, su impacto en el clima laboral y en la productividad es incuestionable.

La falta de atención al cliente interno se manifiesta en múltiples problemas: comunicación deficiente, escasa motivación, lealtad frágil, compromiso limitado y otros factores que dificultan el éxito empresarial. A toda persona le gusta estar informada sobre las políticas de la empresa, los procedimientos, los proyectos y, sobre todo, ser valorada. La comunicación es un arma poderosa que sirve para involucrar a todos los colaboradores; cuando esta falla, genera inseguridad, desánimo y falta de trabajo en equipo (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2018).

1.3 El marketing interno como respuesta estratégica

Frente a este panorama, el marketing interno se presenta como una estrategia integral que busca alinear los objetivos organizacionales con las necesidades y expectativas de los colaboradores. Berry (1981) definió el marketing interno como el esfuerzo por atraer, desarrollar, motivar y retener a los

colaboradores mejor calificados para realizar actividades que logren satisfacer sus necesidades. En esencia, se trata de tratar a los trabajadores como clientes (Regalado et al., 2011).

(Grönroos et al., 1994) Amplió esta visión al considerar el marketing interno como una estrategia de comportamiento instrumental para lograr el desarrollo del estado de ánimo que haga posible la eficiencia en el servicio al cliente y la creación de relaciones comerciales. En la actualidad, autores como Arimetrics (s/f) describen el marketing interno como la totalidad de estrategias, tácticas y acciones enfocadas en mejorar la calidad, bienestar y rendimiento de los trabajadores de una organización.

La importancia del marketing interno radica en que refuerza la cultura de la empresa, facilitando que los trabajadores transmitan esa cultura al cliente o consumidor. Cuando los empleados se sienten parte de la organización, cuando comprenden y comparten sus valores, se convierten en embajadores de la marca y contribuyen a construir relaciones sólidas con los clientes externos (Bohnenberger, 2006) ; (Ahmed et al., 2003).

1.4 Objetivos del manuscrito: entender, medir y transformar

Esta obra tiene como propósito fundamental determinar la incidencia del marketing interno en el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa de servicios mineros en Lima, durante el año 2024. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 1) Establecer la incidencia que tiene el desarrollo de los trabajadores en el compromiso organizacional.
- 2) Indicar la incidencia que tiene la contratación y retención de los trabajadores en el compromiso organizacional.
- 3) Precisar la incidencia que tiene la adecuación al trabajo en el compromiso organizacional.

- 4) Identificar la incidencia que tiene la comunicación interna en el compromiso organizacional.

A través de estos objetivos, se busca no solo comprender la relación entre ambas variables, sino también ofrecer herramientas concretas para que las organizaciones puedan implementar estrategias de marketing interno que fortalezcan el compromiso de sus colaboradores, reduzcan la rotación y mejoren el clima laboral.



CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS DEL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL



2.1 ¿Qué es el marketing interno? Definiciones y evolución

El marketing interno, también conocido como endomarketing, ha evolucionado significativamente desde sus primeras conceptualizaciones en la década de 1980. Berry (1981) fue pionero al definir el término como una forma de mejorar la calidad de la prestación de los servicios, tratando a los trabajadores como clientes. Según este autor, el marketing interno intenta atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores mejor calificados para realizar actividades que logren satisfacer sus necesidades (Regalado et al., 2011).

(Grönroos et al., 1994) Aportó una visión complementaria al considerar el marketing interno como una estrategia de comportamiento instrumental para lograr el desarrollo del estado de ánimo que haga posible la eficiencia en el servicio al cliente y la creación de relaciones comerciales. Para este autor, el marketing interno

es un conjunto de ideas que debe estar integrado en toda la organización y ser supervisado por los altos directivos.

En la actualidad, el marketing interno se entiende como una estrategia de gestión que aplica los principios del marketing al interior de la organización, enfocándose en satisfacer las necesidades de los empleados, motivarlos y alinearlos con los objetivos corporativos. Su propósito es transformar a los trabajadores en clientes internos satisfechos y comprometidos, generando así ventajas competitivas sostenibles (Bohnenberger, 2006) ; (Ahmed et al., 2003).

La (American Marketing Association, 2017) Define el marketing como la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. Aplicado al ámbito interno, el marketing interno busca crear valor para el cliente interno, el trabajador, con el fin de que este, a su vez, cree valor para el cliente externo.

2.2 Las cuatro dimensiones clave del marketing interno



El marketing interno se sostiene sobre cuatro pilares fundamentales. Cuando alguno de ellos falla, todo el engranaje organizacional se resiente.

Diversos investigadores han centrado su preocupación en describir las dimensiones del marketing interno. A pesar de algunas diferencias, se identifican cuatro dimensiones principales ampliamente reconocidas: desarrollo de los trabajadores, contratación y retención de trabajadores, adecuación al trabajo y comunicación interna (Regalado et al., 2011) ; (Bohnenberger, 2006) ; (Puente Isla, 2019).

2.2.1. Desarrollo de los trabajadores

El desarrollo de los trabajadores se define como el conjunto de acciones y programas orientados a la capacitación, formación y crecimiento profesional de los empleados dentro de la organización. (Bohnenberger, 2006) señala que la capacitación constante fortalece las habilidades del personal y su compromiso con la organización. Berry (1981) destaca que los trabajadores que perciben apoyo en su desarrollo profesional presentan mayores niveles de motivación y satisfacción.

(Grönroos et al., 1994) Enfatiza que, para lograr un adecuado desarrollo de los trabajadores, las empresas deben brindarles las herramientas necesarias para actualizarse y lograr mejoras en su desempeño, además de proporcionarles un clima laboral pertinente. El área de recursos humanos juega un papel fundamental en esta tarea, mientras que el área de marketing debe encargarse de otorgar información relacionada con la formación del trabajador en lo correspondiente a la orientación al cliente.

Los empleados que reciben formación adecuada desarrollan un mayor compromiso afectivo, al sentirse valorados y capaces de contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales (Meyer & Allen, 1991). El desarrollo profesional no solo beneficia al trabajador, sino que se traduce en mejores resultados para la organización en términos de productividad, innovación y calidad del servicio.

2.2.2. Contratación y retención de trabajadores

La contratación y retención de trabajadores comprenden las estrategias orientadas a atraer, seleccionar y mantener a los empleados clave en la organización, asegurando la estabilidad y continuidad del talento humano. (Kotler & Armstrong, 2018) Destacan que la retención se logra mediante incentivos, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Berry (1981) indica que el marketing interno debe garantizar la satisfacción de los colaboradores para reducir la rotación.

Para servir de manera adecuada al cliente, es indispensable contratar al personal idóneo. Para alcanzar esta meta, es necesario realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección. De esta manera, los trabajadores que se contraten lograrán desempeñar mejor sus labores en el puesto de acuerdo con las habilidades que poseen (Kotler, 2003).

La correcta gestión de la contratación y retención influye en el compromiso de continuidad, ya que los trabajadores perciben beneficios y estabilidad al permanecer en la organización. Las estrategias de retención incluyen remuneraciones competitivas, bonificaciones, incentivos monetarios y oportunidades de desarrollo profesional, todas ellas fundamentales para mantener a los mejores talentos dentro de la empresa (Bohnenberger, 2006).

2.2.3. Adecuación al trabajo

La adecuación al trabajo se define como el grado en que las capacidades, habilidades y expectativas de los trabajadores se alinean con las responsabilidades y exigencias de su puesto de trabajo. (Bohnenberger, 2006) Sostiene que la adecuación al trabajo mejora la eficiencia y satisfacción laboral. (Herzberg, 1959) Indica que la claridad en roles y responsabilidades incrementa la motivación y reduce la insatisfacción.

La adecuación del trabajo se divide en tres acciones: ajuste de motivaciones y habilidades, el empowerment (empoderamiento) y el reconocimiento formal o

informal (Bohnenberger, 2006). Esto implica que los empleados deben contar con los recursos necesarios, la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de su actividad y la información oportuna sobre promociones y cambios dentro de la organización.

La adecuada adecuación al trabajo fortalece el compromiso afectivo y normativo, ya que los empleados se sienten competentes y responsables frente a sus funciones. Cuando los trabajadores perciben que su trabajo está alineado con sus habilidades y que cuentan con los recursos necesarios para desempeñarse, su motivación intrínseca aumenta y su compromiso con la organización se consolida.

2.2.4. Comunicación interna

La comunicación interna se define como el conjunto de procesos y herramientas que permiten la transmisión clara y bidireccional de información entre los diferentes niveles jerárquicos y los colaboradores. (Grunig & Hunt, 1984) Y Berry (1981) enfatizan que una comunicación efectiva genera confianza, sentido de pertenencia y alineación con los objetivos organizacionales.

(Pizzolante Negrón, 2004) Señala que la comunicación interna implica situaciones donde un grupo de personas intercambia y comparte ideas respecto a la visión global de la empresa. Para lograr un buen desarrollo de la disciplina conocida como comunicación interna, los trabajadores deben estar en constante contacto y expresar abiertamente sus opiniones.

La comunicación interna es una estrategia para gestionar e integrar el equipo humano de una empresa. Se utiliza, en ocasiones, para informar y en otras para motivar, persuadir, coordinar o explicar contenido de interés que aumente la productividad de los empleados (bizneo.com). Una comunicación interna eficiente incrementa el compromiso afectivo y normativo, al lograr que los empleados comprendan y se identifiquen con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

2.3 El compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen



El compromiso organizacional no es un bloque único. Se manifiesta de tres formas distintas, y cada una requiere estrategias diferentes para fortalecerse.

El compromiso organizacional es un constructo ampliamente estudiado en la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. Se define como el grado en el que un trabajador se identifica con una organización en particular y las metas que esta tiene, y en consecuencia, el deseo de mantener su relación con ella (Robbins & Coulter, 2010).

(Meyer & Allen, 1991) Propusieron un modelo tridimensional que ha sido ampliamente adoptado por la comunidad científica. Este modelo plantea que el compromiso organizacional se manifiesta en tres dimensiones principales: afectivo, de continuidad y normativo. Cada una de estas dimensiones tiene causas y consecuencias distintas, y comprenderlas es fundamental para diseñar estrategias de marketing interno efectivas.

2.3.1. Compromiso afectivo: el corazón de la organización

El compromiso afectivo se define como el apego emocional y la identificación del empleado con la organización. Los trabajadores con compromiso afectivo permanecen en la empresa porque desean hacerlo, ya que se sienten parte de ella y valoran su cultura y objetivos (Meyer & Allen, 1991).

(Álvarez Llorente, 2008) Señala que esta dimensión es la que posibilita que el trabajador quiera estar en la empresa y, en consecuencia, tenga empatía para los problemas que se desarrollen en ella, buscando posibles soluciones. Este tipo de compromiso es al que aspiran todas las organizaciones por parte de sus colaboradores, y en consecuencia, sus esfuerzos se dirigen a lograrlo.

Gracias al compromiso afectivo se puede lograr en los trabajadores: aceptación del cambio, satisfacción laboral, iniciativa y espíritu cooperativo. Las dimensiones de desarrollo de los trabajadores y comunicación interna fortalecen este tipo de compromiso. Programas de capacitación y comunicación efectiva aumentan la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados, generando una mayor motivación intrínseca (Bohnenberger, 2006) ; (Regalado et al., 2011).

2.3.2. Compromiso de continuidad: la balanza costo-beneficio

El compromiso de continuidad se refiere a la percepción de los empleados sobre los costos y riesgos de abandonar la organización. Este compromiso surge cuando los trabajadores consideran que las alternativas externas son limitadas o que la permanencia ofrece beneficios importantes (Meyer & Allen, 1991).

En este nivel de compromiso, el vínculo entre trabajador y organización deja de ser solamente emocional para convertirse en un vínculo material, en el que el nivel de compromiso se basa en el coste que le supone al trabajador abandonar su trabajo. El colaborador siente apego por la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejarla implicaría perderlo todo.

Este compromiso implica el desempeño de los trabajadores, las necesidades de los colaboradores, la rotación del personal y la intención de

abandono. Las estrategias de contratación y retención impactan directamente en este compromiso, ya que la estabilidad laboral, los incentivos y los planes de carrera generan razones tangibles para permanecer en la empresa (Kotler & Armstrong, 2018).

2.3.3. Compromiso normativo: el deber y la lealtad

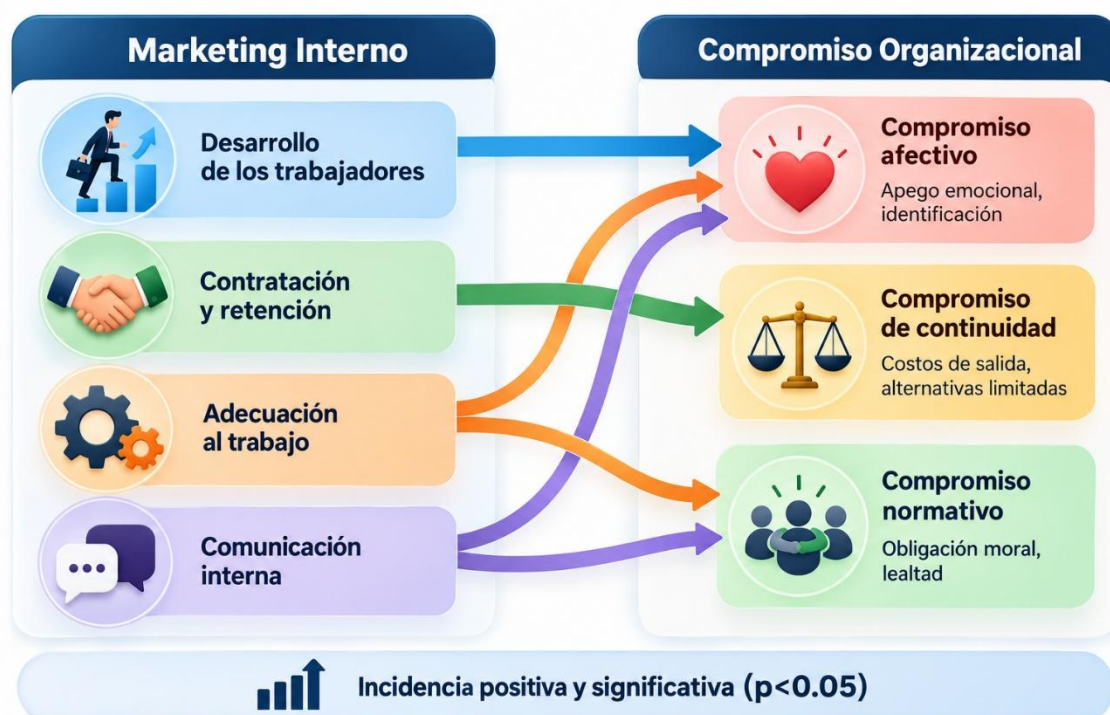
El compromiso normativo se define como el sentido de obligación moral o ética del empleado de permanecer en la organización, derivado de valores personales, gratitud o responsabilidad hacia la empresa (Meyer & Allen, 1991).

Esta dimensión tiene como elemento fundamental el sentimiento de deber o de obligación de pertenecer a la organización. Este factor se relaciona con la moral o ética de los clientes internos, la cual pasa por un proceso de socialización en la empresa, situación que genera sentimientos de retribución hacia la empresa en la que se trabaja, transformándose en lealtad a la normativa, políticas, misión y objetivos de la empresa.

La adecuación al trabajo y el reconocimiento laboral son fundamentales para fortalecer este tipo de compromiso, ya que los trabajadores perciben que la organización valora su esfuerzo y espera un desempeño responsable y ético (Herzberg, 1959) ; (Bohnenberger, 2006).

2.4 La conexión entre marketing interno y compromiso: evidencia científica

La relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional ha sido objeto de numerosos estudios en los últimos años. La evidencia científica respalda consistentemente la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables.



La evidencia científica es clara: cuando las organizaciones invierten en su cliente interno, el compromiso de los trabajadores se fortalece en sus tres dimensiones.

(Moreira, 2022) En su investigación doctoral sobre cooperativas del sector de economía social en Ecuador, encontró una relación positiva y significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional ($r=0.734$; $p<0.01$). Los resultados determinaron que la comunicación interna y la capacitación influyen significativamente en el compromiso afectivo.

(Asif, 2015) En su investigación doctoral sobre las percepciones de los empleados respecto del marketing interno en el sector de la educación superior (Australia), encontró una correlación positiva, moderada y significativa entre ambas variables ($r=0.652$; $p<0.05$), con mayor incidencia en el compromiso afectivo.

En el ámbito nacional, (Riveros Cuéllar, 2022) Demostró una correlación positiva y significativa entre marketing interno y compromiso organizacional en una institución universitaria pública peruana ($Rho=0.609$; $p<0.05$). Asimismo, se determinó que el marketing interno influye principalmente en el compromiso afectivo y normativo.

(Meza Vidal, 2024) En su estudio sobre el efecto del marketing interno en el compromiso organizacional en una empresa de ingeniería, evidenció un efecto positivo significativo del marketing interno sobre el compromiso organizacional ($R^2=0.61$; $p=0.000$), determinándose que la comunicación interna y el reconocimiento laboral son las dimensiones que mayor incidencia presentan en el compromiso afectivo.

(Canales-Requenaa et al., 2021) En su investigación sobre marketing interno y compromiso organizacional en el sector retail del Perú, encontraron una relación positiva alta y significativa entre ambas variables ($r=0.781$; $p<0.01$), determinando que el marketing interno influye en los tres componentes del compromiso organizacional, siendo el compromiso afectivo el de mayor correlación.

Estudios más recientes, como el de (Cubas Pósito & Chávez Paredes, 2025) Confirman esta tendencia. En su investigación sobre el endomarketing como herramienta para potenciar el compromiso organizacional en el sector salud, encontraron una conexión positiva y significativa ($p < 0.05$) en todas las hipótesis planteadas, con un rho de 0.808 para la hipótesis general.

Estos hallazgos coinciden con el estudio de (Cabanillas Cholan & Gonzales Valladares, 2025) quienes encontraron que el marketing interno tuvo una correlación positiva y significativa del 77% con el compromiso organizacional de los colaboradores, mientras que la dimensión "Comunicación interna" incidió positivamente en 69% y la dimensión "Contratación" en 78.7%.



CAPÍTULO III. METODOLOGÍA PARA MEDIR LO INVISIBLE



3.1 Cómo se midió el impacto

Para comprender la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional, se adoptó un diseño de investigación no experimental, transversal y explicativo causal. Este enfoque se seleccionó porque no manipula variables de forma directa o indirecta, sino que recolecta datos en un único momento temporal para describir el comportamiento actual de las variables en su contexto natural y establecer relaciones de causa-efecto entre ellas (Hernández - Sampieri, 2018).

La investigación no experimental permite examinar patrones observables y contrastar hipótesis sobre causas-efectos a través de asociaciones significativas en datos reales, sin necesidad de manipulación controlada. Como señalan (Hernández Sampieri et al., 2014) las investigaciones no experimentales pueden ser

explicativas al identificar relaciones causales entre variables en su contexto natural mediante análisis inferenciales como Chi-cuadrado ($p < 0.05$).

El esquema del diseño planteado se representa de la siguiente manera:

M → OX → OU

Donde:

- M: Muestra (225 trabajadores de la empresa)
- OX: Marketing Interno (Variable independiente)
- OY: Compromiso organizacional (Variable dependiente)
- →: Indica la incidencia o relación causal



Para medir el impacto, encuestamos a la totalidad de los trabajadores en un único momento y analizamos los datos con pruebas estadísticas que permiten establecer relaciones de causa-efecto.

3.2 Los protagonistas

La población del estudio estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores de la empresa, conformada por personal administrativo, operativo y de mantenimiento, siendo un total de 225 trabajadores. Dada la naturaleza del estudio y el tamaño manejable de la población, se optó por trabajar con la población total como muestra, es decir, se realizó un censo poblacional.

Área	Cantidad
Administrativo	75
Operativo	114
Mantenimiento	36
Total	225

Nota: Información recabada de la oficina de Recursos Humanos (Chamorro, 2026)

Los criterios de inclusión consideraron personal con contratos de locación de servicios y de obra regulados, personal con contratos indeterminados y personal con contratos de trabajo para servicios específicos. Dado que se consideró a toda la población como muestra, la investigación no tuvo criterios de exclusión.

3.3 Preguntas que revelan realidades

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, que busca tener conocimiento de la opinión que tienen las personas respecto a ciertos problemas o variables. En este caso específico, el grupo de personas de las que se pretendía extraer información eran los trabajadores de la empresa, respecto al tema de marketing interno y compromiso organizacional percibido como consecuencia de las actividades laborales propias del cargo que ejercen al interior de la organización.

Se elaboraron dos cuestionarios estructurados en escala tipo Likert, uno para cada variable de estudio:

Cuestionario de Marketing Interno: Compuesto por 14 ítems distribuidos en cuatro dimensiones:

- Desarrollo de los trabajadores (3 ítems)
- Contratación y retención de los empleados (4 ítems)
- Adecuación al trabajo (3 ítems)

- Comunicación interna (4 ítems)

Cuestionario de Compromiso Organizacional: Compuesto por 11 ítems distribuidos en tres dimensiones:

- Compromiso afectivo (5 ítems)
- Compromiso de continuidad (3 ítems)
- Compromiso normativo (3 ítems)

La escala de medición utilizada fue la siguiente:

Opción de respuesta	Abreviaturas	Puntaje
Siempre	S	5
Casi siempre	CS	4
Regularmente	R	3
Casi nunca	CN	2
Nunca	N	1

Los cuestionarios fueron diseñados teniendo en cuenta las dos variables, dimensiones e indicadores en estudio, dando lugar a un conjunto de preguntas en el formato elaborado para su aplicación.

3.4 La credibilidad de los datos

La validez y confiabilidad de los instrumentos de medición son requisitos fundamentales para garantizar que los resultados de la investigación sean serios y dignos de consideración.

Validación por juicio de expertos: Los instrumentos fueron sometidos a la evaluación de tres expertos en administración, quienes evaluaron la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad de cada ítem. Los resultados de la validación fueron los siguientes:

Nº	Experto	Promedio de Validación
1	Dr. Toño Meza Paucar	4
2	Dr. Juvenal A. Oliveros Dávila	4
3	Dr. Tomás Dalí Villena Andrade	4

Nota: Resultados de la valoración otorgada por los expertos de investigación.

Confiabilidad: Se aplicó una prueba piloto para verificar la confiabilidad de los datos. Los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos fueron superiores a 0.80, lo que garantiza la consistencia interna de los instrumentos. Es necesario verificar la confiabilidad y validez del instrumento de medición, ya que esto permite verificar que la investigación sea seria y demuestre resultados reales.

3.5 Transparencia y confidencialidad

La aplicación de la investigación obedeció de manera irrestricta a los principios éticos necesarios para la realización de un trabajo de esta magnitud, así como a los principios éticos exigidos por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Los principios aplicados fueron los siguientes:

- **Transparencia de los datos:** Los datos obtenidos con los instrumentos de medición de las variables, así como su procesamiento, se manejaron con absoluta transparencia.
- **Confidencialidad:** Se respetó la confidencialidad de la información personal de los sujetos de investigación.
- **Respeto a la autoría:** Se diferenció el aporte realizado por otros investigadores de las ideas planteadas por los actores de la presente investigación, respetando siempre el derecho de autoría.
- **Interpretación fiel:** Se realizó la interpretación de los textos planteados por otros investigadores sin distorsionar la idea central.
- **Información previa:** Se informó respecto a los objetivos de la investigación antes de iniciar con el proceso de recolección de la información.

- No manipulación: No se realizó manipulación alguna de objetos y/o resultados de investigación en función de conveniencias personales.
- Informe veraz: Se plasmó el informe de investigación de acuerdo con lo sucedido, tal y como ocurrieron las cosas.

Además, se solicitó al Gerente General el permiso y autorización necesarios para la aplicación del proyecto. Se presentó el consentimiento informado a los gerentes de nivel medio para que pudieran brindar la autorización correspondiente, y se informó a los gerentes de línea respecto a la estrategia a aplicar y los resultados que se pretendían alcanzar.



CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA MINERA EN LIMA



4.1 La voz de los trabajadores

El análisis descriptivo permite conocer cómo perciben los trabajadores las diferentes dimensiones del marketing interno y del compromiso organizacional. A continuación se presentan los resultados más relevantes.



Los trabajadores reconocen avances en algunas áreas, pero aún persisten brechas significativas, especialmente en desarrollo profesional y adecuación al trabajo.

4.1.1. Desarrollo profesional: entre oportunidades y carencias

Los resultados sobre la dimensión "desarrollo de los trabajadores" revelan información relevante acerca de las percepciones de los empleados respecto a las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa.

La empresa proporciona oportunidades para el desarrollo profesional:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Regular", ambos con un 24% de los encuestados, lo que equivale a una frecuencia de 55 y 54, respectivamente. Esto sugiere que una parte significativa de los trabajadores siente que la empresa proporciona consistentemente oportunidades para su desarrollo profesional, lo que puede ser un indicativo positivo de la cultura organizacional y el compromiso con el crecimiento de su personal.

Sin embargo, es importante considerar que la percepción de que las oportunidades son "regulares" puede implicar que, aunque hay un reconocimiento de la oferta de desarrollo, esta no es suficiente o no cumple con las expectativas de todos los empleados. Esto se ve reflejado en el hecho de que un 36% de los encuestados, sumando las respuestas de "Casi nunca" (53, 24%) y "Nunca" (28, 12%), considera que las oportunidades son limitadas o inexistentes.

La empresa me capacita para desarrollar mis actividades:

Un 17% de los empleados indica que "siempre" reciben capacitación, lo que sugiere una percepción positiva, aunque es un porcentaje relativamente bajo. Por otro lado, un 16% afirma que "casi siempre" recibe capacitación, lo que suma un total del 33% de trabajadores que se sienten adecuadamente capacitados en sus funciones.

La categoría "Regular" representa el 28% de las respuestas, lo que indica que una parte significativa de los empleados tiene una percepción neutral sobre la capacitación. En cuanto a las respuestas negativas, el 27% de los encuestados afirma que "casi nunca" recibe capacitación y un 13% dice que "nunca" la recibe.

Esto suma un 40% de trabajadores que se sienten insatisfechos con el nivel de capacitación ofrecido por la empresa.

Me brindan facilidades con los horarios para realizar estudios de postgrado u otras especializaciones:

Los dos resultados más altos son "Casi nunca" y "Regular", con un 36% (80 trabajadores) y un 28% (62 trabajadores) de los encuestados, respectivamente. La alta proporción de trabajadores que seleccionaron "Casi nunca" indica que un número significativo de empleados siente que la empresa no les proporciona las facilidades necesarias para continuar su formación académica.

En resumen, aunque hay una pequeña proporción de empleados que perciben el desarrollo profesional como adecuado, la mayoría muestra insatisfacción o ambivalencia. Esto sugiere que la empresa debería considerar revisar y mejorar sus programas de capacitación y desarrollo para abordar las necesidades y expectativas del personal.

4.1.2. Contratación y retención: claridad vs. incentivos

El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos:

Los dos resultados más altos son "Siempre", con un 36% de los encuestados (81 trabajadores), y "Casi siempre", con un 16% (36 trabajadores). El hecho de que un 36% de los empleados considere que el proceso de reclutamiento es claro y que se especifica lo que se espera de ellos es un indicador positivo. Esto sugiere que una parte significativa de la fuerza laboral se siente bien informada sobre los requisitos y expectativas desde el inicio de su relación laboral.

Las actividades y las responsabilidades de los empleados son claramente definidas:

El 33% de los empleados (75 trabajadores) considera que sus actividades y responsabilidades están claramente definidas, lo que sugiere que una parte

significativa de la fuerza laboral se siente segura sobre lo que se espera de ellos. Sin embargo, el 16% que respondió "Casi siempre" indica que hay un margen de mejora en la definición de roles.

Soy remunerado de acuerdo con la media del sector:

El 33% de los empleados (75 trabajadores) siente que son remunerados de acuerdo con la media del sector, lo que sugiere que una parte considerable de la fuerza laboral se siente valorada y adecuadamente compensada por su trabajo. Esta percepción puede contribuir a un mayor compromiso organizacional.

La empresa ofrece oportunidades de pagos extras: incentivos monetarios, bonos, etc.:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi nunca", con un 31% (70 trabajadores) y un 22% (50 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Regular" sugiere que una parte significativa de la fuerza laboral siente que existen algunas oportunidades de pagos extra, pero que estas no son suficientes o no cumplen con las expectativas de los trabajadores. Esta percepción puede indicar que, aunque la empresa ofrece incentivos en ciertas ocasiones, la frecuencia o el monto de estos pagos no son satisfactorios para la mayoría.

4.1.3. Adecuación al trabajo: recursos, autonomía y comunicación

Me informan con tiempo cuando me promueven a otras unidades mineras:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi nunca", con un 32% (72 trabajadores) y un 23% (51 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Regular" sugiere que una parte considerable de los trabajadores siente que la comunicación sobre promociones a otras unidades mineras no es consistente. Esta falta de claridad puede generar incertidumbre y frustración entre los trabajadores que aspiran a crecer dentro de la organización.

Como trabajador, tienes la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de tu actividad:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi siempre", con un 24% (54 trabajadores) y un 23% (52 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Regular" sugiere que una parte significativa de los trabajadores siente que tienen cierta libertad para tomar decisiones, pero que esta no es constante ni suficiente. Esta situación puede generar frustración y desmotivación, ya que la autonomía es un factor clave que contribuye al marketing interno y el compromiso organizacional.

Cuento con los requerimientos y recursos necesarios oportunamente para desarrollar mis funciones:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi siempre", con un 25% (56 trabajadores) y un 22% (50 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Regular" sugiere que una parte significativa de los trabajadores siente que, aunque hay algunos recursos y requerimientos disponibles, estos no son suficientes o no llegan a tiempo para facilitar el desarrollo de sus actividades. Esta percepción puede generar frustración, ya que la falta de recursos adecuados puede afectar la eficiencia y la calidad del trabajo realizado.

4.1.4. Comunicación interna: transparencia y sentido de pertenencia**Las metas y objetivos de la empresa son informados al interior de ella:**

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Casi siempre", con un 25% (57 trabajadores) y un 22% (50 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre" indica que una parte significativa de los trabajadores se siente informada de manera constante sobre las metas y objetivos de la empresa. Esta percepción es positiva, ya que la claridad en la comunicación de los objetivos organizacionales es fundamental para alinear los esfuerzos individuales con la visión y misión de la empresa.

Conoces los valores de tu empresa:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Regular", con un 59% (132 trabajadores) y un 19% (42 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre", seleccionada por el 59% de los encuestados, sugiere que una gran mayoría de los empleados se siente familiarizada con los valores de la empresa. Este alto porcentaje es un indicador positivo, ya que el conocimiento de los valores organizacionales puede fomentar un sentido de pertenencia y alineación con la misión y visión de la empresa.

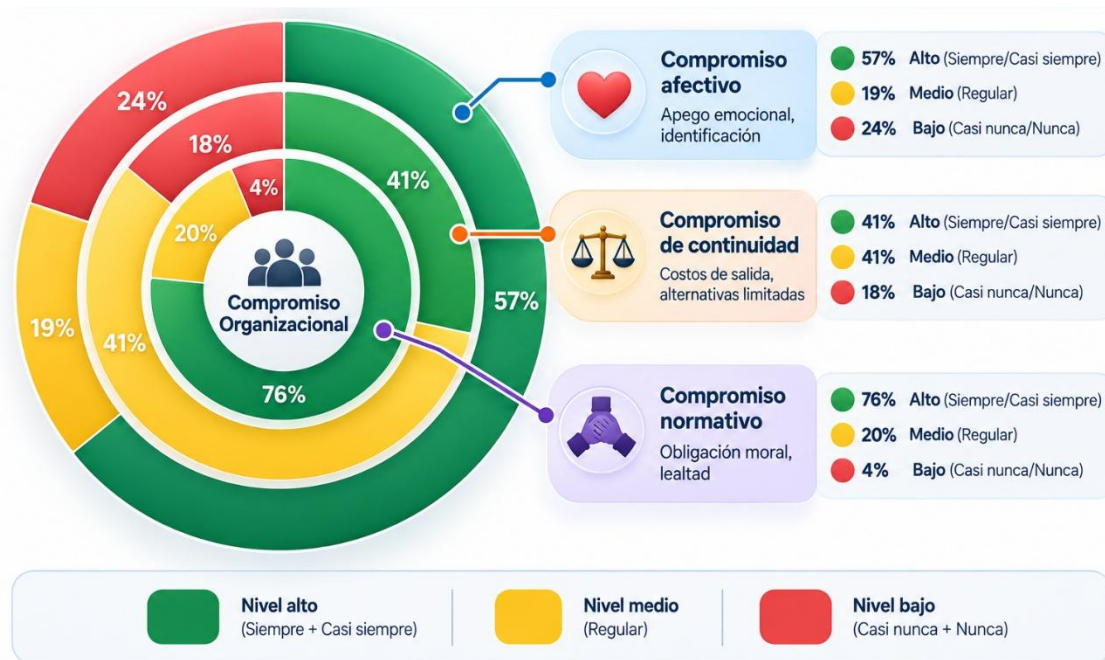
Los cambios que ocurrirán en la empresa se comunican con anticipación:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi nunca", con un 19% (42 trabajadores) y un 38% (85 trabajadores), respectivamente. El 38% que respondió "Casi nunca" refleja una percepción preocupante, ya que sugiere que un número significativo de empleados siente que rara vez se les informa sobre los cambios que afectarán a la empresa. Esta falta de comunicación puede llevar a un ambiente laboral tenso y a una disminución en el compromiso organizacional.

La comunicación interna en su área de trabajo se da correctamente:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Casi siempre", con un 38% (85 trabajadores) y un 14% (32 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre" indica que una parte significativa de los trabajadores siente que la comunicación interna en su área se lleva a cabo de manera efectiva y constante. Esta percepción es alentadora, ya que una comunicación interna adecuada es esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier organización.

4.2 Análisis del compromiso organizacional



El compromiso normativo es el más fuerte entre los trabajadores, mientras que el compromiso de continuidad muestra una ambivalencia preocupante que refleja incertidumbre sobre el futuro laboral.

Compromiso afectivo

Me siento comprometido con las metas organizacionales:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Casi siempre", con un 57% (128 trabajadores) y un 17% (38 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre", seleccionada por el 57% de los encuestados, indica que una mayoría significativa de los empleados se siente comprometida con las metas de la empresa. Este alto porcentaje es un indicativo favorable, ya que el compromiso con las metas organizacionales es crucial para el rendimiento y la motivación de los trabajadores.

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Casi siempre", con un 57% (128 trabajadores) y un 17% (38 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre" indica que una mayoría significativa de los empleados se siente orgullosa

de pertenecer a la empresa. Este alto porcentaje es un indicador positivo, ya que el orgullo de pertenencia es un factor clave para el compromiso organizacional.

Sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la empresa:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi nunca", con un 50% (112 trabajadores) y un 26% (58 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Regular" indica que la mitad de los trabajadores siente una ambivalencia respecto a su futuro en la empresa. Esta falta de claridad en el compromiso puede ser un indicativo de que los empleados no ven suficientes oportunidades de crecimiento o desarrollo dentro de la organización.

Siento que tengo mucha recarga laboral:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Casi nunca", con un 50% (112 trabajadores) y un 22% (50 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre", seleccionada por el 50% de los encuestados, indica que la mitad de los trabajadores siente que experimenta una recarga laboral excesiva de manera constante. Este alto porcentaje es alarmante, ya que una recarga de trabajo excesiva puede llevar a problemas de estrés, disminución de la productividad y un aumento en la rotación de personal.

Percibo los objetivos de la organización como si fuesen míos:

Un 12% de los trabajadores afirma que "siempre" perciben los objetivos de la organización como propios. El 8% adicional indica que "casi siempre" siente esta conexión. Juntos, estos dos grupos representan solo el 20% del total. La categoría "Regular" es la más alta, con un 50% de respuestas. Esto indica que muchos empleados tienen una percepción neutral o ambivalente sobre si los objetivos de la empresa son también los suyos.

Compromiso de continuidad

Pienso que tendría pocas alternativas si dejase la empresa:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi siempre", con un 41% (93 trabajadores) y un 16% (36 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Regular" sugiere que una gran parte de los trabajadores siente una ambivalencia sobre sus alternativas laborales fuera de la empresa. La combinación del 41% de trabajadores que consideran que su situación es "Regular" y del 16% que siente que tiene "Casi siempre" pocas alternativas resalta la necesidad de que la empresa implemente estrategias de desarrollo profesional y de comunicación que fortalezcan la confianza de los empleados en su futuro laboral.

Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un empleo estable:

Los dos resultados más altos son "Casi siempre" y "Siempre", con un 41% (92 trabajadores) y un 30% (68 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Casi siempre" sugiere que una gran parte de los trabajadores se siente relativamente segura en su empleo y considera que su puesto es estable. Esta percepción es positiva, ya que la sensación de seguridad laboral es fundamental para el bienestar de los empleados y puede contribuir a un mayor compromiso y productividad en el trabajo.

En la situación actual continuar en la empresa es más una necesidad que un deseo:

Los dos resultados más altos son "Regular" y "Casi nunca", con un 41% (93 trabajadores) y un 20% (44 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Regular" sugiere que una gran parte de los trabajadores siente que su permanencia en la empresa se encuentra en un punto intermedio. Esta percepción puede ser un reflejo de la falta de oportunidades de crecimiento profesional o de un ambiente laboral que no satisface plenamente sus expectativas.

Compromiso normativo

Pese a que fuera una ventaja para mí, siento que no sería leal dejar la empresa en estos momentos:

Los dos resultados más altos son "Nunca" y "Regular", con un 50% (112 trabajadores) y un 20% (45 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Nunca", seleccionada por el 50% de los encuestados, indica que la mitad de los trabajadores no siente que su permanencia en la empresa sea meramente una necesidad, sino que se sienten leales y comprometidos con la organización. Esta percepción es un indicador favorable, ya que la lealtad hacia la empresa es fundamental para el compromiso organizacional.

La empresa merece mi lealtad:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Casi siempre", con un 76% (172 trabajadores) y un 14% (32 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre", seleccionada por el 76% de los encuestados, indica que una gran mayoría de los trabajadores siente que la empresa merece su lealtad de manera constante. Este alto porcentaje es un indicador muy favorable, ya que la lealtad hacia la organización es fundamental para el compromiso organizacional.

Recomiendo a la empresa en que laboro como buen lugar de trabajo:

Los dos resultados más altos son "Siempre" y "Casi siempre", con un 53% (120 trabajadores) y un 17% (38 trabajadores), respectivamente. La respuesta "Siempre" indica que más de la mitad de los trabajadores se sienten tan satisfechos con su experiencia laboral que están dispuestos a recomendar la empresa a otros. Este alto porcentaje es un indicador favorable, ya que la disposición a recomendar el lugar de trabajo es un signo de un ambiente laboral positivo y de un alto nivel de compromiso organizacional.

4.3 La evidencia estadística

Para validar las hipótesis planteadas, se aplicó la prueba estadística Chi-cuadrado, que permite determinar si existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

 Resultados de la prueba Chi-cuadrado			
Hipótesis	Chi-cuadrado calculado (χ^2)	Valor p	Decisión
 General: Marketing interno → Compromiso organizacional	150.250	0.000	✓ Se acepta Ha
 H1: Desarrollo de los trabajadores → Compromiso organizacional	150.250	0.000	✓ Se acepta Ha
 H2: Contratación y retención → Compromiso organizacional	175.350	0.000	✓ Se acepta Ha
 H3: Adecuación al trabajo → Compromiso organizacional	160.450	0.000	✓ Se acepta Ha
 H4: Comunicación interna → Compromiso organizacional	180.350	0.000	✓ Se acepta Ha
 Conclusión: En todos los casos, el valor $p < 0.05$, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (Ha). Existe una relación significativa entre las dimensiones del marketing interno y el compromiso organizacional.			

Los resultados son contundentes: todas las hipótesis planteadas se confirman. El marketing interno, en todas sus dimensiones, incide positivamente en el compromiso organizacional.

4.3.1. Hipótesis general: el marketing interno sí incide

Hipótesis nula (H_0): El marketing interno incide negativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores.

Hipótesis alternativa (H_a): El marketing interno incide positivamente en el compromiso organizacional de los trabajadores.

Resultados de la prueba:

Estadístico	Valor
Chi-Cuadrado calculado (χ^2)	150.250
Chi-Cuadrado Tabulado ($\chi^2_{0.05, 224}$)	256.928

Estadístico	Valor
Grados de libertad (gl)	224
Valor p (p-value)	0.000

Dado que el valor p es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que el marketing interno incide positivamente en el compromiso organizacional de los trabajadores.

4.3.2. Hipótesis específicas: cada dimensión cuenta

Hipótesis específica 1: Desarrollo de los trabajadores

Estadístico	Valor
Chi-Cuadrado calculado (χ^2)	150.250
Chi-Cuadrado Tabulado ($\chi^2_{0.05,224}$)	256.928
Grados de libertad (gl)	224
Valor p (p-value)	0.000

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. El desarrollo de los trabajadores incide positivamente en el compromiso organizacional.

Hipótesis específica 2: Contratación y retención

Estadístico	Valor
Chi-Cuadrado calculado (χ^2)	160.450
Chi-Cuadrado Tabulado ($\chi^2_{0.05,224}$)	256.928
Grados de libertad (gl)	224
Valor p (p-value)	0.000

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. La adecuación al trabajo incide positivamente en el compromiso organizacional.

Hipótesis específica 4: Comunicación interna

Estadístico	Valor
Chi-Cuadrado calculado (χ^2)	180.350
Chi-Cuadrado Tabulado ($\chi^2_{0.05,224}$)	256.928
Grados de libertad (gl)	224
Valor p (p-value)	0.000

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. La comunicación interna incide positivamente en el compromiso organizacional.



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y HOJA DE RUTA PARA EL CAMBIO



5.1 Lo que aprendimos: hallazgos principales

La investigación realizada permite extraer las siguientes conclusiones:

- 1) El marketing interno incide positivamente en el compromiso organizacional. Se determinó que el marketing interno tiene una influencia estadísticamente significativa ($p < 0.05$) en el compromiso organizacional de los trabajadores. Este resultado confirma la importancia de implementar planes y estrategias de marketing interno para fortalecer el compromiso organizacional, la motivación y la retención del talento, lo cual repercute favorablemente en la productividad y estabilidad organizacional.
- 2) El desarrollo de los trabajadores es fundamental. Se determinó que el desarrollo de los trabajadores tiene una incidencia positiva y significativa en su compromiso organizacional ($p < 0.05$), revelando que las oportunidades

de capacitación y crecimiento profesional son fundamentales para fortalecer el apego y la identificación con la empresa.

- 3) La contratación y retención influyen significativamente. Se determinó que la contratación y retención de los trabajadores influye significativamente en el compromiso organizacional ($p < 0.05$), indicando que procesos claros y justos de reclutamiento y retención contribuyen a la estabilidad y satisfacción laboral.
- 4) La adecuación al trabajo es crucial. Se determinó que la adecuación al trabajo incide positivamente en el compromiso organizacional ($p < 0.05$), reflejando que la provisión adecuada de información, recursos y autonomía es crucial para que los empleados se sientan comprometidos y productivos.
- 5) La comunicación interna es determinante. Se determinó que la comunicación interna tiene una incidencia significativa en el compromiso organizacional ($p < 0.05$), subrayando el papel fundamental de una comunicación transparente y participativa para desarrollar un sentido de pertenencia y motivación en los colaboradores.

5.2 Implicaciones prácticas para gerentes y directores de RR.HH.

Los hallazgos de esta investigación tienen importantes implicaciones prácticas para la gestión del talento humano:

Para el desarrollo de los trabajadores:

- Implementar programas de capacitación continua que aborden las necesidades específicas de cada área.
- Facilitar el acceso a estudios de postgrado y especializaciones mediante horarios flexibles y apoyo económico.
- Crear planes de carrera claros que permitan a los empleados visualizar su futuro dentro de la organización.

Para la contratación y retención:

- Optimizar los procesos de selección asegurando transparencia, equidad y comunicación efectiva.
- Diseñar incentivos y beneficios competitivos que contribuyan a la estabilidad laboral.
- Implementar programas de reconocimiento que valoren el desempeño sobresaliente.

Para la adecuación al trabajo:

- Mejorar la provisión de recursos, herramientas y autonomía en las funciones diarias.
- Garantizar que la información necesaria para el desempeño llegue de manera clara y oportuna.
- Promover el empoderamiento de los empleados mediante la delegación de responsabilidades.

Para la comunicación interna:

- Implementar canales y mecanismos participativos que permitan una comunicación bidireccional efectiva.
- Facilitar el flujo de información relevante sobre objetivos, cambios y logros organizacionales.
- Fomentar un ambiente de transparencia donde los empleados puedan expresar sus opiniones.

5.3 Propuesta de un plan de marketing interno adaptado



Implementar marketing interno no es un evento único, sino un proceso continuo de mejora. Esta hoja de ruta ofrece un camino claro para comenzar.

Con base en los hallazgos de la investigación, se propone un plan de marketing interno con intervenciones específicas:

1. Programa de desarrollo profesional:

- Diseñar un plan anual de capacitación que incluya cursos técnicos, talleres de habilidades blandas y programas de especialización.
- Establecer convenios con instituciones educativas para facilitar el acceso a estudios de postgrado.
- Implementar un sistema de mentorías que permita a los empleados aprender de profesionales con mayor experiencia.

2. Programa de incentivos y retención:

- Revisar y actualizar la estructura de remuneraciones para asegurar que sea competitiva con el mercado.
- Diseñar un sistema de bonos por desempeño que reconozca el logro de objetivos individuales y de equipo.

- Implementar beneficios adicionales como seguros de salud, planes de pensiones y programas de bienestar.

3. Programa de adecuación al trabajo:

- Realizar un análisis de puestos para asegurar que las responsabilidades estén claramente definidas.
- Proveer los recursos necesarios para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- Fomentar la autonomía mediante la delegación de decisiones operativas.

4. Programa de comunicación interna:

- Implementar una plataforma digital que centralice la comunicación interna y permita el acceso a información relevante.
- Realizar reuniones periódicas donde se informen los avances, cambios y logros de la organización.
- Establecer canales de retroalimentación que permitan a los empleados expresar sus ideas y preocupaciones.

5.4 Nuevos horizontes: alcances, límites y preguntas por explorar



Lo que no se mide, no se mejora. Estos seis indicadores permiten monitorear el pulso de la organización y tomar decisiones basadas en datos.

Toda investigación tiene alcances y limitaciones que deben ser reconocidos para orientar futuros estudios:

Alcances:

- El estudio se centró en una empresa de servicios mineros en Lima, lo que permite generalizar los hallazgos a organizaciones similares del sector.
- Se utilizó un diseño explicativo causal que permitió establecer relaciones de causa-efecto entre las variables.
- La muestra poblacional de 225 trabajadores garantiza la representatividad de los resultados.

Limitaciones:

- La investigación se realizó en un único momento temporal (diseño transversal), lo que no permite observar la evolución de las variables a lo largo del tiempo.
- Los datos se basan en percepciones autorreportadas, lo que podría introducir sesgos de deseabilidad social.
- El contexto específico de la empresa limita la generalización de los resultados a otros sectores.

Preguntas por explorar:

- ¿Cómo evoluciona la relación entre marketing interno y compromiso organizacional a lo largo del tiempo?
- ¿Qué diferencias existen entre sectores económicos en cuanto al impacto del marketing interno?
- ¿Cómo influyen las características demográficas (edad, género, antigüedad) en la percepción del marketing interno?
- ¿Qué estrategias de marketing interno son más efectivas para diferentes generaciones de trabajadores?

BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>

Álvarez Llorente, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional: ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, ISSN 1131-6985, N° 18, 2008, Págs. 73-88, (18), 73–88.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3083648&info=resumen&idoma=ENG>

American Marketing Association. (2017). *What is Marketing? — The Definition of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Asif, S. (2015). *A study of employee perceptions of internal marketing in relation to their organizational commitment in the higher education sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales*.
<https://researchprofiles.canberra.edu.au/en/studentTheses/a-study-of-employee-perceptions-of-internal-marketing-in-relation/>

Aybar Neyra, J. F., & Carrasco Guevara, M. J. (2024). *Efecto del marketing interno sobre la fidelización laboral de los trabajadores de la empresa Iron Horse S.A.C., Arequipa, 2024*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
<https://hdl.handle.net/20.500.12773/19754>

Bohnenberger, M. C. (2006). *Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7916&info=resumen&idioma=SPA>

Cabanillas Cholan, S. L., & Gonzales Valladares, G. (2025). *Marketing interno y su incidencia en el compromiso organizacional aplicado a trabajadores de la empresa King Kong San Roque*.

Canales-Requena, J., Ccanto-Ingaa, O., Mendizabal Lizarbea, J., & Vicente- Ramosa, W. (2021). *Incidence of internal marketing and organizational commitment in the retail sector*.

Chamorro, C. T. M. (2026). Marketing Interno y Compromiso Organizacional en una Empresa de Servicios Mineros: Evidencia de Consorcio Geohidráulica SAC, Lima 2024. *Revista Científica Empeende Mente*, 2(1).
<https://repis.unheval.edu.pe/index.php/em/article/view/2816>

- Cubas Pósito, J. A., & Chávez Paredes, L. P. (2025). *El endomarketing como herramienta para potenciar el compromiso organizacional: evidencia desde el sector salud en el nororiente peruano*. Universidad Peruana unión.
<https://hdl.handle.net/20.500.12840/8827>
- Grönroos, Christian., Kotler, Philip., Carlzon, Jan., Ramírez León, R. Felipe., & Criado Fernández, J. Manuel. (1994). Marketing y gestión de servicios : la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. *Ediciones Díaz de Santos*.
https://books.google.com/books/about/Marketing_y_gesti%C3%B3n_de_servicios.html?hl=es&id=rKAGC6DkiVAC
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). Managing public relations. *Entertainment Management: Towards Best Practice*, xxv, 550 pages :-xxv, 550 pages :
https://books.google.com/books/about/Managing_Public_Relations.html?hl=es&id=qCtpQgAACAAJ
- Hernández - Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill Education*, 714.
https://books.google.com/books/about/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N.html?hl=es&id=5A2QDwAAQBAJ
- Hernández Sampieri, R., Feránadez Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). Metodología de la investigación. *Metodología de La Investigación*, 91.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*.
https://books.google.com.pe/books/about/The_motivation_to_work.html?id=J3lgAAAAIAAJ&redir_esc=y
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing : conceptos esenciales*. 351.
https://books.google.com/books/about/Direccion_de_Marketing.html?hl=es&id=XPWmfMEh2kkC
- Kotler, Philip., & Armstrong, Gary. (2018). *Fundamentos de marketing*.
https://books.google.com/books/about/Fundamentos_de_Marketing.html?hl=es&id=vg2VmQEACAAJ
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meza Vidal, E. J. (2024). *Marketing interno y su efecto en el compromiso organizacional en el personal de la empresa M3 Engineering & Technology Latinoamérica, 2022*.

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

<https://hdl.handle.net/20.500.12773/18447>

Moreira, N. Y. (2022). *La Gestión del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador*. <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/22706>

Pizzolante Negrón, I. (2004). *El poder la comunicación estratégica*.

https://books.google.com.pe/books/about/El_poder_la_comunicaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=udvWOWAACAAJ&redir_esc=y

Puente Isla, S. M. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional en los colaboradores de la empresa COMSERTEL S.A.C, Chimbote – 2019. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38831>

Ramírez García, A. F. (2021). El compromiso organizacional y la calidad de atención en el servicio de emergencia del hospital regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco - periodo 2019. *Universidad de Huánuco*.

<https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/2761>

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Universidad ESAN.

<https://hdl.handle.net/20.500.12640/90>

Riveros Cuéllar, A. (2022). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en los stakeholders : una mirada al marketing interno*.

<https://biblioteca.unfv.edu.pe/bib/94140>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*.

https://books.google.co.ve/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Roberts Shanon. (2020, November). *¿Qué es el marketing interno? Estrategias y ventajas*. <https://www.cyberclick.es/que-es/marketing-interno>

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (2018). *La importancia del Marketing en la actualidad*. <https://blogs.upc.edu.pe/administracion-y-marketing/2018/02/07/la-importancia-del-marketing-en-la-actualidad/>

Dirección legal: Urb. Paseo del Mar
Nuevo Chimbote, Santa, Ancash
Correo electrónico: ed.honexus@gmail.com
Teléfono: 978653152



ISBN: 978-612-99541-3-4

