

ARTÍCULO ORIGINAL

Análisis correlacional del marketing interno y la fidelización del cliente interno como estrategias para incrementar la competitividad y la productividad

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno de una empresa gráfica en Lima, Perú. Como método se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño de investigación aplicada, de nivel correlacional y no experimental. Se utilizó la encuesta mediante un cuestionario de 70 ítems distribuido entre 106 empleados seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Asimismo, se trabajó con el coeficiente de correlación de tipo no paramétrica de Rho de Spearman para medir la fuerza de asociación entre las variables planteadas. La fiabilidad de este instrumento de medición fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.972, indicando una alta fiabilidad y cohesión entre las preguntas del cuestionario. Los resultados obtenidos revelan que existe correlación entre el marketing interno (0.719) y las dimensiones del marketing interno como la motivación, que obtuvo la puntuación más alta (0.706), seguida por desarrollo laboral (0.668), soporte organizacional (0.601) y comunicación interna (0.577) con la variable fidelización del cliente interno. El estudio concluye que la mejora sistemática en la estructura organizacional y en los programas de comunicación interna, así como en la motivación constante de la fuerza laboral en todos los niveles jerárquicos, son los elementos claves en el marketing interno a fin de promover una visión compartida entre los colaboradores para garantizar el desarrollo competitivo y la productividad..

Palabras clave: marketing interno; fidelización del cliente interno; comunicación interna; desarrollo laboral; apoyo organizativo.

Eddy Hugo Arias Borda

eddy.arias@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1744-3276>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú

Presentado: 14/05/2024 - Aceptado: 03/10/2024 - Publicado: XX/12/2024

INTRODUCCIÓN

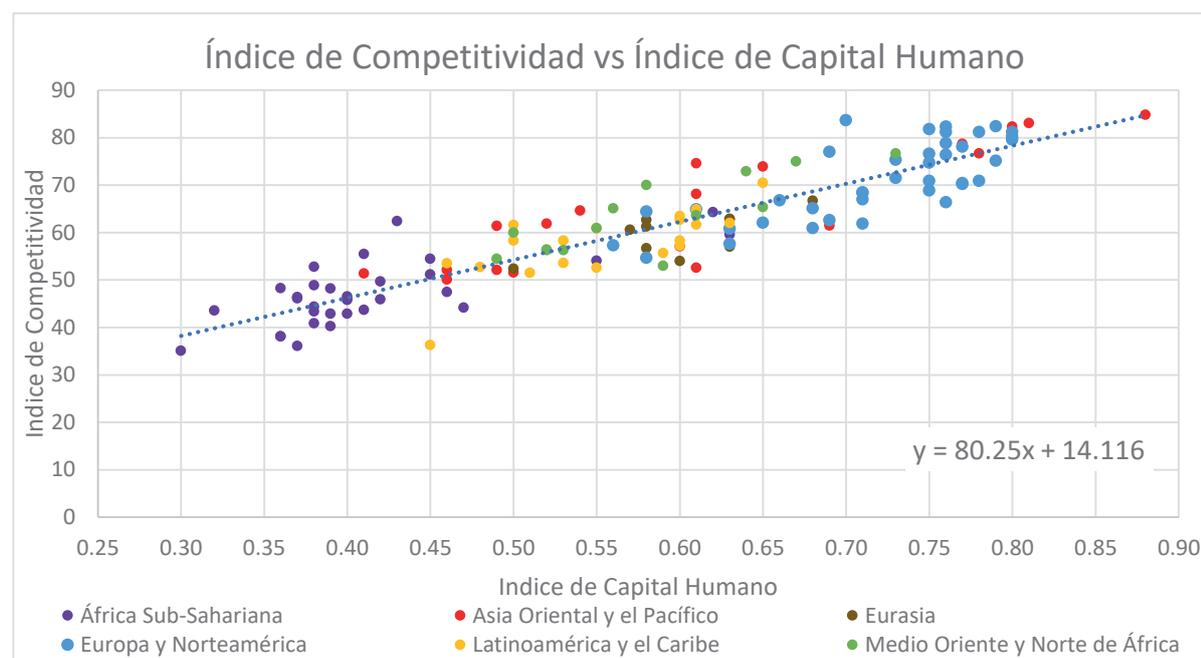
El actual contexto global tiene como característica la volatilidad de los mercados financieros y la complejidad de las decisiones gerenciales, por ende, la competitividad y la productividad se erigen como elementos capitales para el progreso económico y la reducción de la pobreza. En este escenario marcado por la incertidumbre, las empresas y los líderes se ven compelidos a innovar de manera constante, a optimizar la asignación de recursos y a adaptarse ágilmente a los cambios del entorno, ya que la capacidad de mantenerse competitivo en este contexto no solo asegura la viabilidad de las organizaciones, sino que también impulsa el crecimiento económico sostenible y la creación de empleo. En este marco, la eficiencia y la excelencia operativa se erigen como herramientas imprescindibles para navegar por las complejidades de la economía globalizada, donde la flexibilidad y la adaptabilidad son tan relevantes como la solidez financiera. Países como Dinamarca, Irlanda y Suiza, ocupan los primeros puestos en competitividad, en contraste con Mongolia, Argentina y Venezuela (IMD

World Competitiveness Booklet, 2023). En este panorama mundial, el Índice de Capital Humano emerge como un componente transversal que incide significativamente en el fortalecimiento de la competitividad y la productividad. Por ello, desde hace más de una década, las economías del primer mundo —globalizadas y automatizadas— valoran las capacidades humanas así como las aptitudes que, asociadas a las habilidades cognitivas, reportan beneficios económicos a mediano y largo plazo (Banco Mundial, 2019).

Este enfoque, que apuesta por el desarrollo humano, difiere de economías críticas en diversas partes del mundo. Un claro ejemplo son las naciones latinoamericanas como Haití, Guatemala y Honduras que presentan puntuaciones críticas en el Índice de Capital Humano con 0.45, 0.46 y 0.48, respectivamente. En la Figura 1, se presenta un análisis de 134 países, el cual revela una correlación notablemente alta de 0.9104 entre el Índice de Competitividad (IC) y el Índice de Capital Humano (ICH), subrayando la interdependencia de estos indicadores.

Figura 1

Índice de competitividad y de capital humano



Nota. Elaboración propia en base a las fuentes de origen Banco Mundial (2021) y Schwab (2019).

El desnivel en las cifras comparativas adquiere mayor relevancia al analizar las disparidades según las áreas geográficas. Al segmentar los países por regiones se pueden identificar medidas de posición, tales como el primer cuartil, la mediana y el tercer cuartil, para el ICH en diferentes zonas del mundo. Estas medidas muestran una clara variación entre las regiones. Para el ICH de África Sub-Sahariana, en la Figura 2, se observan valores de 0.373, 0.395 y 0.428 para el primer cuartil, la mediana y el tercer cuartil respectivamente. Mientras que para América Latina y el Caribe, los valores correspondientes son 0.5, 0.55 y 0.6. Similarmente, para Eurasia se registran 0.575, 0.58 y 0.63, para el Medio Oriente y Norte de África 0.52, 0.57 y 0.643, para Asia Oriental y el Pacífico 0.495, 0.61 y 0.775 y, finalmente, para Europa y Norteamérica 0.68, 0.75 y 0.77. Este análisis subraya las marcadas diferencias entre las diversas regiones mencionadas.

Además, al segmentar nuevamente los países por zonas se pueden identificar las medidas de posición para el IC. En la Figura 3, en África Sub-Sahariana se registran valores de 43.0, 46.1 y 50.8 para el primer cuartil, la mediana y el tercer cuartil respectivamente. Mientras que en América Latina y el Caribe, los valores correspondientes son 53.5, 58.3 y 62.0. Similarmente,

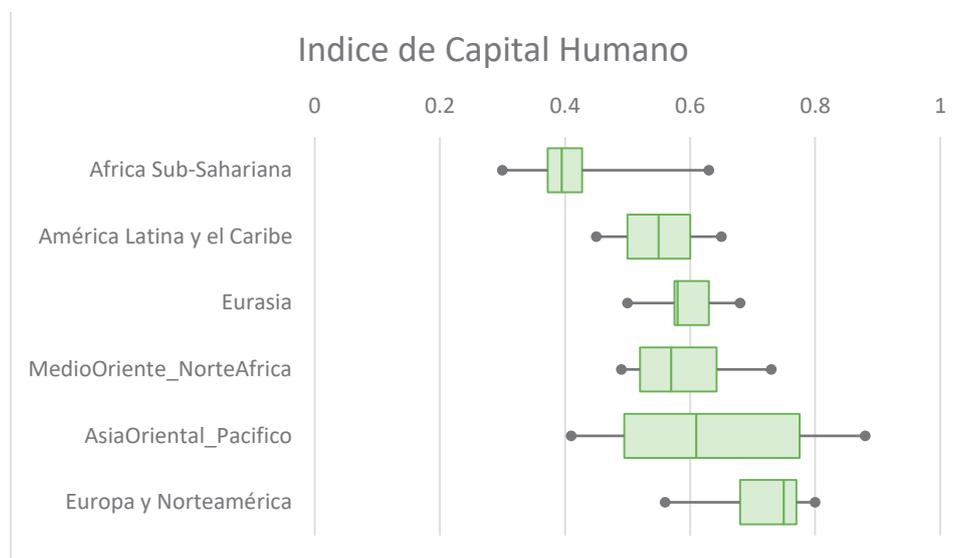
para Eurasia se observan 55.4, 60.6 y 62.8, para el Medio Oriente y Norte de África 56.3, 62.3 y 70.7, para Asia Oriental y el Pacífico 50.4, 62.8 y 77.7, y para Europa y Norteamérica 64.9, 70.9 y 78.8. Estas cifras evidencian una vez más notables disparidades entre las diferentes zonas geográficas. Por consiguiente, se reafirma la presencia de zonas críticas en los continentes africano y sudamericano.

A principios de la década de 2000, los países de América Latina y el Caribe (ALC) experimentaron un notable crecimiento económico. Sin embargo, a partir de 2008, esta tendencia experimentó un declive significativo que coincidió con la crisis financiera global de ese año (Zurita *et al.*, 2009). Posteriormente, hubo un repunte en 2016. Investigaciones realizadas por Acosta-Ormaechea *et al.* (2022) han señalado que, tras la pandemia de 2020, los países de ALC han experimentado un estancamiento en su crecimiento económico, el cual se acompaña de una disminución en la productividad y la tasa de crecimiento. Dicho fenómeno se atribuye, de cierta manera, a la desaceleración económica ocurrida durante ese periodo.

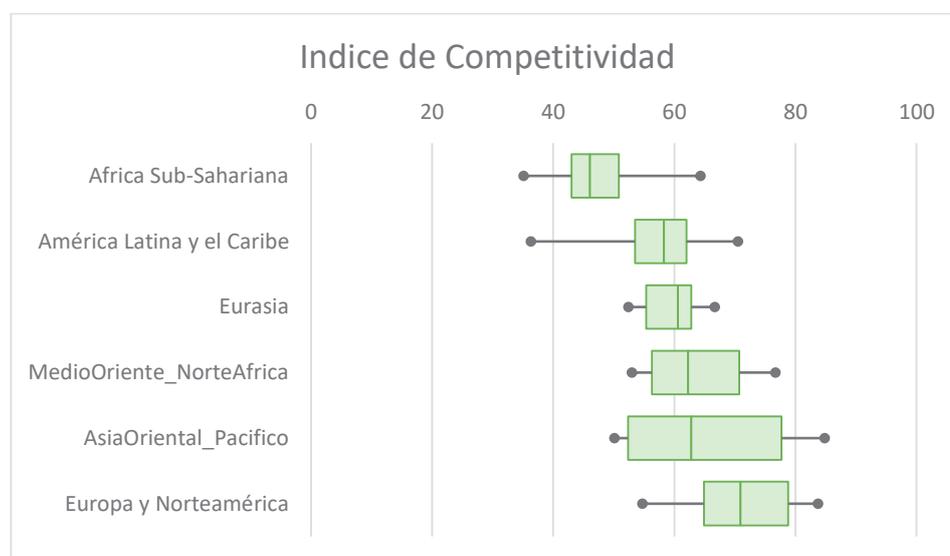
El reporte del Fondo Monetario Internacional (2022) destaca que, a diferencia de economías sólidas como las de Estados Unidos, Europa y ciertos países emergentes, América

Figura 2

Índice de capital humano



Nota. Elaboración propia en base a las fuentes de origen Banco Mundial (2021).

Figura 3*Índice de competitividad*

Nota. Elaboración propia en base a las fuentes de Schwab (2019).

Latina y el Caribe (ALC) tiene niveles de productividad mucho más bajos en manufactura, comercio y servicios a causa de la informalidad, las regulaciones engorrosas, impuestos y gobiernos deficientes. Además, se resalta que este fenómeno impacta también a las empresas formales, que muestran una productividad menor en comparación con sus contrapartes en otras naciones emergentes. Esta disparidad subraya la urgencia de implementar políticas orientadas a fomentar la innovación, invertir en capital humano y tecnológico, y mejorar la eficiencia en los procesos productivos para revertir esta tendencia y promover un crecimiento económico sostenible en la región.

Acosta-Ormaechea *et al.* (2022) destaca la estrecha relación entre el crecimiento de la productividad y la innovación, señalando su carácter intrínseco en el proceso de desarrollo económico. Sin embargo, en el contexto de América Latina y el Caribe (ALC), diversos factores adicionales inciden en esta dinámica. Por ejemplo, resalta la preponderancia de empresas familiares en contraposición con las estructuras empresariales de Estados Unidos, lo que sugiere una gestión potencialmente menos eficiente y una productividad inferior en la región. El estudio también revela correlaciones significativas entre la productividad

y variables como la informalidad laboral, el capital humano, la estabilidad económica y la apertura comercial. Esta asociación subraya la complejidad del entorno económico en ALC y la necesidad de considerar múltiples factores al diseñar políticas para impulsar la productividad y el crecimiento económico.

Por otro lado, el análisis del IMD World Competitiveness Booklet (2023) ofrece una visión adicional sobre los desafíos que enfrenta la región en términos de competitividad y desarrollo económico. Con Chile, Perú y México ocupando lugares relativamente altos, mientras que Brasil, Argentina y Venezuela se encuentran rezagados en la lista, esta clasificación refleja la diversidad de contextos económicos y las áreas prioritarias para abordar en cada país. Estos resultados resaltan la importancia de políticas adaptadas y específicas para abordar las necesidades individuales de cada economía en la búsqueda de un desarrollo sostenible y equitativo en la región.

La productividad y competitividad en el Perú

El Perú obtuvo un puntaje de 0.61 en el índice de capital humano al analizar los índices y posiciones en competitividad y desarrollo humano, ubicándose en la cuarta posición en la región

y en el puesto 61 de 134 a nivel mundial y con un puntaje de 61.7 en el índice de competitividad, lo que le valió el puesto seis en ALC y el 65 a nivel mundial (de 141 países). De acuerdo a la fórmula de regresión $y = 80.25x + 14.116$, el puntaje esperado para el índice de competitividad peruano fue de 63.7, mientras que el obtenido fue de 61.7, es decir, el puntaje real está 2 puntos por debajo del puntaje referencial esperado.

Según ComexPeru (2021), el 96% de las empresas en Perú fueron clasificadas como pymes, representando así una parte significativa del tejido empresarial del país. Estas pymes, a su vez, emplearon al 43% de la población económicamente activa, lo que subraya su importancia en la generación de empleo. Sin embargo, es relevante destacar que el 86% de estas pymes operaban en la informalidad durante el año 2021. Las microempresas enfrentan una alta tasa de mortalidad en sus primeros años de operación. En Perú, por ejemplo, existe una probabilidad del 45% de que una microempresa quiebre en sus primeros cinco años, cifra que asciende al 53% en Ecuador y se sitúa en el 34% para el resto de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esta situación plantea un desafío significativo para el desarrollo empresarial y la estabilidad económica en la región.

Además, es importante considerar que aquellas empresas que logran superar los primeros cinco años de operación no necesariamente alcanzan un crecimiento sostenido. Ruiz-Arranz *et al.* (2018) señalan que la falta de atención a la productividad como factor clave para el crecimiento empresarial obstaculiza el desarrollo regional y pone en riesgo la calidad del empleo y los ingresos de los trabajadores, al hacer que las empresas sean más vulnerables a los cambios externos. En este sentido, es fundamental establecer estrategias de crecimiento empresarial que se basen en un uso más eficiente del capital humano y físico, motivando a los trabajadores a superar la resistencia al cambio, incentivándolos a aplicar de manera efectiva las estrategias establecidas y encaminándolos a lograr el comportamiento requerido (Ahmed & Rafiq, 2002), considerando que el intercambio de ideas que se pueda

dar entre el empleador y un empleado contribuye a lograr beneficios para ambos (Anosike & Ahmed, 2009), se suma al esfuerzo que ayuda a mejorar los índices de productividad, en lugar de depender exclusivamente de actividades extractivas y del capital internacional.

La noción de “destrucción creativa”, originalmente postulada por Schumpeter, ha sido un fenómeno fundamental en los países desarrollados, donde ha impulsado la innovación en procesos, productos y servicios, además de contribuir a la emergencia de nuevas profesiones. Sin embargo, su replicación exitosa en América Latina y el Caribe (ALC) ha sido limitada. La dinámica de destrucción y creación, esencial para el progreso, se ve mediada por diversos factores, entre ellos el capital humano, nuevas estructuras organizativas y la tecnología, que actúan como catalizadores del desarrollo al potenciar la productividad y la generación de riqueza (Quiroga-Parra, 2022).

En el ranking de competitividad mundial, Perú ocupa el puesto 54, habiendo avanzado desde el puesto 58 en el año 2021. Sin embargo, es importante notar una disminución en su puntaje comparado con años anteriores. En el 2019, Perú obtuvo 57.2 puntos, mientras que en el 2022 su puntuación descendió a 49.6 puntos, representando un retroceso de 7.6 puntos en tan solo tres años. Chile continúa liderando la región en este aspecto, situándose en el puesto 45, seguido por México en el puesto 55, Colombia en el 57, Brasil en el 59, Argentina en el 62 y Venezuela en el 63. El informe destaca que un 63.54% de la competitividad puede explicarse por el PBI per cápita. Además, la evolución histórica entre 2008 y 2022 muestra una tendencia negativa en los puntos obtenidos por los países latinoamericanos, lo cual plantea desafíos significativos para mejorar sectores cruciales para el desarrollo, como la salud, la infraestructura y la educación (Marquina *et al.*, 2022). Este análisis pone de manifiesto la necesidad de políticas enfocadas en fortalecer estos aspectos para impulsar la competitividad y el desarrollo sostenible en la región.

Se planteó como hipótesis general que existe una relación entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno. Como hipótesis específicas se indica que existe relación

entre las dimensiones: motivación del marketing interno, desarrollo laboral, soporte organizacional y comunicación interna con la fidelización del cliente interno.

Este estudio es relevante ya que en Perú no se cuenta con información científica completa en el sector empresarial gráfico que permita medir el nivel de asociación entre las dimensiones estudiadas a fin de promover la competitividad y productividad de las organizaciones de este rubro.

Revisión de la literatura

El concepto de marketing interno ha atravesado un proceso evolutivo significativo a lo largo de la historia empresarial. En esta evolución, se ha observado un creciente reconocimiento y valoración del papel crucial que desempeña el talento humano en las organizaciones, es decir cada vez más se ha puesto énfasis en las capacidades, habilidades y contribuciones individuales de los empleados, entendiendo que estas cualidades no solo son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales, sino que también son pilares fundamentales para el éxito organizacional a largo plazo. En este sentido, el marketing interno se ha transformado en una herramienta estratégica que busca no solo impulsar la productividad y el rendimiento laboral, sino también cultivar un ambiente laboral propicio para el desarrollo y la realización personal de los empleados. Desde esta perspectiva se reconoce que el compromiso y la satisfacción de los trabajadores son aspectos clave para alcanzar la excelencia operativa y fomentar la innovación dentro de la empresa.

Según Hiliieghy (2022), el marketing interno se posiciona como un medio efectivo para aumentar la productividad en las organizaciones y mejorar la calidad y el desempeño de los trabajadores. Este enfoque no solo facilita el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, sino que también contribuye de manera vital a la supervivencia y rentabilidad de las empresas, así como al respaldo de la comunidad al satisfacer las necesidades y deseos de sus miembros. Además, el marketing interno busca promover activamente la satisfacción laboral, lo que, a su vez, repercute de manera positiva en la satisfacción de los clientes externos.

Un estudio realizado revela una correlación significativa de 0.916 entre el marketing interno y la satisfacción de los trabajadores, lo cual tiene un impacto directo en el rendimiento operativo de las empresas de telecomunicaciones en Irak durante el año 2021. Se resalta del estudio la importancia de que subraye contundentemente la importancia crítica del marketing interno como herramienta estratégica para impulsar el éxito empresarial y mejorar la experiencia tanto de los empleados como de los clientes.

Otra definición del endomarketing indica que es una estrategia organizacional para elevar la satisfacción de los trabajadores; lo que incide en su "felicidad" al momento de desempeñar el trabajo que es esencial para el rendimiento y la calidad de este, así como en la reducción de la rotación laboral. Se considera como factores positivos del endomarketing el contar con trabajadores motivados, la mejora de la productividad, menor rotación del personal, trabajadores leales y comprometidos, un agradable clima organizacional sinónimo de "felicidad" como parte de la cultura empresarial (Prado de Souza, 2022).

Farias *et al.* (2019) afirma que la gestión del endomarketing comprende acciones que generan resultados concretos para la organización y que los programas de endomarketing deben concordar con los objetivos organizacionales y que la gestión del endomarketing aporta en la mejora de la calidad total, y que al estar esta última enfocada en la planificación estratégica, los procesos, en los trabajadores, en el medio ambiente y demás, concluye que ayuda a que la organización se encuentre en una mejora continua.

Reino (2018), indica que, en el actual contexto global, los mercados son cada vez más competitivos y los compradores son más exigentes, obligando a las empresas a desarrollar otros modelos de gestión para satisfacer a sus clientes, por lo que muchas empresas están virando a utilizar la comunicación como una herramienta para lograr fidelización del trabajador.

Hay estudios que afirman también que a mayor nivel de lealtad de los trabajadores hay un mayor rendimiento operativo. Sin embargo, los estudios no hacen distinción entre el tiempo

que los trabajadores vienen trabajando en la empresa; por este motivo, para validar esta aseveración, Janson y Wiklund (2019) realizaron un estudio para medir el grado de lealtad de los trabajadores que llevan más de quince años en una empresa, comparando con otros que tienen menos de cuatro años de antigüedad. Los autores encontraron que factores como la cultura organizacional, la familiaridad o la oportunidad de crecimiento personal fueron más importantes que los beneficios físicos. A su vez, concluyeron que las organizaciones deben diferenciar el método de fidelización de sus trabajadores de acuerdo al grado de experiencia, y a que sí encontraron que había diferentes grados de fidelidad.

Torrellas y Fernández (2018) consideran que el endomarketing debe realizarse bajo enfoques como actividades propias del marketing y el enfoque de calidad y servicio al cliente de todas las áreas para alcanzar los objetivos organizacionales. Definen la productividad del factor humano como eje en el desarrollo económico. Por su parte, Durán *et al.* (2013) consideran que la motivación del trabajador y un clima positivo dentro de las organizaciones en los Estados Unidos causan un impacto positivo en la productividad. Es destacable que estas investigaciones coinciden en resaltar la importancia diferencial del ambiente interno de cualquier organización, donde tanto la motivación como el clima laboral juegan un papel determinante en el rendimiento productivo, esto permite así alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos. Además, estos análisis ponen de relieve la significancia de factores tales como el clima organizacional y la cultura empresarial, los cuales influyen de manera directa en los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores. Por lo tanto, se presenta como un desafío para los directivos dirigir eficazmente las organizaciones hacia un mejor desempeño de sus clientes internos, promoviendo el bienestar laboral y creando un entorno propicio para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Para que una organización pueda desarrollarse y competir en los mercados actuales, en un entorno global y en constante reestructuración, en un ambiente cada vez más competitivo, complejo y cambiante, y que exige mayores

niveles de productividad, se deben buscar estrategias que le permitan avanzar en esa línea a fin de cumplir con desafíos organizacionales (Puusa *et al.*, 2016; Regalado *et al.*, 2011), por lo que se considera que el personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas a largo plazo. En este sentido, para alcanzar los objetivos de la organización, los directivos deben apoyarse en las capacidades de sus profesionales, sobre todo en aquellos que ocupan posiciones de liderazgo o desempeñan responsabilidades claves (Alcaide, 2008). Profundiza al aseverar que para mejorar la calidad del servicio debe haber una participación voluntaria y decidida de todos los trabajadores y esto se logra por medio del marketing interno (Alcaide, 2015). Por su parte, González *et al.* (2020) considera al marketing interno como una estrategia para lograr que los empleados se comprometan con los objetivos organizacionales y también que brinde satisfacción personal con el trabajo realizado. González *et al.* (2016) afirma que cuando un trabajador está comprometido con la organización, contribuirá a alcanzar los objetivos de la empresa de manera activa, mientras que Zainal y Roslin (2018) consideran que empleados satisfechos generan clientes satisfechos y esto, en una empresa, producen mayores beneficios. Por su parte, Dede y Koçoğlu (2018), consideran que un trabajador fidelizado antepone el interés organizacional a sus propios intereses, desarrollando así una pertenencia psicológica, incluso en condiciones adversas.

Hiliieghy (2022), en su estudio *The impact of internal marketing dimensions on job satisfaction and its impact on performance in iraqi telecom companies*, tiene como propósito principal establecer la relación entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno en una empresa del sector de telecomunicaciones. Para alcanzar este objetivo, se plantearon objetivos específicos que incluyeron la medición de la comunicación interna, el desarrollo laboral, la motivación y el soporte organizacional en relación con la fidelización del cliente interno. Los resultados del autor en esta investigación brindan evidencia científica sobre la existencia de una relación entre los constructos mencionados, lo que sugiere la necesidad de realizar investigaciones adicionales para profundizar en la comprensión de los diversos

factores clave que influyen en la fidelización de los colaboradores. Este hallazgo no solo contribuye al cuerpo de conocimientos existente, sino que también abre nuevas líneas de investigación destinadas a mejorar las estrategias de marketing interno y fortalecer la lealtad y el compromiso de los empleados dentro de las organizaciones.

Este estudio desempeña un papel crucial en la mitigación del vacío de información científica confiable en torno al marketing interno y la fidelización, particularmente en su relación con la productividad y la competitividad en el ámbito peruano. En consecuencia, el objetivo es presentar a los empresarios una nueva perspectiva sobre el papel fundamental del capital humano en las pequeñas y medianas empresas, posicionándolo como el eje central para llevar a cabo procesos de mejora continua, lo que a su vez facilita el logro de los objetivos organizacionales. Además, esta investigación traza una línea para futuras investigaciones multivariadas que aborden otros factores complementarios al marketing interno como la comunicación asertiva ligada a entornos laborales en diversos contextos territoriales, según el tamaño de las empresas.

MÉTODOS

La presente investigación es de enfoque cuantitativo y de tipo aplicada, lo cual permite incrementar el conocimiento científico referente a la literatura del marketing interno. Es de nivel correlacional y de diseño no experimental, porque no se manipuló las variables (Kerlinger y Lee, 2002; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La población fue de 215 trabajadores. La muestra seleccionada fue estratificada según la categoría laboral, distinguiendo entre empleados y operarios. Dentro de cada una de estas categorías, los participantes fueron seleccionados aleatoriamente. En la organización objeto de estudio, se contabilizan 70 empleados y 145 operarios. Por lo tanto, la muestra de 106 personas se distribuyó en 35 empleados y 71 operarios. Además, presenta un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error de 0.05. Por otro lado, la técnica empleada para la recopilación de información fue la encuesta junto con un cuestionario de 70 ítems. Este último fue aplicado a los trabajadores en general de una organización privada. Después, se procedió

a utilizar el alfa de Cronbach y se obtuvo un valor de 0.972, lo que indica una fiabilidad muy elevada y garantiza una alta cohesión en la elaboración de las preguntas, de acuerdo con Hernández-Sampieri *et al.*, (2014).

En la presente investigación se utilizó el coeficiente de Spearman puesto que es adecuado para distribuciones no paramétricas y los datos no cumplen con los supuestos de normalidad ya que estuvieron organizados de manera dispersa.

Se determinaron como variables de estudio al marketing interno (MI) y a la fidelización del cliente interno (FCI) y se establecieron las dimensiones de comunicación interna (CI), desarrollo laboral (DL), motivación (M) y soporte organizacional (SO) como dimensiones del marketing interno. Se recolectaron datos durante un período de 15 días, tomando en cuenta tanto el tamaño calculado de la muestra como la proporción de empleados y operarios dentro de la misma. Una vez obtenida la información, se emplearon las herramientas informáticas Microsoft Excel y IBM SPSS Statistics v26. El primero fue utilizado para transferir la información recolectada a una hoja de cálculo digital, mientras que el segundo se utilizó para el procesamiento y análisis de los datos. De igual manera, con SPSS se calcularon indicadores de asociación y correlación entre la variable MI y la variable FCI y también de las dimensiones del MI (CI, DL, M y SO) con la variable FCI.

RESULTADOS

De acuerdo con la Tabla 1, las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y Barlett revelaron valores significativos de 0.852 y 0.885 para las variables MI y FCI, respectivamente. Estos resultados, según la perspectiva de Hernández-Sampieri *et al.* (2014), indican el grado de interrelación entre las variables. En otras palabras, estos valores sugieren que las variables analizadas están adecuadamente relacionadas entre sí, lo que fortalece la validez de las relaciones y la coherencia del modelo utilizado en el estudio.

Pruebas de Chi-cuadrado

Luego de calcular el Chi-cuadrado (ver Tabla 2), entre las variables marketing interno y fidelización del cliente interno, se obtuvo un valor

de 164.093 con una significación de 0.000, que es menor a 0.05. Por tanto, se afirma que existe una relación entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno. A su vez, para conocer el nivel de correlación, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman entre ambas variables y se obtuvo un $r = 0.719$. Esto indica que hay una correlación positiva y alta entre ambas variables. Por tanto, se plantea contrastar la relación que existe entre la comunicación interna, el desarrollo laboral, la motivación y el soporte organizacional con la fidelización del cliente interno de la organización privada en cuestión.

El Chi-cuadrado de Pearson obtenido entre la dimensión comunicación interna y la fidelización del cliente interno, fue de 92.010 con un nivel de significancia de 0.000, por lo que se establece que existe una relación entre la dimensión comunicación interna y la fidelización del cliente interno. El valor del coeficiente de Spearman fue de 0.577 señalando entre ambas una correlación positiva y moderada. Entre la dimensión denominado desarrollo laboral y la

fidelización del cliente interno, los resultados revelaron hallazgos significativos. Para empezar, se encontró un chi-cuadrado de 99.358 con una significancia de 0.000 al explorar la relación entre el desarrollo laboral y la fidelización del cliente interno, indicando una conexión relevante entre ambos aspectos. Además, se observó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.668, que confirma una correlación positiva entre estos dos elementos. Por otro lado, al examinar la dimensión de motivación en relación con la fidelización del cliente interno, se obtuvo un chi-cuadrado de 115.898 y una significancia de 0.000. Esto sugiere una relación significativa entre ambas variables, respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.706, lo que demuestra una correlación positiva y fuerte entre ellas. Finalmente, al estudiar la relación entre el soporte organizacional y la fidelización del cliente interno, se encontró un chi-cuadrado de 74.079 con una significancia de 0.000. Esto certifica la existencia de una relación significativa entre estos constructos. Además, el coeficiente de Spearman de 0.601 señala una correlación

Tabla 1

Prueba de KMO y Barlett para las variables Marketing interno y Fidelización del cliente interno

	Marketing interno	Fidelización del cliente interno
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.852	0.885
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi cuadrado	2384.044
	gl	595
	Sig.	0.000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Valores de la prueba de Chi-cuadrado y Correlación de Spearman para la variable marketing interno y sus dimensiones (comunicación interna, el desarrollo laboral, la motivación y el soporte organizacional) con la variable fidelización del cliente interno

Dimensiones	Chi-cuadrado de Pearson			Coef. de Spearman	
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Variable Marketing interno	164.093	16	0.000	0.719	0.000
Dimensión Comunicación interna	92.010	16	0.000	0.577	0.000
Dimensión Desarrollo laboral	99.358	16	0.000	0.668	0.000
Dimensión Motivación	115.898	16	0.000	0.706	0.000
Dimensión Soporte organizacional	74.079	16	0.000	0.601	0.000

Nota. Elaboración propia.

positiva y fuerte entre el soporte organizacional y la fidelización del cliente interno. Estos resultados resaltan la importancia de aspectos como la comunicación interna, el desarrollo laboral, la motivación y el soporte organizacional en el contexto de la fidelización del cliente interno en la organización estudiada.

DISCUSIÓN

Al analizar la relación que existe entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno se revela una significancia bilateral de 0.000 (inferior a 0.05) y un coeficiente de correlación de Spearman $r = 0.719$, lo que indica que existe una relación significativa entre ambas. Estos hallazgos concuerdan con investigaciones previas, como la de Abd-Elmageed *et al.* (2021), que encontró una correlación significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de $r = 0.874$ y una significancia estadística inferior a 0.001, demostrando una relación positiva y fuerte. De igual manera, el trabajo de Paz *et al.* (2020) estableció una correlación de $r = 0.870$ entre el endomarketing y el compromiso organizacional, con una significancia de 0.000, lo que señala una relación significativa entre ambas variables. Por otro lado, el estudio de Salah (2019) determinó que el marketing interno influye en el compromiso de los trabajadores en términos afectivos, de continuidad y normativos, con un coeficiente de correlación de $r = 0.877$, indicando una correlación positiva y alta entre ambas variables.

Los resultados obtenidos con las dimensiones revelaron información relevante. En primer lugar, se encontró que entre la comunicación interna y la fidelización del cliente interno se obtiene un coeficiente de correlación de Spearman de 0.577. Este descubrimiento guarda similitud con el estudio de Paz *et al.* (2020), que determinó un valor de $r = 0.753$. Esto implica que una comunicación interna más efectiva se relaciona con un mayor compromiso organizacional. Este hallazgo refuerza la idea de que una comunicación interna adecuada puede influir positivamente en el compromiso de los empleados con la organización. Por otro lado, los resultados obtenidos entre el desarrollo laboral y la fidelización del cliente interno revelaron un coeficiente de correlación de

Spearman de 0.668, confirmando así la existencia de una relación entre ambas. Estos resultados son consistentes con la investigación realizada por Paz *et al.* (2020), que encontró un valor de $r = 0.660$ al estudiar la relación entre el desarrollo de los trabajadores y el compromiso afectivo. Esto sugiere que a medida que los trabajadores experimentan un mayor desarrollo, su compromiso con la organización tiende a aumentar.

Es importante destacar que estos hallazgos difieren de los obtenidos por Mahalingam y Suresh (2018) en su estudio sobre la relación entre el entrenamiento y el compromiso organizacional. En su investigación, encontraron un valor de $\text{sig} > 0.05$ y un $r = 0.03$, lo que indica una falta de relación significativa entre estas variables. Esto lleva a la conclusión de una correlación muy baja entre el entrenamiento y el compromiso organizacional. Por otro lado, el trabajo de Ramos (2018) encontró un valor de $\text{sig} = 0.015$ ($s < 0.05$) y un $r = 0.352$, lo que señala la existencia de una correlación débil entre el entrenamiento y el compromiso organizacional. Estos resultados resaltan la complejidad de las relaciones entre diferentes aspectos del desarrollo laboral y el compromiso organizacional, destacando la importancia de considerar diversos factores en estos análisis.

Al analizar la motivación y la fidelización del cliente interno se revela un coeficiente de correlación de Spearman de 0.706, lo que respalda la existencia de una relación significativa entre ellas. Es importante destacar que estos hallazgos difieren de investigaciones previas, como la de Sidjabat (2021), donde se encontró un coeficiente de correlación de $r = 0.345$; por consiguiente, se concluyó que la motivación tiene una influencia baja en el desempeño del trabajador. Asimismo, en el estudio de Ramos (2018), se observó un nivel de significancia de $\text{sig} = 0.017$ y un coeficiente de correlación de $r = 0.337$, lo cual indica una relación baja entre la motivación y el compromiso organizacional. Esto contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación.

En última instancia, se tiene que entre el soporte organizacional y la fidelización del cliente interno se obtiene un coeficiente de correlación de Spearman de 0.601, confirmando

la existencia de una relación entre ambas. Este descubrimiento contrasta con los resultados de un estudio previo realizado por Berhane (2021), donde se encontró un coeficiente de correlación de Spearman de -0.691. Esto indica una correlación fuerte negativa entre el soporte en la gestión y la intención de rotación del personal. Por otro lado, el trabajo de Salah (2019) sugiere la ausencia de una relación significativa entre el soporte administrativo y el compromiso organizacional, mientras que Rahman y Ashrafi (2018) argumentan que el soporte organizacional influye positivamente en la satisfacción del empleado, destacando que quienes abandonan la empresa lo hacen más debido a los jefes que a la compañía en sí misma.

CONCLUSIONES

En base al resultado general, se concluye que existe una relación directa y significativa entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno, por lo que se puede inferir que a medida que mejora el marketing interno en la organización, también mejorará la fidelización del cliente interno. Asimismo, en función a los hallazgos encontrados entre las dimensiones del marketing interno, vistas de manera individual (la comunicación interna, el desarrollo laboral, la motivación y el soporte organizacional) con la fidelización del cliente interno, se concluye que cada una de ellas tiene una relación directa y significativa con la fidelización del cliente interno.

Por otro lado, al analizar de manera independiente la percepción entre las variables de marketing interno y la fidelización del cliente interno, así como las dimensiones de comunicación interna, desarrollo laboral, motivación y soporte organizacional con respecto a la fidelización del cliente interno, y al considerar una tercera variable, que es la categoría de trabajador, se puede observar, según los datos recolectados, que existe una diferencia significativa en la percepción entre empleados y personal operativo. Es importante destacar, no obstante, que esta discrepancia ha sido consistente en todos los casos analizados, lo que indica que la diferencia en la percepción es evidente en cada instancia estudiada.

Por último, considero de suma importancia continuar profundizando el tema mediante futuros estudios, con el fin de seguir ampliando el acervo de conocimientos. Además, es relevante resaltar la importancia que tiene el tamaño de la muestra, ya que necesita ser lo suficientemente amplia para considerar este factor adicional. Aunque se reconoce la sustancia de esta recomendación, resulta prudente mencionar que, además, necesita poder extrapolarse a otras organizaciones, para así obtener puntos de comparación sólidos y, de esta manera, mitigar cualquier potencial sesgo cognitivo. Asimismo, desde mi punto de vista, considero que los hallazgos obtenidos en este estudio representan una base sólida para los directivos y propietarios de pequeñas y medianas empresas, ya que les proporcionan una guía para orientar sus acciones mediante la toma de decisiones fundamentadas, así como para la formulación de estrategias enfocadas en el mejoramiento de la productividad. También, estos resultados promueven un diálogo continuo sobre los factores que son considerados cruciales para impulsar el crecimiento sostenible de las economías; por consiguiente, se logra reconocer el potencial humano como el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones.

REFERENCIAS

- Abd-Elmageed, E., Abd-Allah, W., & Hizah, D. (2021). Internal Marketing and its Impact on the Organizational Commitment of Employees in Airlines. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(3), 50-79. https://journals.ekb.eg/article_192009_1cab-2829b49b93dbb5406a28eb2144d0.pdf
- Acosta-Ormaechea, S., Duarte, I., & Pienknagura, S. (2022). La productividad en América Latina y el Caribe: Tendencias recientes y el shock de la COVID-19. Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/REO/WH/2022/october-2022/Spanish/background-paper-3-es.ashx>
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management*. Butterworth-Heinemann.
- Alcaide, J. C. (2008). Los tres enfoques clave del marketing interno. *Harvard Deusto*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/los-tres-enfoques-clave-del-marketing-interno>
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. ESIC.

- Anosike, U. P., & Ahmed, P. K. (2009). *Internal marketing: focus on practice*. International Journal of Management Practice, 3(4). <https://www.inderscience.com/offers.php?id=26962>
- Banco Mundial. (2021). The Human Capital Index 2020 Update. Human Capital in the Time of COVID-19. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/8ca3928c-0e04-59bf-ba37-713442d6fab0/download>
- Banco Mundial. (2019). *Informe sobre el desarrollo mundial 2019: La naturaleza cambiante del trabajo*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2019>
- Berhane, L. (2021). *The effect of internal marketing on employee turnover intention, the case of intercontinental Addis Hotel* [Tesis de maestría, St. Mary's University]. <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/6069>
- ComexPeru. (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2021*. Lima: ComexPeru. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reportes-comexperu-001.pdf>
- Dede, Y., & Koçoğlu, M. (2018). The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 8(1), 55-82. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/498218>
- Durán, L., Estévez, J., Parra, Z., Vivas, M., Castro, J., & Durante, C. (2013). La humanización del trabajo, marketing interno y la tecnología como base de la productividad social. *Revista Venezolana de Ciencia y tecnología*, 4(2), 1-17. <https://ojs.urbe.edu/index.php/revcitec/article/view/1128/1651>
- Farias, B., Anderson, D., Da Silva, D., Miranda, L., & Dutra, S. (2019). Reflexões das funções do endomarketing como ferramenta estratégica na gestão da qualidade. https://www.researchgate.net/publication/341655317_REFLEXOES_DAS_FUNCOES_DO_ENDOMARKETING_COMO_FERRAMENTA ESTRATEGICA_NA_GESTAO_DA_QUALIDADE
- Fondo Monetario Internacional. (2022). *Perspectivas económicas Las Américas*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2023/10/13/regional-economic-outlook-western-hemisphere-october-2023>
- González, F., Moreira, N., Loor, M., & Hidalgo, A. (2020). Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580673>
- González, F., Sánchez, S. M., & López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1183547>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hilieggy, M. (2022). The impact of internal marketing dimensions on job satisfaction and its impact on performance in iraqi telecom companies. Institute of Graduate Studies Business Administration. <https://openaccess.altinbas.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12939/2734>
- IMD World Competitiveness Booklet (2023). IMD – International Institute for Management Development. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/>
- Janson, S., & Wiklund, F. (2019). Employee loyalty and the factors affecting IT. A qualitative study comparing people with different working experience on their view of employee loyalty. Umeå University. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-161047>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Mahalingam, S., & Suresh, M. (2018). The Impact of Organizational Commitment on Employee Loyalty in IT Industry with Reference to Coimbatore City. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 1(5), 55-59. https://www.ijresm.com/vol1iss5May18/IJRESM15_16.pdf
- Marquina, P., Avolio, B., Del Carpio, L., & Fajardo, V. (2022). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022*. Centrum PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/185975>
- Paz, J., Huamán, S., & Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 108-125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>

- Prado de Souza, T. A. (2022). Importância do endomarketing para o aumento da produtividade na organização. *Faculdade Sant'Ana Em Revista*, 6(1), 20 - 46. <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1976>
- Puusa, A., Hokkila, K., & Varis, A. (2016). Individuality vs. communality - A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 22-30. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.02.002>
- Quiroga-Parra, D. J. (2022). Las nuevas fuentes de productividad: perspectiva en América Latina. Universidad Cooperativa. <https://doi.org/10.16925/9789587603583>
- Rahman, A., & Ashrafi, D. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>
- Ramos, W. (2018). Internal Marketing Dimensions and Organizational Commitment of Universal Banks' Employees. *Integrative Business and Economics Research*. https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_7-s2_b14-066_39-51.pdf
- Regalado, O., Alpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Esan ediciones. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/6e2fb6f2-3bb2-4ce9-bcf3-f46d872401b6>
- Reino, G. (2018). Propuesta de comunicación integral para impulsar la fidelización con el cliente interno y externo de la empresa nacional de transportes, servicio y comercio Cía. Ltda. (NATRANSCOM CÍA LTDA.), en el año 2018 [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8427>
- Ruiz-Arranz, M.; Beverinotti, J.; Andrian, L.; Stucchi, R.; Lotti, G.; Castellani, F.; Castilleja Vargas, L.; Borensztein, E.; Martin, L.; Garay Rodriguez, P.; Avellán, L.; Carrillo, P. E.; Chacón, N.; Leal Calderon, Z.; & Deza, M. (2018). Creciendo con productividad. Una agenda para la región andina. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001178>
- Salah, M., Abou-Shouk, M., & Fawzy, N. (2019). Exploring the Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment of Travel Agents Employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 12(1). https://www.researchgate.net/publication/330168608_Exploring_the_impact_of_internal_marketing_on_organizational_commitment_of_travel_agents_employees
- Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Sidjabat, S. (2021). The effect of work motivation and employee loyalty on employee performance at Pt Vigano Copta Perdana. *Advances in Transportation and Logistics Research*, 4. <https://proceedings.itltrisakti.ac.id/index.php/ATLR/article/view/367>
- Torrellas, I., & Fernández, A. (2018). Mercadeo interno como estrategia de productividad en la industria farmacéutica en el municipio de Maracaibo. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 150-164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430985>
- Zainal, H., & Roslin, R. (2018). The mediating effect of employee delight on the relationship between internal marketing and employee performance. *International Journal of Business and Society*, 20(3), 908-923. <https://www.ijbs.unimas.my/volume-11-20/volume-20-no-3-2019/620-the-mediating-effect-of-employee-delight-on-the-relationship-between-internal-marketing-and-employee-performance>
- Zurita, J., Martínez, J., & Rodríguez, F. (2009). La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México. *El Cotidiano*, (157), 17-27. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512739003>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Eddy Hugo Arias Borda (autor principal): conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, recursos, visualización, redacción (borrador original, revisión y edición).