

MARKETING INTERNO Y FIDELIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS DE ALTA TRANSFORMACIÓN

**EDDY HUGO ARIAS BORDA
JOHANA ELIZABETH ARANGO ARAMBURU
ANDRÉS MURRIETA DÁVILA
EDGAR ALBERTO SOLSOL HIDALGO**



ARCO
EDITORES ● ● ●

MARKETING INTERNO Y FIDELIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS DE ALTA TRANSFORMACIÓN

**EDDY HUGO ARIAS BORDA
JOHANA ELIZABETH ARANGO ARAMBURU
ANDRÉS MURRIETA DÁVILA
EDGAR ALBERTO SOLSOL HIDALGO**



Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Editor Chefe: Ivanio Folmer

Projeto gráfico e Diagramação: Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa: www.canva.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Marketing interno y fidelización organizacional
en entornos de alta transformación
[livro eletrônico] / Eddy Hugo Arias
Borda...[et al.]. -- 1. ed. -- Santa Maria, RS :
Arco Editores, 2026.
PDF

Outros autores: Johana Elizabeth Arango
Aramburu, Andrés Murrieta Dávila, Edgar Alberto
Solsol Higaldo.
Bibliografia.
ISBN 978-65-5417-645-3

1. Clientes – Fidelização 2. Cultura
organizacional 3. Desenvolvimento organizacional –
Administração 4. Marketing – Administração
5. Marketing – Decisões I. Borda, Eddy Hugo Arias.
II. Aramburu, Johana Elizabeth Arango. III. Dávila,
Andrés Murrieta. IV. Higaldo, Edgar Alberto Solsol.

26-334933.0

CDD-658.8

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing : Administração 658.8

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



10.48209/978-65-5417-645-3

Esta obra foi construída de forma coletiva, reunindo diferentes vozes, experiências e perspectivas. As opiniões expressas nos capítulos são de responsabilidade exclusiva de seus respectivos autores e não representam, necessariamente, a posição desta editora. Esta obra é de acesso aberto. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e a autoria e respeitando a Licença Creative Commons indicada.



PRÓLOGO

En un contexto organizacional cada vez más complejo por entornos de transformación cultural y digital, diversas organizaciones pasan por alto un principio fundamental: ninguna promesa de marca resulta sostenible en el tiempo si no se encuentra respaldada por una cultura interna coherente. La competitividad ya no depende únicamente de la tecnología o el precio, sino de la capacidad de una empresa para alinear a su capital humano con la estrategia corporativa. Bajo esa premisa, el marketing interno deja de ser una función auxiliar de recursos humanos para convertirse en el eje estratégico que transforma a los empleados en el primer mercado objetivo y en los verdaderos arquitectos de la ventaja competitiva sostenible.

La presente obra ofrece un recorrido integral que trasciende la visión instrumentalista de la satisfacción laboral. A través de un análisis profundo, el texto transita desde los modelos fundacionales hasta la ruptura epistemológica del marketing experiencial, proponiendo que el colaborador, al igual que el cliente externo, busca vivencias holísticas y no meras transacciones salariales. Se argumenta que la lealtad interna se construye mediante un contrato psicológico basado en la ética, la confianza y el propósito compartido.

La singularidad de este libro radica en su capacidad para aterrizar la teoría en la realidad pragmática. No se limita a la abstracción conceptual; presenta evidencia empírica contundente a través de una investigación científica realizada en el sector gráfico peruano. Se demuestra cómo componentes claves del marketing interno: motivación, comunicación interna y desarrollo laboral impactan directamente en la fidelización del cliente interno.

Asimismo, la obra enfrenta con valentía los desafíos del futuro inmediato. Se aborda la utilidad de la inteligencia artificial, analítica predictiva y gamificación, no como sustitutos del factor humano, sino como herramienta que debe ser gobernada bajo estrictos estándares éticos y de transparencia algorítmica.

Estas páginas son una invitación a directivos, gestores de talento y académicos a redefinir el vínculo laboral. Es un llamado a transitar de una gesti-

ón basada en el control a una basada en el compromiso afectivo y la experiencia. Pues la única ventaja imposible de replicar es la pasión y la lealtad de un equipo humano que elige, día a día, dar lo mejor de sí mismo para construir marcas solidas en entornos retadores.

PRESENTACIÓN

Este libro surge como una respuesta estratégica ante una desconexión habitual en el mundo empresarial: la brecha entre la promesa de marca externa y la realidad operativa interna. En un entorno donde la ventaja competitiva sostenible es cada vez más difícil de imitar, esta obra postula que el verdadero diferencial no reside en los activos tangibles, sino en el compromiso y la cultura del capital humano. El texto parte de una premisa fundamental: el colaborador debe ser tratado bajo los mismos estándares de segmentación, cuidado y estrategias de fidelización que el cliente final.

Esta propuesta, además, trasciende la visión tradicional de recursos humanos para integrar modelos robustos de marketing interno y fidelización organizacional. Se examinan enfoques teóricos clave como la Cadena Servicio-Utilidad, que vincula causalmente la calidad interna con la rentabilidad, y el modelo de alineación estratégica de Ahmed y Rafiq. Además, se incorpora la perspectiva experiencial, reconociendo que, al igual que los consumidores, los empleados buscan vivencias holísticas y no meras transacciones económicas. Lejos de quedarse en la teoría, el texto valida estos conceptos mediante una investigación científica aplicada en el sector gráfico peruano, demostrando empíricamente la relación significativa entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno.

Asimismo, el libro aborda con rigor los desafíos contemporáneos de la era digital. Explora cómo la inteligencia artificial y la analítica predictiva permiten personalizar la experiencia del empleado, advirtiendo simultáneamente sobre los riesgos éticos, los sesgos algorítmicos y la necesidad de proteger la privacidad de los datos. También se analizan las dinámicas del trabajo híbrido y la gestión del tecnoestrés en entornos hiperconectados.

El objetivo final es ofrecer a directivos, académicos y profesionales un referente clave para fidelizar al cliente interno basándose en el compromiso afectivo y no solo en la necesidad contractual. Es una invitación a construir organizaciones donde la tecnología potencie la humanidad y donde la lealtad sea el resultado natural de una cultura de soporte, ética y desarrollo genuino.

CONTENIDO

Introducción.....	16
Capítulo 1: Marketing Interno como Eje Estratégico de la Competitividad Organizacional.....	18
1.1. Evolución del marketing interno.....	18
1.1.1. Evolución Histórica.....	18
1.1.2. Desarrollo Teórico.....	19
1.1.3. Aplicaciones Modernas.....	19
1.2. Definición de marketing interno.....	21
1.2.1. Componentes Clave del Marketing Interno.....	21
1.2.2. Relación del Marketing Interno con la Competitividad.....	22
1.3. Funciones estratégicas del marketing interno en un mercado cambiante y retador.....	23
1.3.1. Adaptación al Cambio.....	23
1.3.2. Mejora del Desempeño.....	24
1.3.3. Estrategias de Implementación.....	24
1.4. El cliente interno como activo estratégico.....	26
1.4.1. Importancia del cliente interno en la creación de valor.....	26
1.4.2. El cliente interno como co-creador de valor.....	27
1.4.3. Estrategias de marketing interno para la fidelización del cliente interno.....	28
1.5. El cliente interno como eje de creación de valor.....	29
1.5.1. Rol del cliente interno en la cadena de valor.....	29
1.5.2. Impacto del marketing interno en la competitividad organizacional	30
1.5.3. Desafíos y oportunidades en la implementación del marketing interno.....	30
1.6. Marketing interno en el enfoque del marketing holístico.....	31
1.6.1. Relación entre marketing interno y marketing relacional.....	31
1.6.2. Componentes del marketing holístico.....	32
1.6.3. Desafíos y oportunidades del marketing holístico.....	33
1.7. Marketing interno y ventaja competitiva sostenible.....	34

1.7.1. Impacto del marketing interno en la ventaja competitiva.....	34
1.7.2. Marketing interno y sostenibilidad.....	35
1.7.3. Retención de empleados y ventaja competitiva.....	36
Capítulo 2: Modelos de Marketing Interno Aplicado en las Organizaciones	39
2.1. Modelo de marketing interno para la alineación estratégica organizacional, propuesto por Ahmed y Rafiq (2002-2003).....	39
2.1.1. Génesis del modelo: La perspectiva de Ahmed y Rafiq hacia la implementación estratégica.....	39
2.1.2. El Mix de Marketing Interno como generador de competencias organizacionales.....	40
2.1.3. Aplicación del modelo: El rol mediador de las competencias en el desempeño empresarial.....	42
2.1.4. Utilidad estratégica: Superando los silos funcionales para la competitividad.....	44
2.2. Modelo de marketing interno basado en la cadena servicio–utilidad, desarrollado por Heskett, Sasser y Schlesinger (1994).....	46
2.2.1. Origen, autores y aportes teóricos clave.....	46
2.2.2. Aplicación del modelo: El liderazgo como catalizador y la salud psicológica.....	49
2.2.3. Utilidad y evolución: De la satisfacción a la propiedad y la integración tecnológica.....	51
2.3. Modelo de marketing interno orientado a la experiencia del colaborador, fundamentado en el enfoque de marketing experiencial de Schmitt, B. H. (1999), y aplicado posteriormente al ámbito de la gestión organizacional..	53
2.3.1. El origen del Modelo de Schmitt.....	53
2.3.2. Importancia del modelo.....	56
2.3.3. Aplicación del modelo de marketing experiencial en el sector financiero.....	57
2.4. Comparación crítica entre modelos de marketing interno.....	58
2.4.1. Fundamentos epistémicos: La lógica causal de la “Cadena de Utilidad” frente al enfoque de competencias organizacionales.....	58
2.4.2. Discrepancias en la implementación: El Enfranchisement (empoderamiento) del colaborador en comparación con el Mix de Marketing Interno.....	59

2.4.3. La ruptura del paradigma racional: Crítica desde la perspectiva experiencial de Schmitt.....	61
2.4.4. Convergencia hacia la rentabilidad: Valoración de la utilidad financiera y la sostenibilidad del modelo.....	62
2.5. Adaptabilidad de los modelos en entornos digitales y automatizados	63
2.5.1. La digitalización del Mix de Marketing Interno: De la comunicación jerárquica a las plataformas de soporte a procesos.....	63
2.5.2. La tecnología como facilitadora del Enfranchisement (empoderamiento) : Cadena Servicio-Utilidad (Heskett et al.) y herramientas de toma de decisiones.....	64
2.5.3. La omnipresencia de la tecnología de la información: Gestión de la experiencia holística en entornos hiperconectados.....	66
Capítulo 3: Fidelización del Cliente Interno: Fundamentos Conceptuales..	68
3.1. Definición de fidelización del cliente interno.....	68
3.1.1. El compromiso organizacional como estado psicológico y la teoría del intercambio social.....	68
3.1.2. La influencia del liderazgo ético y digital en la construcción de la lealtad.....	71
3.1.3. La transformación digital como mediador de la fidelización y la preparación organizacional.....	72
3.2. Diferencias entre fidelización del cliente y lealtad del cliente.....	74
3.2.1. Distinciones Conceptuales entre la Retención Transaccional y la Lealtad Afectiva.....	74
3.2.2. Integración de Tecnologías Emergentes y Enfoque Humano en la Fidelización.....	76
3.3. Características de fidelización del cliente interno.....	78
3.3.1. El Impacto Humano: Gestión del Estrés y Conflictos de Rol en la Era Híbrida.....	78
3.3.2. Inteligencia Artificial y Estrategia: La Nueva Frontera de la Retención.....	81
3.4. Implicancias del cliente interno en la experiencia del cliente externo...	83
3.4.1. Sinergia entre el compromiso organizacional y los sistemas de trabajo de alto involucramiento.....	83

3.4.2. El factor humano como determinante en la satisfacción y lealtad del consumidor.....	85
3.5. Cultura organizacional, compromiso laboral, ética y fidelización.....	86
3.5.1. Cultura Organizacional en la gestión práctica.....	86
3.5.2. Compromiso Laboral en marketing emergente.....	88
3.5.3. Ética y Fidelización del cliente interno.....	90
Capítulo 4: Modelos de Fidelización del Marketing Interno Aplicados en las Organizaciones Modernas.....	94
4.1. Modelo de lealtad actitudinal y conductual (Dick y Basu, 1994).....	94
4.1.1. Origen, autores y aportes teóricos clave.....	94
4.1.2. Aplicación del modelo de Dick y Basu al cliente interno: indicadores actitudinales y conductuales.....	97
4.1.3. Utilidad y límites en auditorías de clima y compromiso.....	99
4.2. Modelo del Customer Lifetime Value (CLV).....	100
4.2.1. Fundamentos y adaptación al contexto interno.....	100
4.2.2. Componentes cuantificables del modelo Lifetime Value: costo de reemplazo, productividad, permanencia.....	102
4.2.3. Casos prácticos y uso en decisiones estratégicas de RR.HH.....	104
4.3. Modelo de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1990).....	105
4.3.1. Origen, autores y aportes teóricos clave.....	105
4.3.2. Los tres tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad	107
4.3.3. Escalas validadas y su uso en diagnósticos organizacionales.....	109
4.3.4. Vínculo con la fidelización interna y la experiencia del cliente externo.....	111
4.4. Modelo de Relación a Largo Plazo (Morgan y Hunt, 1994).....	113
4.4.1. Confianza y compromiso como ejes de la relación empleador–empleado.....	113
4.4.2. Del Relationship Marketing al Internal Relationship Marketing	114
4.4.3. Implicancias para la construcción de cultura organizacional y gobernanza.....	115
4.4.4. Alineación con estándares éticos y de responsabilidad social empresarial.....	117

Capítulo 5. El Marketing Interno y la Fidelización del Cliente Interno en una Empresa Gráfica: una Investigación Científica en el Perú.....	119
5.1. Problemática y contexto de la investigación científica.....	119
5.2. Método utilizado en investigación.....	119
5.3. Resultados de la contrastación de hipótesis.....	120
5.3.1. Hipótesis general: marketing interno y fidelización del cliente interno.....	120
5.3.2. Hipótesis específica 1: comunicación interna y fidelización.....	121
5.3.3. Hipótesis específica 2: desarrollo laboral y fidelización.....	122
5.3.4. Hipótesis específica 3: motivación y fidelización.....	123
5.3.5. Hipótesis específica 4: soporte organizacional y fidelización.....	124
5.4. Implicaciones gerenciales del estudio para el marketing interno en el sector gráfico.....	124
5.5. Conclusiones de la investigación científica.....	125
Capítulo 6: Aplicación del Modelo de Marketing Interno para la Alineación Estratégica Organizacional en una Empresa Gráfica con Apoyo de Tecnologías Emergentes.....	127
6.1. Inteligencia artificial y analítica avanzada en el marketing interno....	127
6.1.1. Inteligencia artificial aplicada a la fidelización del cliente interno	127
6.1.2. Analítica predictiva aplicada al compromiso y la retención interna	128
6.1.3. Modelos de predicción de satisfacción, desempeño y rotación....	129
6.1.4. IA como soporte para la toma de decisiones en marketing interno	129
6.2. Automatización de procesos y plataformas digitales en el marketing interno.....	130
6.2.1. Automatización de procesos vinculados al marketing interno...130	
6.2.2. Plataformas digitales de comunicación interna de nueva generación	130
6.2.3. Integración de sistemas digitales en la experiencia del cliente interno.....	131
6.2.4. Automatización, personalización y experiencia del empleado (EX)	132

6.2.5. Riesgos y límites de la automatización en el marketing interno..	133
6.3. Gestión del cambio y adopción digital en el marketing interno.....	133
6.3.1. Resistencia al cambio y barreras organizacionales.....	133
6.3.2. Competencias digitales y cultura orientada a los datos.....	135
6.3.3. Liderazgo digital y patrocinio del cambio organizacional.....	137
6.3.4. Comunicación del cambio y construcción de sentido organizacional	138
6.3.5. Sostenibilidad del cambio y aprendizaje organizacional continuo	139
6.4. Gobernanza de datos y consideraciones éticas del uso de IA en la fidelización interna.....	141
6.4.1. Protección de datos, privacidad y uso responsable de la información	141
6.4.2. Sesgos algorítmicos y riesgos en la toma de decisiones automatizadas	143
6.4.3. Marcos éticos y normativas aplicables a la IA en el contexto organizacional.....	145
6.5. Tendencias futuras del marketing interno.....	148
6.5.1. La consolidación de EX (Employee Experience) como paradigma dominante.....	148
6.5.2. El paso de marketing interno transaccional a marketing interno predictivo y personalizado.....	149
6.5.3. Integración de datos, analítica avanzada y métricas de comportamiento.....	152
6.5.4. El rol de plataformas digitales, automatización comunicacional y EX platforms.....	154
6.5.5. El marketing interno en entornos híbridos y distribuidos: nuevos desafíos.....	155
6.5.6. Gamificación y diseño conductual en el marketing interno.....	157
Conclusiones.....	160
Epílogo.....	162
Glosario.....	163
Referencias.....	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de marketing interno para la alineación estratégica organizacional.....	43
Figura 2. Módulos de la Experiencia Estratégica.....	55
Figura 3. Marco Conceptual de Confianza y Aceptación Tecnológica de Chi et al. (2023).....	69
Figura 4. Modelo Hipotético de Contrarresto del Tecnoestrés en Entornos Virtuales de Alkhayyal y Bajaba (2024).....	79
Figura 5. Marco de Síntesis de los Principios Éticos, las Partes Interesadas y las Contribuciones de Conocimiento en la Literatura de Auditoría de IA de Laine,. et al, (2024).....	91
Figura 6. Marco conceptual de los antecedentes de CLV.....	101
Figura 7. Modelo conceptual de Compromiso Organizacional.....	109
Figura 8. Relación entre adopción digital y fidelización del cliente interno.....	140
Figura 9. Impacto de la automatización en procesos de marketing interno.....	141
Figura 10. Medidas de legitimación para la protección de los derechos de propiedad intelectual.....	147
Figura 11. Modelo conceptual de reinterpretación teórica de la naturaleza y resultados del trabajo híbrido (Lauring y Jonasson, 2025).....	151
Figura 12. Modelo conceptual de reinterpretación teórica del trabajo híbrido (Lauring y Jonasson, 2025).....	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del marketing interno.....	20
Tabla 2. Funciones estratégicas del marketing interno.....	25
Tabla 3. Componentes del Modelo Service–Profit Chain y su Causalidad Estratégica.....	48
Tabla 4. Modelo de Dick y Basu.....	97
Tabla 5. Relación entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.....	121
Tabla 6. Relación entre la comunicación interna y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.....	122
Tabla 7. Relación entre el crecimiento laboral y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.....	123
Tabla 8. Relación entre la motivación y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.....	123
Tabla 9. Relación entre el soporte organizacional y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.....	124

INTRODUCCIÓN

Este libro se centra en la reconfiguración de la relación entre las organizaciones y su capital humano en un contexto definido por la economía del conocimiento, la transformación digital y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. La obra parte de una premisa fundamental: el marketing interno no es una función aislada de Recursos Humanos, sino una competencia central de la dirección general que alinea las promesas comerciales externas con la realidad operativa interna. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura y evidencia empírica reciente, el texto propone una visión articulada que integra la evolución histórica de la disciplina, modelos de gestión estratégica y el impacto de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial.

El propósito central del libro es ofrecer un marco conceptual y aplicativo que demuestre cómo el tratamiento del empleado como cliente interno actúa como el motor que impulsa la calidad del servicio y la satisfacción del cliente externo. Para ello, se analizan los fundamentos teóricos que legitiman al marketing interno como constructor de compromiso y lealtad, diferenciando entre la retención conductual y la verdadera fidelización actitudinal. De este modo, la obra busca servir como mapa para interpretar los desafíos de la gestión del talento, orientando la toma de decisiones hacia prácticas que equilibren la eficiencia tecnológica con el bienestar psicosocial y la ética.

A lo largo de sus capítulos, el libro combina análisis teóricos de modelos clásicos y contemporáneos con una investigación científica aplicada en el sector gráfico peruano, proyectándose hacia un futuro marcado por la automatización y la analítica de datos. El énfasis se coloca en cómo la cultura organizacional y el liderazgo actúan como mediadores indispensables para que la tecnología potencie, y no reemplace, la dimensión humana del trabajo.

CAPÍTULO I: Marketing interno como eje estratégico de la competitividad organizacional. Explora la evolución histórica y teórica de la disciplina, desde sus orígenes en el marketing de servicios hasta su rol actual en la gestión del conocimiento y la creación de ventajas competitivas sostenibles. Define al empleado como un cliente interno y co-creador de valor, cuya satisfacción es precursora de la lealtad del cliente externo.

CAPÍTULO II: Modelos de marketing interno aplicado en las organizaciones. Analiza y compara marcos teóricos clave, incluyendo el modelo de alineación estratégica de Ahmed y Rafiq (Mix de Marketing Interno), la Cadena Servicio-Utilidad de Heskett et al. y el enfoque de marketing experiencial de Schmitt, destacando la transición de lo transaccional a lo vivencial.

CAPÍTULO III: Fidelización del cliente interno: Fundamentos conceptuales. Profundiza en el compromiso organizacional como estado psicológico y su relación con la Teoría del Intercambio Social. Aborda el impacto del liderazgo ético y digital, los desafíos del tecnoestrés en entornos híbridos y la importancia de la ética frente a la inteligencia artificial.

CAPÍTULO IV: Modelos de fidelización del marketing interno aplicados. Adapta modelos de lealtad del consumidor al contexto laboral, incluyendo la matriz de lealtad de Dick y Basu, el valor de vida del empleado (Employee Lifetime Value), el modelo de compromiso de Meyer y Allen, y la teoría de confianza y compromiso de Morgan y Hunt.

CAPÍTULO V: El marketing interno y la fidelización del cliente interno en una empresa gráfica. Presenta una investigación científica realizada en Perú que demuestra empíricamente la relación significativa entre el marketing interno (comunicación, motivación, desarrollo) y la fidelización del colaborador, ofreciendo evidencia estadística y conclusiones para la toma de decisiones gerenciales.

CAPÍTULO VI: Aplicación del modelo con apoyo de tecnologías emergentes. Examina el uso de inteligencia artificial, analítica predictiva y automatización para personalizar la experiencia del empleado (EX). Discute la gestión del cambio, la gobernanza de datos, los sesgos algorítmicos y las tendencias futuras como la gamificación y el trabajo híbrido multidimensional.

Con ello, la introducción propone al lector una visión integral: desde la teoría y la evidencia empírica hasta la vanguardia tecnológica. Estas páginas buscan responder una interrogante esencial: ¿cómo gestionar el capital humano para que la lealtad interna se convierta en la ventaja competitiva más difícil de imitar en la era digital?

CAPÍTULO 1

MARKETING INTERNO COMO EJE ESTRATÉGICO DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. Evolución del marketing interno

1.1.1. Evolución Histórica

El concepto de marketing interno ha evolucionado significativamente desde su origen en la literatura de marketing de servicios, donde se aplicaban principios tradicionales de marketing a los empleados de una empresa. En sus etapas iniciales, esta disciplina se fundamentó en la traslación y adaptación de los principios del marketing mix tradicional hacia el ecosistema humano de la organización, considerando a los colaboradores como el primer mercado al que la empresa debe convencer (Huang, 2020).

Originalmente, se centraba en la motivación y satisfacción de los empleados para mejorar la calidad del servicio al cliente externo; se buscaba elevar los niveles de satisfacción del personal como un medio directo para garantizar que la calidad del servicio percibida por el cliente externo fuera óptima (Butaney, 2015).

Resulta fascinante observar cómo la visión original del marketing interno, aunque innovadora para su época, pecaba de ser instrumentalista. Al tratar la satisfacción del empleado meramente como un vehículo para el beneficio del cliente externo, se corría el riesgo de deshumanizar el proceso. Sin embargo, sentó las bases necesarias para entender que una promesa de marca externa no puede sostenerse sin una cultura interna que la respalde.

Con el tiempo, el marketing interno se ha expandido y sigue evolucionando en la inclusión de estrategias de desarrollo de relaciones y transferencia de conocimiento dentro de la organización. Hoy no solo se habla de motivación, sino de la construcción de estrategias robustas para el desarrollo

de relaciones de largo plazo y sistemas complejos de transferencia de conocimiento tácito y explícito dentro del tejido organizacional (Huang, 2020).

1.1.2. Desarrollo Teórico

La evolución teórica del marketing interno ha sido impulsada por la necesidad de alinear las estrategias internas con las externas, destacando la importancia de los empleados como clientes internos. El robustecimiento teórico de esta disciplina ha sido catalizado por la imperativa necesidad de lograr una simbiosis perfecta entre las promesas comerciales externas y la realidad operativa interna. Este avance destaca la premisa de que los empleados no son solo fuerza laboral, sino clientes internos cuya alineación estratégica es vital para la supervivencia corporativa (Zostautiene et al., 2024).

La evolución hacia la alineación estratégica sugiere que el marketing interno ha dejado de ser una función aislada de Recursos Humanos para convertirse en una competencia central de la dirección general. El desafío moderno reside en que esta alineación no sea impositiva, sino participativa, donde el empleado encuentre un propósito personal en la estrategia institucional.

Para operacionalizar este concepto, la literatura contemporánea ha diseccionado el marketing interno en dimensiones críticas. Se han identificado múltiples dimensiones del marketing interno, como la coordinación interfuncional, la comunicación interna y los sistemas de incentivos. Estas incluyen coordinación interfuncional, romper silos, comunicación bidireccional y diseño de sistemas de incentivos que trasciendan lo puramente económico para tocar fibras emocionales y profesionales (Kaurav et al., 2015).

1.1.3. Aplicaciones Modernas

En la actualidad, el marketing interno se aplica en diversos sectores, incluyendo educación superior y salud, adaptándose a las necesidades específicas de cada industria ha permeado sectores que históricamente eran rígidos, como la educación superior y los servicios de salud. En estos contextos, la disciplina se adapta para gestionar profesionales con altos niveles de especia-

lización, donde la retención del talento es sinónimo de calidad institucional (Kyriacou, 2024).

La implementación efectiva del marketing interno puede enfrentar desafíos como la resistencia al cambio y las barreras culturales, pero se han desarrollado mejores prácticas para superarlos. La literatura identifica que la resistencia al cambio y las barreras culturales arraigadas son los principales obstáculos; frente a esto, la adopción de mejores prácticas basadas en la transparencia y el liderazgo transformacional se presenta como la solución más viable (Frigenti, 2024).

El hecho de que el marketing interno se aplique ahora en sectores como la salud y la educación demuestra que el servicio ha dejado de ser un sector para convertirse en una mentalidad. No obstante, la mención de barreras culturales por parte de Frigenti sugiere que muchas organizaciones intentan implementar tecnología y estrategias de vanguardia sobre estructuras mentales obsoletas, lo cual es una receta para el fracaso.

Tabla 1. *Evolución del marketing interno.*

Categorías	Descripción	Características
1.1.1. Evolución Histórica	Origen en marketing de servicios, tratando a los empleados como el primer mercado a convencer para asegurar la calidad externa.	Cambio de enfoque: Evolucionó de ser un medio para la satisfacción externa (Butaney, 2015) hacia la construcción de relaciones y transferencia de conocimiento (Huang, 2020).
1.1.2. Desarrollo Teórico	Busca la alineación estratégica entre la promesa externa y la realidad interna, pasando de una función de RR.HH. a una competencia directiva.	Cliente interno: El empleado es un cliente cuya alineación es vital para la empresa (Zostautiene et al., 2024). Dimensiones: Incluye incentivos emocionales/profesionales y coordinación entre áreas (Kaurav et al., 2015).
1.1.3. Aplicaciones Modernas	Expansión hacia sectores rígidos (salud, educación) para gestionar y retener talento especializado.	Retención y Calidad: La retención del talento se equipará a la calidad institucional (Kyriacou, 2024). Gestión del cambio: Usa el liderazgo transformacional para superar barreras culturales (Frigenti, 2024).

Nota. Elaboración propia a partir de los autores analizados.

1.2. Definición de marketing interno

La literatura revisada coincide en que el marketing interno es el uso de estrategias de marketing tradicionales para atraer y retener a los mejores empleados, con el objetivo de mejorar el rendimiento empresarial tanto en términos monetarios como no monetarios. A su vez, el marketing interno se entiende como la aplicación de la inteligencia de mercados y tácticas de comunicación interna para atraer, desarrollar y fidelizar al talento humano más competente. El fin último es potenciar el rendimiento global de la firma, capturando valor tanto en indicadores financieros como en activos intangibles como la reputación (Brown, 2020).

Se enfoca en tratar a los empleados como clientes internos, satisfaciendo sus necesidades para que puedan ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes externos. Bajo este paradigma, el empleado es tratado bajo los mismos estándares de cuidado y segmentación que un consumidor final. Al satisfacer sus necesidades de crecimiento y pertenencia, se habilita orgánicamente su capacidad para proyectar excelencia hacia los clientes externos (Butaney, 2015).

Definir al empleado como un cliente es una metáfora poderosa, pero peligrosa si no se maneja con cuidado. Mientras que un cliente externo puede abandonar la marca por un competidor, el colaborador tiene una relación de interdependencia mucho más profunda. Por ello, el marketing interno debe ir más allá de la venta de una idea y buscar la co-creación de un entorno de trabajo compartido.

1.2.1. Componentes Clave del Marketing Interno

Los componentes del marketing interno incluyen liderazgo y visión, coordinación interfuncional, comunicación interna, estructura organizacional, capacitación y desarrollo, sistemas de incentivos, y recompensas estratégicas. La arquitectura de un modelo sólido de marketing interno se sostiene sobre varios pilares: un liderazgo con visión clara, la articulación de departamentos, una comunicación fluida, y una estructura que soporte el aprendizaje continuo y los incentivos estratégicos (Kaur y Sharma, 2015).

La adopción estructurada de estas estrategias incide positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, al integrar la orientación al cliente como un valor internalizado por los colaboradores, lo que impulsa una transformación cultural desde la ejecución de tareas hacia la generación estratégica y sostenible de valor organizacional que es clave para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo (Santiago et al., 2023).

La propuesta teórica de este último autor es determinante ya que acierta al vincular estas prácticas con el éxito organizacional. Por otro lado, es vital cuestionar si los sistemas de incentivos mencionados por Kaur siguen siendo efectivos en un mundo post-pandemia donde la flexibilidad y la salud mental suelen valorarse por encima de las recompensas tradicionales.

1.2.2. Relación del Marketing Interno con la Competitividad

El marketing interno es crucial para la competitividad organizacional, ya que fomenta el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La competitividad en el mercado actual no se decide solo en el anaquel o en el precio, sino en el compromiso del capital humano. El marketing interno actúa como el motor que impulsa la calidad del servicio, la cual es el precursor directo de la satisfacción y lealtad del cliente externo (Zostautiene et al., 2024).

Las prácticas de marketing interno bien implementadas pueden llevar a un mejor rendimiento organizacional y una ventaja competitiva sostenible, las organizaciones que dominan estas prácticas logran una ventaja competitiva sostenible, difícil de imitar por la competencia, ya que la cultura y el compromiso son activos que no se pueden comprar, solo cultivar (Zostautiene et al., 2024). El autor y su equipo subrayan un punto vital: la sostenibilidad de la ventaja competitiva. En un mundo donde la tecnología es fácilmente replicable, el espíritu de servicio de una organización, su cultura interna, se convierte en el único diferenciador real que los competidores no pueden copiar mediante ingeniería inversa.

De los aportes citados se infiere que el marketing interno trasciende su función instrumental y se consolida como un mecanismo estratégico de construcción de ventajas competitivas sostenibles. En contextos organizacionales

donde los recursos tecnológicos y los modelos de negocio pueden ser replicados con rapidez, la cultura interna y el compromiso de los colaboradores emergen como activos estratégicos de naturaleza intangible y no transferible. Esto implica que el verdadero diferencial competitivo no reside en lo que la organización hace, sino en cómo sus miembros internalizan valores, prácticas y una orientación auténtica al servicio. En esta línea, el rendimiento organizacional superior no es un efecto inmediato, sino el resultado acumulativo de procesos de socialización, liderazgo coherente y coherencia cultural. Es preciso enfatizar, además, que la ventaja competitiva sostenible se construye en el largo plazo, mediante la alineación entre objetivos organizacionales y motivaciones individuales. Por tanto, las organizaciones que invierten de manera consistente en marketing interno no solo mejoran indicadores de desempeño, sino que desarrollan capacidades difíciles de imitar. En consecuencia, la cultura organizacional deja de ser un discurso normativo para convertirse en una fuente real de valor estratégico.

1.3. Funciones estratégicas del marketing interno en un mercado cambiante y retador

1.3.1. Adaptación al Cambio

En un entorno globalizado y basado en el conocimiento, una de las funciones del marketing interno es adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes y a las preferencias cambiantes de los clientes. Es por ello que en una economía globalizada y sustentada en la gestión del conocimiento, el marketing interno emerge como una herramienta versátil para la construcción de unidad organizacional. Asimismo, permite que la organización recalibre su fuerza laboral rápidamente ante las fluctuaciones del mercado y las nuevas demandas tecnológicas de los consumidores (Kyriacou, 2024). El autor citado resalta la flexibilidad, lo cual es fundamental. Sin embargo, cabe reflexionar que la adaptación constante puede generar fatiga en el empleado. El marketing interno, por tanto, debe servir también como un amortiguador emocional que brinde estabilidad y propósito mientras la empresa navega por aguas turbulentas para más adelante llegar airoso a un puerto cada vez más dinámico y complejo llamado mercado.

1.3.2. Mejora del Desempeño

El marketing interno mejora el desempeño organizacional al optimizar la productividad y la eficiencia de los recursos humanos. La optimización del desempeño institucional a través del marketing interno se manifiesta en una mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y una productividad potenciada. Al alinear los objetivos personales con los corporativos, se reduce el desperdicio de talento y esfuerzo (Neves et al., 2024).

La satisfacción y el compromiso de los empleados son determinantes clave de la calidad del servicio y la lealtad del cliente. Existe una correlación directa y positiva entre la satisfacción del personal y la lealtad del cliente; un empleado comprometido es el mejor embajador de marca y el principal guardián de la calidad en cada interacción (Santiago et al., 2023).

Esta relación simbiótica entre empleado y cliente es el santo grial del marketing. No obstante, las empresas suelen cometer el error de medir la productividad solo en términos de *output* cuantitativo, olvidando que el marketing interno busca una mejora cualitativa que impacta en la percepción de marca a largo plazo.

1.3.3. Estrategias de Implementación

Para lograr un marketing interno efectivo, es fundamental trazar una hoja de ruta clara que integre la comunicación transparente desde la alta dirección, un liderazgo inspirador, formación continua y un entorno que fomente la automotivación. Aunque la implementación de estas estrategias conlleva desafíos estructurales, adoptar un enfoque estratégico centrado en el ser humano permite a las organizaciones superar dichas barreras, asegurando así un crecimiento resiliente y un éxito sostenible a largo plazo (Frigenti, 2024).

Es imperativo señalar que, en la actualidad, las tecnologías emergentes mencionadas en el título de esta obra deben ser integradas no para reemplazar el contacto humano, sino para potenciarlo, permitiendo que el marketing interno sea más personalizado y menos burocrático.

El marketing interno es un componente esencial para la competitividad organizacional, especialmente en un mercado cambiante y retador. Su evolución, definición y aplicación práctica demuestran su importancia en la gestión de recursos humanos y en la mejora del rendimiento organizacional.

Ver tabla 2.

Tabla 2. *Funciones estratégicas del marketing interno en un mercado cambiante y retador*

Funciones	Descripción	Características
1.3.1. Adaptación al Cambio	Facilita a las organizaciones la adaptación rápida ante tendencias emergentes y preferencias cambiantes de los clientes en un entorno globalizado.	Herramienta de agilidad: Permite recalibrar rápidamente la fuerza laboral frente a fluctuaciones del mercado y nuevas demandas tecnológicas (Kyriacou, 2024). Gestión del conocimiento: Se sustenta en la economía del conocimiento para responder con velocidad.
1.3.2. Mejora del Desempeño	Optimiza el desempeño institucional mediante la mejora de la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos humanos.	Eficiencia operativa: Reduce el desperdicio de talento al alinear los objetivos personales con los corporativos (Neves et al., 2024). Impacto en el cliente: Un empleado comprometido actúa como embajador de marca, elevando la lealtad del cliente (Santiago et al., 2023).
1.3.3. Estrategias de Implementación	Consiste en trazar una hoja de ruta que integre comunicación transparente, liderazgo inspirador, formación continua y un entorno de automotivación.	Enfoque humano: Adopta una estrategia centrada en el ser humano para superar barreras estructurales y culturales. Resiliencia: Asegura un crecimiento resiliente y éxito sostenible a largo plazo al vencer la resistencia al cambio (Frigenti, 2024).

Nota. Elaboración propia.

1.4. El cliente interno como activo estratégico

1.4.1. Importancia del cliente interno en la creación de valor

La satisfacción del cliente interno es crucial para la estabilidad social y el rendimiento de la empresa. La satisfacción del capital humano ha dejado de ser una métrica secundaria para convertirse en el cimiento de la estabilidad social y la eficiencia operativa de cualquier organización. Evidencias empíricas, particularmente en el dinámico sector hotelero, demuestran que existe una correlación lineal y positiva entre el bienestar percibido por los colaboradores y la capacidad de la empresa para generar rentabilidad y valor de marca (Zostautiene et al., 2024).

Los empleados satisfechos y comprometidos son esenciales para la implementación efectiva de estrategias de marketing interno, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente externo. Bajo esta premisa, la figura del empleado satisfecho no es solo un indicador de buen clima laboral, sino el motor indispensable para que las estrategias de marketing interno se materialicen con éxito, impactando de forma directa en la experiencia final y la satisfacción del consumidor externo (Zostautiene et al., 2024).

El rendimiento financiero es una consecuencia, no solo un objetivo. Sin embargo, el desafío para la gerencia moderna radica en cuantificar esta satisfacción interna de manera que no sea vista solo como un costo de bienestar, sino como una inversión con un retorno de inversión (ROI) claro en la lealtad del cliente final.

La percepción positiva de las prácticas de marketing interno por parte de los empleados conduce a resultados beneficiosos, como un mayor compromiso organizacional y una mejor orientación al cliente. Cuando los colaboradores perciben que las promesas de la organización hacia ellos son genuinas y sus necesidades son atendidas, se genera un círculo virtuoso de compromiso. Esta percepción positiva de las tácticas de marketing interno actúa como un catalizador que refuerza la identidad con la empresa y agudiza la sensibilidad del personal para detectar y resolver las necesidades del cliente externo (Yusuf et al., 2014).

1.4.2. El cliente interno como co-creador de valor

La colaboración entre empleados y otros stakeholders internos y externos es fundamental para la co-creación de valor. La falta de colaboración puede amenazar la sostenibilidad del negocio. La visión tradicional del empleado como un ejecutor de tareas ha sido sustituida por la noción de co-creador de soluciones. La interacción fluida entre el personal, los líderes y los grupos de interés externos es el eje de la co-creación de valor; ignorar esta sinergia o permitir la fragmentación operativa puede poner en riesgo la viabilidad del negocio a largo plazo (Suryana et al., 2017).

La transición hacia modelos de co-creación, como sugiere Suryana, implica que la jerarquía debe volverse porosa. Si la información no fluye de abajo hacia arriba, desde quien atiende al cliente hacia la dirección, la empresa pierde su capacidad de adaptación, convirtiendo la sostenibilidad en un concepto frágil frente a competidores más colaborativos.

Las empresas que involucran a sus empleados en el desarrollo de nuevos servicios y productos tienden a mejorar su rendimiento y la satisfacción del cliente. Las organizaciones que integran activamente a sus equipos en el diseño de nuevos servicios o la mejora de productos tienden a registrar niveles superiores de desempeño. Esto se debe a que el personal operativo posee una comprensión táctica de los problemas cotidianos que la alta dirección suele pasar por alto (Thiruvattal, 2017).

Por ende, la co-creación de valor no solo se limita a la interacción con clientes externos, sino que también incluye la participación activa de los empleados en la mejora continua de los procesos y servicios, la co-creación no es un evento externo, sino una práctica de introspección donde los empleados participan activamente en el refinamiento de los procesos que ellos mismos ejecutan (Thiruvattal, 2017).

La lealtad del cliente externo se forja en la eficiencia de los procesos internos. No obstante, invitar a los empleados a co-crear sin darles autonomía real puede resultar contraproducente, generando frustración si sus aportes no se ven reflejados en cambios tangibles dentro de la operativa diaria.

1.4.3. Estrategias de marketing interno para la fidelización del cliente interno

Las estrategias de marketing interno deben centrarse en la motivación y el bienestar de los empleados, considerándolos como activos estratégicos que contribuyen directamente a la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Para fidelizar al talento, las estrategias de marketing interno deben trascender lo transaccional y enfocarse en la motivación intrínseca y el bienestar holístico. Considerar al colaborador como un activo estratégico implica entender que su salud emocional y profesional es el determinante crítico de la calidad del servicio y la calidez de la experiencia que se le brinda al consumidor final (Silva y Sousa, 2025).

La implementación de prácticas de marketing interno, como la comunicación efectiva y el reconocimiento del trabajo de los empleados, puede mejorar significativamente su compromiso y rendimiento. Acciones concretas como la comunicación abierta y el reconocimiento explícito del mérito individual no son extras en la gestión, sino pilares que elevan significativamente el sentido de pertenencia y la productividad (Silva y Sousa, 2025). Al respecto, se resalta el reconocimiento como eje del compromiso. En un entorno laboral cada vez más digitalizado y remoto, el reconocimiento debe evolucionar de un diploma en la pared a sistemas de feedback en tiempo real y oportunidades de crecimiento personalizadas que se alineen con el nuevo contrato psicológico del colaborador moderno.

Finalmente, la alineación de las estrategias de marketing interno con las necesidades y expectativas de los empleados es crucial para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Por ello, la efectividad del marketing interno depende de la alineación perfecta entre lo que la empresa necesita y lo que el empleado valora. Una estrategia que ignore las expectativas de su gente está destinada a crear un ambiente de trabajo estéril, afectando negativamente la competitividad y la capacidad de innovación organizacional (Brown et al., 2025).

1.5. El cliente interno como eje de creación de valor

1.5.1. Rol del cliente interno en la cadena de valor

Los empleados juegan un papel vital en la cadena de valor de las organizaciones, ya que sus actividades y desempeño impactan directamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos. El desempeño de los colaboradores es el eslabón más crítico en la cadena de valor de una empresa. Cada acción interna, desde la gestión administrativa hasta el soporte técnico, impacta en cascada sobre la propuesta de valor que recibe el cliente final; si un eslabón interno falla, la promesa externa se debilita (Keränen et al., 2025).

La visión de Keränen sobre la integración de funciones es vital para evitar los silos organizacionales. A menudo, las empresas fallan porque el departamento de Marketing promete algo que el área de Operaciones no puede cumplir, evidenciando una desconexión en la cadena de valor.

La integración de funciones organizacionales y la colaboración entre departamentos son esenciales para el desarrollo de propuestas de valor efectivas. Para construir propuestas de valor robustas, es imperativo fomentar la colaboración interdepartamental. La integración de funciones asegura que todos los esfuerzos converjan en un objetivo común (Keränen et al., 2025).

La percepción de los empleados sobre su rol en la creación de valor puede influir en su motivación y desempeño, lo que a su vez afecta la competitividad de la empresa. Además, la autopercepción del empleado sobre su importancia en este proceso es determinante; un trabajador que comprende cómo su esfuerzo individual contribuye al éxito global estará más motivado para desempeñarse con excelencia (Alagaraja, 2013).

Si el empleado se percibe a sí mismo solo como un gasto o un número, su compromiso será mínimo. La labor del marketing interno es, por tanto, una labor de dignificación del rol profesional dentro de la cadena productiva.

1.5.2. Impacto del marketing interno en la competitividad organizacional

El marketing interno contribuye a la ventaja competitiva al alinear las estrategias internas con las demandas del mercado externo, facilitando la adaptación y respuesta rápida a las necesidades del cliente. La competitividad en mercados saturados se logra alineando la cultura interna con las demandas externas. El marketing interno facilita esta sincronía, permitiendo que la organización sea ágil y responda con celeridad a las transformaciones del entorno global (Brown et al., 2025).

Las empresas que implementan prácticas de marketing interno de manera efectiva tienden a tener empleados más comprometidos y satisfechos, lo que se traduce en una mejor experiencia del cliente y mayor lealtad. Esta agilidad se traduce en una ventaja competitiva cuando los empleados, al sentirse valorados y satisfechos, ofrecen una experiencia de cliente superior que difícilmente puede ser replicada por competidores que solo se enfocan en el precio o la tecnología (Zostautiene et al., 2024).

La creación de un entorno de trabajo que valore y motive a los empleados es fundamental para mantener una ventaja competitiva sostenible. Por ello, cultivar un entorno que motive genuinamente al personal es la única forma de garantizar una diferenciación sostenible en el tiempo (Silva y Sousa, 2025).

Al analizar los aportes teóricos citados, se observa que la competitividad hoy es un fenómeno de adentro hacia afuera. Las empresas que ganan no son solo las que tienen mejor tecnología, sino las que logran que sus empleados quieran usar esa tecnología para servir mejor al cliente. El marketing interno es el software humano que hace que el hardware corporativo funcione.

1.5.3. Desafíos y oportunidades en la implementación del marketing interno

La implementación de estrategias de marketing interno puede enfrentar desafíos como la resistencia al cambio y la falta de comunicación efectiva entre departamentos. A pesar de sus beneficios, la puesta en marcha de estas

estrategias enfrenta muros como la resistencia al cambio y las deficiencias comunicativas entre niveles jerárquicos o áreas funcionales. Sin embargo, las oportunidades incluyen la mejora del compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que puede llevar a una mayor innovación y eficiencia en la organización, estos desafíos ocultan grandes oportunidades: superar la brecha de comunicación puede disparar la innovación y la eficiencia operativa de manera exponencial (Keränen et al., 2025).

La adopción de tecnologías emergentes puede facilitar la implementación de prácticas de marketing interno, mejorando la colaboración y la comunicación dentro de la organización. En este sentido, la incorporación de tecnologías emergentes (como plataformas de colaboración impulsadas por IA o redes sociales corporativas) se presenta como una herramienta poderosa para democratizar la información y fortalecer la cultura de co-creación interna (Suryana et al., 2017).

El análisis de Keränen sobre los desafíos resuena con la realidad de muchas empresas que intentan innovar sin cambiar su estructura mental. La tecnología, como bien sugiere Suryana, debe ser un facilitador de la cercanía humana, no un reemplazo de la interacción líder-colaborador.

Estas secciones proporcionan una visión integral del papel del cliente interno en la creación de valor y la competitividad organizacional, destacando la importancia de estrategias de marketing interno bien implementadas. La integración de tecnologías emergentes no solo optimiza procesos, sino que permite una personalización masiva de la experiencia del empleado, lo cual es el siguiente paso lógico hacia una competitividad genuinamente humana y digital.

1.6. Marketing interno en el enfoque del marketing holístico

1.6.1. Relación entre marketing interno y marketing relacional

El marketing interno es fundamental para un enfoque holístico del marketing relacional, ya que las relaciones internas son tan importantes como las relaciones con los clientes externos, la organización debe ser entendida como un ecosistema de relaciones interconectadas. El marketing interno no es un esfuer-

zo aislado, sino la piedra angular del marketing relacional. Esta visión sostiene que cultivar vínculos sólidos, de confianza y de largo plazo con los empleados es una condición para establecer relaciones exitosas con los clientes externos. Bajo este prisma, el colaborador no es solo un gestor, sino un nodo crítico en la red de valor de la empresa (Bell et al., 2015).

La integración de marketing interno y marketing relacional puede mejorar la coordinación interfuncional y la motivación de los empleados, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente. La integración de estos dos enfoques —interno y relacional— permite que la organización supere las barreras departamentales (silos), mejorando la coordinación interfuncional. Cuando el marketing interno eleva la motivación, los empleados dejan de ver su trabajo como una serie de tareas mecánicas y comienzan a verlo como la gestión de una relación, lo que impacta directamente en la lealtad y satisfacción del consumidor final (Bell et al., 2015).

La propuesta de Bell es vital porque rompe la dicotomía entre lo que sucede adentro y lo que se vende afuera. Sin embargo, el desafío de esta integración relacional es que requiere una vulnerabilidad institucional: para que haya una relación real, la empresa debe estar dispuesta a escuchar y adaptarse a las necesidades del empleado, no solo a usar el marketing interno como una herramienta de persuasión unidireccional.

1.6.2. Componentes del marketing holístico

El paradigma del marketing holístico se articula a través de cuatro ejes fundamentales: el marketing interno, el marketing mix (integrado), el marketing relacional y el marketing social (o de rendimiento). Esta estructura sugiere que ninguna acción de mercado puede tener éxito pleno si se ignora el bienestar de la sociedad o la salud del clima interno. En sectores de alta sensibilidad humana, como las PYMEs hoteleras en Colombia, este enfoque permite identificar y cerrar las brechas de servicio que a menudo surgen por una desconexión entre la estrategia de marca y la ejecución operativa (Migdalia et al., 2023).

En el contexto de las PYMEs hoteleras, el marketing interno evidenció ser el componente con mayor discrepancia, destacando la necesidad de mejorar

la motivación y el compromiso del personal. Se ha observado que el marketing interno es frecuentemente el eslabón más débil, presentando las mayores discrepancias entre lo que la empresa aspira a ser y lo que el empleado vive día a día. Esto pone de manifiesto una necesidad urgente de robustecer los niveles de compromiso y motivación, ya que un personal desalineado anula cualquier esfuerzo del marketing mix tradicional (Migdalia et al., 2023).

Lo expuesto por Migdalia revela una paradoja común en las PYMEs: se invierte mucho en publicidad (marketing mix) pero se descuida la materia prima del servicio: el empleado. La discrepancia mencionada es, en realidad, una crisis de coherencia. El marketing holístico exige que la promesa de marca sea vivida primero por el empleado para que sea creíble para el cliente.

1.6.3. Desafíos y oportunidades del marketing holístico

A pesar de la solidez teórica del enfoque holístico, su implementación práctica navega entre controversias. Existe un debate persistente sobre dónde termina la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y dónde empieza el marketing interno. Algunos críticos argumentan que el marketing interno podría estar colonizando funciones de GRH sin entender las complejidades del comportamiento organizacional, lo que genera roces en la filosofía de mando y en la medición de resultados (Gyepi y Asamoah, 2015).

La implementación efectiva del marketing holístico requiere una comprensión clara de los factores institucionales y un enfoque adaptativo a los cambios en el entorno de marketing. Para superar estos desacuerdos, la adopción de una escala de medición de orientación al mercado interno debe ser adaptativa. No se puede aplicar una receta única; la organización debe considerar factores institucionales, culturales y los cambios vertiginosos del entorno para que el marketing holístico sea una realidad operativa y no solo un concepto abstracto en los manuales corporativos (Gyepi y Asamoah, 2015).

1.7. Marketing interno y ventaja competitiva sostenible

1.7.1. Impacto del marketing interno en la ventaja competitiva

El marketing interno puede ser una estrategia clave para lograr una ventaja competitiva sostenible, especialmente en industrias con alta competencia como la construcción. Lograr una ventaja competitiva sostenible implica desarrollar capacidades que sean valiosas, raras, difíciles de imitar y organizadas. En industrias tradicionalmente orientadas al producto o a la eficiencia técnica, como la construcción, el marketing interno emerge como el diferenciador estratégico. Al enfocarse en el desarrollo del personal, estas firmas logran una agilidad operativa que les permite destacar en mercados saturados y altamente competitivos (Gwinji et al., 2020).

El estudio de Gwinji en el sector construcción es sumamente revelador. Tradicionalmente, sectores duros ignoran las habilidades blandas; sin embargo, es precisamente en estos entornos donde un marketing interno bien aplicado genera la mayor diferenciación, transformando una *commodity* (la construcción) en un servicio diferenciado por el talento.

Las políticas de marketing interno, como la comunicación interna, la capacitación y el desarrollo de empleados, y la coordinación interfuncional, son esenciales para mantener y aumentar la participación en el mercado. Las políticas que priorizan la comunicación interna fluida, el aprendizaje continuo y la coordinación entre departamentos no son gastos operativos, sino inversiones en activos estratégicos. Estas prácticas permiten que la empresa no solo mantenga su cuota de mercado, sino que aumente su participación al proyectar una imagen de solidez y calidad respaldada por un equipo humano de alto rendimiento (Abderzag, 2021).

De los aportes se infiere que el marketing interno constituye un recurso estratégico crítico para la generación de ventaja competitiva sostenible, particularmente en sectores altamente competitivos y tradicionalmente orientados a la eficiencia técnica, como la industria de la construcción. La evidencia sugiere que, cuando las organizaciones desarrollan capacidades internas que son va-

lios, raras y difíciles de imitar, logran diferenciarse más allá del precio o del producto. En este contexto, el capital humano deja de ser un recurso operativo y se transforma en un activo estratégico que impulsa la agilidad organizacional y la calidad del servicio. Asimismo, el énfasis en habilidades blandas, comunicación interna y coordinación interfuncional rompe con el paradigma tradicional de estos sectores, generando un cambio cultural profundo. Este enfoque permite convertir servicios percibidos como commodities en propuestas de valor diferenciadas sustentadas en el talento y el compromiso de los colaboradores. Además, las políticas de capacitación y aprendizaje continuo fortalecen la capacidad de adaptación frente a entornos volátiles y mercados saturados. En consecuencia, la ventaja competitiva no se sostiene en la infraestructura o la tecnología, sino en la coherencia entre cultura, personas y estrategia. Por tanto, el marketing interno debe entenderse como una inversión estratégica de largo plazo que impacta directamente en el desempeño, la reputación organizacional y la expansión de la participación de mercado. Claves que ameritan anotación.

1.7.2. Marketing interno y sostenibilidad

Las estrategias de marketing interno que promueven la orientación emprendedora y la innovación pueden mejorar el desempeño económico y ambiental de las empresas. En la actualidad, la sostenibilidad no se limita al ámbito ecológico; abarca la resiliencia económica y social de la empresa. Las estrategias de marketing interno que fomentan una orientación emprendedora entre los empleados impulsan la innovación desde las bases. Cuando un trabajador se siente empoderado para proponer mejoras, la organización aumenta su capacidad de respuesta ante crisis y mejora su desempeño tanto en rentabilidad como en prácticas ambientales responsables (Warraich y Dos-Santos, 2024).

Abderzag y Warraich coinciden en que el marketing interno es el vehículo de la innovación. No obstante, es crucial señalar que la orientación emprendedora interna requiere un entorno que tolere el error. Si el marketing interno promueve la innovación, pero el sistema de incentivos castiga el fallo, la estrategia será percibida como hipócrita y la ventaja competitiva se desvanecerá.

En sectores pymes, el marketing interno ha demostrado tener un impacto significativo en la orientación hacia la sostenibilidad y la innovación, aunque aún existen desafíos en la reducción de costos de producción y la mejora de prácticas sostenibles. Incluso en sectores tradicionales y negocios familiares, como las panaderías, el marketing interno ha demostrado ser el motor de la sostenibilidad. Aunque persisten retos como la reducción de costos y la optimización de procesos, el compromiso de los empleados actúa como el pegamento que permite a estas empresas familiares perdurar en el tiempo y adaptarse a las nuevas exigencias de un mercado que demanda productos más sostenibles (Warraich y Dos-Santos, 2024).

1.7.3. Retención de empleados y ventaja competitiva

En el sector de la educación superior privada, la retención de talento es fundamental para preservar el capital intelectual y sostener una ventaja competitiva, actuando el marketing interno como un mecanismo estratégico de fidelización que protege tanto la calidad educativa como la reputación institucional. Dado que los impulsores de esta permanencia trascienden lo económico, el marketing interno aprovecha factores sociales y de autorrealización para fomentar un orgullo de pertenencia; esto genera actitudes positivas en los empleados que se traducen en una excelencia en el servicio al estudiante, asegurando así el éxito y la sostenibilidad de la organización (Warraich y Dos-Santos, 2024).

La ventaja competitiva ya no reside en lo que la empresa hace, sino en la calidad de las personas que deciden quedarse a hacerlo. El marketing interno es, en última instancia, la gestión de la lealtad mutua. El marketing interno es un componente esencial del marketing holístico y una estrategia clave para lograr una ventaja competitiva sostenible. Su integración con el marketing relacional y otros componentes del marketing holístico puede mejorar significativamente la coordinación interna y la satisfacción del cliente.

Además, las políticas de marketing interno que promueven la orientación emprendedora y la sostenibilidad pueden mejorar tanto el desempeño económico como el ambiental de las empresas. La retención de empleados, impulsada

por factores económicos y sociales del marketing interno, es crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible en sectores altamente competitivos.

Se ha evidenciado que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) interna fortalece el compromiso laboral, lo cual repercute positivamente en la retención del personal. Investigaciones realizadas en el sector de educación superior en Lahore indican que tanto el branding como la RSC interna influyen decisivamente en la intención de permanencia de los empleados, validando estas prácticas como estrategias eficaces para la conservación del talento (Ikram et al., 2021).

Al respecto, en universidades competitivas, la aplicación del marketing interno se materializa mediante programas de desarrollo docente, reconocimiento académico, participación en la toma de decisiones y políticas de bienestar alineadas con la RSC interna. Estas prácticas fortalecen el sentido de pertenencia de los docentes e investigadores, reducen la rotación y aseguran la continuidad del capital intelectual. Como resultado, la institución educativa mantiene estándares educativos elevados, mejora la experiencia del estudiante y consolida su reputación académica, generando una ventaja competitiva difícil de imitar por otras universidades que se enfocan únicamente en infraestructura o campañas de captación.

Otro ejemplo de economía dinámica es el sector retail. Una cadena de supermercados o tienda por departamento que implementa marketing interno de manera efectiva desarrolla programas de capacitación continua para su personal de tienda, sistemas de reconocimiento por desempeño, comunicación interna transparente y políticas de bienestar alineadas con la responsabilidad social interna. Estas prácticas reducen la rotación de cajeros, vendedores y supervisores, preservando el conocimiento operativo y la relación con los clientes frecuentes. Como resultado, la experiencia de compra se vuelve más consistente y personalizada, incrementando la satisfacción y la fidelidad del cliente. Esta combinación de retención del talento y excelencia en el servicio genera una ventaja competitiva difícil de imitar por competidores que basan su estrategia exclusivamente en descuentos o promociones de corto plazo.

En el retail omnicanal, donde la experiencia del cliente se construye de manera integrada entre tiendas físicas, plataformas digitales, logística y atención postventa, la retención de empleados adquiere un rol aún más crítico. El marketing interno permite alinear a los colaboradores de todos los canales bajo una misma propuesta de valor, reduciendo las fricciones entre lo presencial y lo digital. Cuando el personal de tienda, call center, e-commerce y delivery comparte una cultura orientada al servicio y a la marca, la experiencia del cliente se vuelve coherente y confiable. En este contexto, la ventaja competitiva no proviene de la tecnología omnicanal en sí —fácilmente replicable—, sino de la capacidad humana para ejecutarla de forma consistente. El marketing interno actúa como el pegamento estratégico que integra procesos, personas y canales, fortaleciendo el compromiso laboral y reduciendo la rotación en posiciones clave que sostienen la experiencia omnicanal. Así, la retención del talento se convierte en un habilitador directo de la competitividad y sostenibilidad del modelo retail.

De lo planteado se infiere que la retención deja de depender únicamente de incentivos económicos para basarse en la alineación ética y emocional. Al demostrar que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) interna influye en la permanencia en el trabajo, se plantea que los colaboradores modernos, buscan un salario emocional y un sentido de propósito compartido, convirtiendo a la ética institucional en una herramienta competitiva de fidelización.

Por ello, se enfatiza una vez más que el marketing interno ha dejado de ser un complemento de la gestión de recursos humanos para convertirse en el arquitecto de la resiliencia organizacional. Lo expuesto demuestra que la verdadera ventaja competitiva sostenible ya no reside en los activos tangibles, que son fácilmente imitables, sino en la construcción de un contrato psicológico sólido con el colaborador. Al integrar la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social en el ADN del empleado, la organización no solo retiene talento, sino que lo transforma en su recurso más estratégico, creando una cultura corporativa que actúa como una barrera de entrada infranqueable para la competencia.

CAPÍTULO 2

MODELOS DE MARKETING INTERNO APLICADO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Modelo de marketing interno para la alineación estratégica organizacional, propuesto por Ahmed y Rafiq (2002-2003)

2.1.1. Génesis del modelo: La perspectiva de Ahmed y Rafiq hacia la implementación estratégica

Pervaiz K. Ahmed y Mohammed Rafiq, académicos vinculados a la Wolverhampton Business School y la Loughborough University respectivamente, identificaron una carencia significativa en la literatura del marketing interno (IM) existente hasta inicios del milenio. Aunque autores previos como Berry (1981) o Grönroos (1985) habían establecido las bases conceptuales enfocadas en la satisfacción del empleado y la orientación al cliente, existía una notable ausencia de trabajos sistemáticos que explicaran la mecánica operativa del IM en la práctica.

La evolución conceptual transitó desde la simple motivación del personal hacia una herramienta robusta para la implementación de estrategias funcionales, tal como lo señalaron Rafiq y Ahmed (1993, como se citó en Ahmed et al., 2003). Ahmed, Rafiq y Saad (2003) plantearon un nuevo marco empírico en este contexto, alegando que la mayoría de los estudios anteriores eran conceptuales y no proporcionaban evidencia contundente sobre la conexión entre las prácticas de IM y el rendimiento efectivo de las organizaciones.

Esta transición teórica es esencial, ya que mueve el centro de atención desde una perspectiva estrictamente humanista del bienestar en el trabajo hacia un punto de vista instrumental en el que el trabajador se transforma en el principal medio para implementar la estrategia de la empresa. Aquí se observa una evolución de la disciplina, que deja de ser un fin en sí misma para convertirse en un medio crítico de competitividad y alineación estructural.

Los autores establecieron el concepto de Mix de Marketing Interno para abordar la ausencia de acuerdo en torno a las políticas que se requieren para incidir en los empleados. Este conjunto de herramientas que pueden ser controladas dentro de la empresa, las cuales incluyen aspectos como el desarrollo del personal y la comunicación interna (Gummesson, 1991, citado en Ahmed et al., 2003), fue creado con el objetivo de incentivar a los empleados a actuar orientados hacia el cliente.

El modelo sostiene que la implementación de este mix produce competencias organizacionales particulares, que funcionan como mediadoras indispensables para optimizar el desempeño de la empresa. Asimismo, Ahmed y Rafiq incorporaron la filosofía de marketing aplicada internamente como un moderador fundamental, distanciándose de métodos previos al dividir la filosofía de las herramientas tácticas utilizadas para coordinar a los trabajadores con los fines estratégicos.

La propuesta de estos autores se caracteriza por hacer tangible un concepto abstracto, proporcionando a la gerencia palancas de acción específicas (el mix) en vez de metas imprecisas. El modelo valida el marketing interno no solo como una función de recursos humanos, sino también como un imperativo estratégico que requiere una coordinación estricta entre funciones al vincular formalmente las herramientas internas con resultados comerciales medibles.

2.1.2. El Mix de Marketing Interno como generador de competencias organizacionales

Ahmed, Rafiq y Saad (2003) proponen que el Marketing Interno debe ser implementado mediante una serie de variables controlables conocidas como Mix de Marketing Interno (IM Mix). Estos autores detectaron empíricamente tres factores latentes que reúnen estas herramientas: la colaboración interfuncional, el respaldo a los procesos de negocio y el apoyo por parte de la alta dirección. Esto contrasta con enfoques previos, que no contaban con una estructura de implementación definida.

Esta disposición tiene una base teórica en la perspectiva basada en recursos (Resource-Based View), que sostiene que las organizaciones adquieren

ventajas competitivas al cultivar habilidades internas singulares y complejas de emular (Prahalad y Hamel, 1990; citado en Ahmed et al., 2003). Según esta perspectiva, el IM Mix no es un objetivo en sí mismo, sino la herramienta que utiliza la empresa para desplegar sus activos humanos y estructurales con el fin de promover actitudes orientadas al mercado.

Es importante subrayar cómo esta perspectiva eleva el valor del marketing interno, distanciándolo de las tácticas de comunicación aisladas y transformándolo en una estructura de gestión integral. Los autores, al conectar el IM Mix con la teoría de recursos, validan que invertir en capital humano no es un gasto operativo, sino el fundamento para una distinción estratégica; esto implica que la alineación interna es un prerequisite indispensable para cualquier éxito exterior sostenible.

La función primordial de este mix es la creación de competencias organizacionales mediadoras, entendidas como la versión corporativa del know-how individual (Overmeer, 1997, como se citó en Ahmed et al., 2003). El modelo identifica específicamente la orientación al mercado, la satisfacción del empleado y las competencias individuales específicas como los resultados directos de aplicar correctamente herramientas como la formación, el empoderamiento y los sistemas de recompensas estratégicas.

En su validación empírica, Ahmed, Rafiq y Saad (2003) demostraron que los factores vinculados al apoyo de la alta dirección y la coordinación interfuncional poseen una influencia estadística robusta sobre el desempeño empresarial. Curiosamente, el componente de soporte a los procesos de negocio mostró una relación menos significativa en su estudio específico, lo que sugiere que la infraestructura técnica por sí sola es insuficiente sin un liderazgo comprometido y una comunicación fluida entre departamentos.

Este hallazgo invita a una reflexión crítica sobre la priorización de recursos en la gestión moderna. A menudo, las empresas invierten desproporcionadamente en reingeniería de procesos o tecnologías (el componente *duro*), descuidando los aspectos *blandos* como el liderazgo y la cohesión interdepartamental. El modelo evidencia que la tecnología y los procesos son

habilitadores necesarios, pero son la dirección estratégica y la integración humana las que verdaderamente catalizan la competencia organizacional y, por ende, la rentabilidad.

2.1.3. Aplicación del modelo: El rol mediador de las competencias en el desempeño empresarial

La mecánica central del modelo propuesto por Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se fundamenta en que el marketing interno no impacta directamente en el rendimiento financiero, sino que actúa mediante competencias organizacionales mediadoras. Desde la visión basada en recursos, estas competencias funcionan como el mecanismo que traduce las políticas internas, articuladas a través del IM Mix, en ventajas competitivas externas. En este contexto, los escritores señalan tres aspectos críticos: la orientación hacia el mercado, la satisfacción del trabajador y las habilidades individuales específicas.

La orientación al mercado, en su aplicación práctica, posibilita que la empresa mantenga una respuesta invariable ante lo que el cliente necesita, produciendo un valor superior y sostenido (Narver y Slater, 1990; citado en Ahmed et al., 2003). El desarrollo de habilidades individuales específicas, además, ayuda a mantener una calidad de trabajo constante y hace más fácil la personalización de la oferta. Por lo tanto, el modelo afirma que las herramientas de marketing interno deben concentrarse primero en desarrollar estas habilidades internas antes de tener un impacto en las métricas de rendimiento.

Desde un enfoque analítico, esta mediación no debe ser vista como una simple cadena de causas y efectos, sino más bien como una validación de la importancia del factor humano en la implementación estratégica. El modelo considera que el marketing interno es una inversión estructural en habilidades organizacionales y en el capital humano, y al sugerir que el IM Mix tiene que cambiar primero las capacidades y la dirección del colaborador, rechaza la expectativa de obtener retornos inmediatos.

El modelo demuestra a través de la evidencia empírica detalles significativos en estas relaciones. En esta configuración particular, la satisfacción del empleado no tiene un papel mediador directo entre el IM Mix y el rendimiento

de la empresa, mientras que las competencias individuales y la orientación al mercado desempeñan un rol mediador parcial importante. Según los autores, esta satisfacción podría funcionar de manera indirecta a través de variables como el compromiso organizacional (Caruana y Calleya, 1998, según fue citado en Ahmed et al., 2003).

Desde un juicio de valor, esta diferenciación es iluminadora para la teoría de gestión. Una fuerza laboral satisfecha no garantiza automáticamente un alto desempeño si ese bienestar no se canaliza hacia competencias estratégicamente relevantes. Por ello, la creación de un clima laboral positivo debe orientarse deliberadamente al desarrollo de capacidades alineadas con las exigencias del mercado, utilizando principios de marketing para fortalecer dicha alineación.

Figura 1. *Modelo de marketing interno para la alineación estratégica organizacional.*



Nota. Elaboración propia.

La Figura 1 sintetiza la lógica causal–mediada del modelo de marketing interno propuesto por Ahmed, Rafiq y Saad, evidenciando que el impacto del IM Mix sobre el desempeño organizacional no es directo, sino que se produce a través del desarrollo de competencias organizacionales. Asimismo, se destaca el rol moderador de la filosofía de marketing interno como elemento que refuerza la alineación estratégica y la coherencia entre las prácticas internas y los resultados empresariales.

2.1.4. Utilidad estratégica: Superando los silos funcionales para la competitividad

La utilidad fundamental del modelo reside en su capacidad para disolver las barreras estructurales que tradicionalmente fragmentan a las organizaciones. Ahmed, Rafiq y Saad (2003) destacan que la implementación efectiva de estrategias requiere una coordinación interfuncional rigurosa, especialmente entre los departamentos de marketing y recursos humanos. Sin esta integración, las empresas corren el riesgo de sufrir lo que Gummesson (1990, como se citó en Ahmed et al., 2003) describe como guerra tribal, donde cada función actúa como una entidad aislada protegiendo sus propios intereses en detrimento de la unidad corporativa, generando cadenas de valor rotas.

Para mitigar este aislamiento, el modelo propone un esquema donde la coordinación no se deja al azar, sino que se gestiona activamente a través del Mix de Marketing Interno. Los hallazgos empíricos confirman que la interacción entre departamentos facilita el intercambio de información y genera un esfuerzo concertado para responder a las necesidades del cliente. Por lo tanto, la utilidad estratégica del modelo va más allá de la simple comunicación; se transforma en un instrumento de alineación que garantiza que todos los eslabones de la cadena de valor funcionen bajo una lógica común, venciendo así la resistencia al cambio organizacional, como han confirmado revisiones recientes sobre el trabajo de estos autores (Rafiq y Ahmed, 2000, mencionado en Brown et al., 2025).

Esta visión de des-silificación es la contribución más práctica del modelo para la administración actual. La idea de que el marketing es una responsabili-

dad exclusiva de un departamento se desmantela al comprobar empíricamente que la coordinación interfuncional es un elemento medible del éxito. Se determina, por otra parte, que la competitividad es el efecto de una estructura organizacional en la que las paredes funcionales se tornan permeables, lo cual posibilita el libre paso de la inteligencia del mercado hacia las acciones operativas.

El modelo proporciona una validación estadística de que las prácticas de marketing interno tienen un impacto positivo en el rendimiento financiero y la competitividad. Los resultados de la investigación mostraron que el mix de marketing interno tiene una correlación lineal importante con el rendimiento organizacional, lo cual explica un porcentaje significativo de la variabilidad presente en los resultados observados. Esto verifica que invertir en el desarrollo de competencias internas, como la orientación al mercado y las habilidades individuales, no es un gasto opcional, sino una vía directa hacia la ventaja competitiva.

La estructura propuesta posibilita que los gerentes apliquen el marketing interno como herramienta para llevar a cabo estrategias corporativas complejas. La organización tiene la capacidad de adaptar rápidamente su capital humano a contextos que están cambiando, al enfocarse en el desarrollo de competencias específicas a través de la formación y los sistemas de recompensa. Según Ahmed y Rafiq (2003), esta capacidad de adaptación es esencial, porque hace posible que los comportamientos de los trabajadores se alineen con metas concretas de la empresa. Esto transforma el marketing interno en una filosofía para gestionar recursos humanos desde el punto de vista del mercado.

La fortaleza de este modelo se basa en su habilidad para convertir lo que no es tangible (motivación, cultura) en indicadores concretos del éxito empresarial. Se le concede al marketing interno una legitimidad financiera que muchas veces no se le reconoce, cuando se demuestra que la alineación interna predice el desempeño externo. Esto implica que la verdadera utilidad estratégica no está solo en persuadir a los empleados, sino en equiparlos y coordinarlos para que sean ellos quienes entreguen la propuesta de valor al mercado de manera consistente y rentable.

2.2. Modelo de marketing interno basado en la cadena servicio-utilidad, desarrollado por Heskett, Sasser y Schlesinger (1994)

2.2.1. Origen, autores y aportes teóricos clave

El modelo de la Cadena Servicio-Utilidad (*Service-Profit Chain*) fue formalizado por investigadores de la Harvard Business School, específicamente James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., y Leonard A. Schlesinger, junto con sus colaboradores Jones y Loveman, a mediados de la década de 1990. Su propuesta surgió ante la necesidad de herramientas de gestión específicas para el sector servicios, las cuales no podían ser abordadas eficazmente con las técnicas tradicionales de manufactura. La premisa fundamental establece una relación causal directa donde la rentabilidad y el crecimiento organizacional son impulsados por la lealtad del cliente, la cual a su vez es resultado de su satisfacción y del valor recibido; este valor externo se origina, en última instancia, en la lealtad, productividad y satisfacción de los empleados, fundamentadas en la calidad interna del ambiente laboral.

Este marco teórico no solo identificó correlaciones, sino que estipuló una causalidad que exige a la gerencia intervenir primero en el cliente interno para obtener resultados externos. Se conceptualizó el servicio no como una transacción lineal, sino como un ciclo de refuerzo mutuo o interacciones de ganar-ganar, donde la calidad del diseño del trabajo, la selección y el desarrollo de los empleados —denominada calidad interna— actúa como el motor primario. Investigaciones posteriores y revisiones retrospectivas de los mismos autores han confirmado que estos vínculos son aplicables tanto a unidades operativas individuales como a organizaciones completas, e incluso al sector sin fines de lucro.

Se infiere que la arquitectura del modelo de Heskett, Sasser y Schlesinger desafía la lógica financiera tradicional de reducción de costos a corto plazo. Al situar la calidad interna como el antecedente ineludible de la rentabilidad, el modelo sugiere que cualquier ahorro obtenido a expensas del

bienestar del empleado o de las herramientas de trabajo resultará, paradójicamente, en una degradación costosa del valor percibido por el cliente final. Esto significa, desde el punto de vista de la ingeniería de procesos, que lo que determina la optimización del sistema no es la velocidad de salida, sino la solidez de los insumos técnicos y humanos iniciales.

Los autores desarrollaron ecuaciones de valor para operacionalizar ideas abstractas, explorando más a fondo los mecanismos del modelo. Según la ecuación de valor del empleado, la capacidad para obtener resultados y la calidad de la experiencia laboral son factores que determinan el valor percibido por este. Estos dos elementos se ponderan en función de los ingresos y los costos asociados con conseguir empleo. Simultáneamente, la ecuación de valor para el cliente incorpora los resultados adquiridos y la calidad de la experiencia, que se dividen entre el precio y los costos de acceso. Esta simetría conceptual enfatiza que los trabajadores valoran en particular la libertad y la habilidad que se les da para solucionar los problemas del cliente, asociando de manera inherente su satisfacción laboral con su rendimiento operativo.

El efecto espejo es un fenómeno importante que surge de estas ecuaciones, en el cual las actitudes y satisfacciones de los empleados se reflejan directamente en las del cliente, y viceversa. Investigaciones empíricas han confirmado la existencia de relaciones inversas entre la rotación de personal y la satisfacción del cliente; no obstante, el grado en que esto sucede puede fluctuar dependiendo del tipo de servicio y del nivel de mediación tecnológica. Esto sugiere que la gestión del marketing interno no debe ser monolítica, sino adaptarse a las características específicas de la unidad operativa y del mercado objetivo para activar eficazmente este reflejo positivo.

Tabla 3. Componentes del Modelo Service–Profit Chain y su Causalidad Estratégica.

Eslabón de la Cadena	Dimensiones Clave (Inputs)	Descripción y Fundamentación Teórica
Calidad del Servicio Interno	• Diseño del puesto • Soporte organizacional • Capacitación y selección • Clima laboral	Representa el punto de partida del modelo. Se define como el entorno creado para los empleados, incluyendo el diseño del trabajo, la selección y desarrollo del personal, las recompensas y las herramientas disponibles para servir al cliente. Heskett y Sasser (2010) enfatizan que la calidad interna no es solo infraestructura, sino la “capacidad para entregar resultados” sumada a la calidad de la experiencia laboral, mitigada por los costos de acceso al trabajo.
Satisfacción y Compromiso del Colaborador	• Motivación • Retención • Productividad	Es la consecuencia directa de la calidad interna. La satisfacción impulsa la lealtad del empleado (retención) y su productividad. Un empleado satisfecho y comprometido posee mayor “propiedad” (<i>ownership</i>) sobre los problemas, lo que reduce los costos de rotación y eleva la eficiencia en la entrega del servicio.
Valor del Servicio Externo	• Calidad percibida por el cliente • Experiencia consistente	Este componente conecta la productividad del empleado con la percepción del cliente. El valor se define mediante la ecuación: $(Resultados + Calidad\ del\ Proceso) / (Precio + Costos\ de\ Acceso)$. Los empleados leales y productivos son quienes crean y entregan este valor superior, diferenciando la oferta de la competencia no solo por el producto, sino por la experiencia total.
Satisfacción y Lealtad del Cliente	• Satisfacción acumulada • Lealtad (Retención/Referencia)	La satisfacción del cliente es una actitud resultante del valor recibido, pero es la lealtad la que realmente impacta el negocio. La lealtad se manifiesta en la retención R, ventas relacionadas, referencias y retroalimentación para la mejora, conocidos como las “4 R” del comportamiento del cliente leal.
Crecimiento y Rentabilidad Organizacional	• Ingresos recurrentes • Márgenes de utilidad	Es el resultado final o lag indicator de la cadena causal. El modelo postula que la rentabilidad y el crecimiento no se gestionan directamente, sino que son consecuencia de la lealtad del cliente generada en los eslabones anteriores. Estudios validan que la lealtad del cliente, impulsada por empleados comprometidos, es el predictor más fuerte de la viabilidad financiera a largo plazo.

Nota. Adaptado de “The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership” por J. L. Heskett y W. E. Sasser, 2010, en *Handbook of Service Science* (pp. 19-29) ; y “Putting the Service-Profit Chain to Work” por J. L. Heskett et al., 1994, *Harvard Business Review*

La formulación matemática de las ecuaciones de valor aporta un rigor cuantitativo necesario para la gestión de intangibles, transformando la satisfacción de un sentimiento vago a una variable de función compuesta. El efecto espejo revela una vulnerabilidad sistémica: una organización con alta rotación o insatisfacción interna está, por definición, incapacitada para sostener una ventaja competitiva externa, ya que la inestabilidad interna se transfiere al cliente como variabilidad en el servicio. Por tanto, la fidelización del cliente externo es técnicamente inviable sin la estabilización previa del cliente interno.

2.2.2. Aplicación del modelo: El liderazgo como catalizador y la salud psicológica

A pesar de la solidez teórica de la Cadena Servicio-Utilidad, su implementación práctica ha demostrado ser problemática en diversas firmas de servicios debido a la falta de guía sobre cómo influir específicamente en las actitudes de los empleados. Kelloway y Myers (2019) proponen una expansión del front-end o inicio del modelo, identificando al comportamiento del líder como el detonante o gatillo indispensable de toda la cadena. Se argumenta que los líderes influyen directamente en el bienestar del empleado y, al hacerlo, activan los vínculos secuenciales hacia la satisfacción del cliente; específicamente, mediante un liderazgo transformacional que fomenta la confianza y el compromiso, se logra mejorar la percepción de calidad del servicio.

Para estructurar esta aplicación, se introduce el modelo R.I.G.H.T. *Recognition, Involvement, Growth, Health, Teamwork*, el cual operacionaliza las conductas de liderazgo necesarias para crear un lugar de trabajo psicológicamente saludable. Este enfoque prescribe que los líderes deben reconocer contribuciones, involucrar a los empleados en la toma de decisiones, enfocarse en su crecimiento, atender su seguridad física y mental, y fomentar el trabajo en equipo. La evidencia sugiere que cuando los líderes ejecutan estas acciones, se genera una reciprocidad social donde los empleados responden con mayor orientación al servicio y lealtad, cumpliendo así con los postulados originales de Heskett et al. pero con un mecanismo de ejecución claro.

La incorporación del modelo R.I.G.H.T. soluciona una carencia instrumental del modelo original de 1994, transformando la teoría en una lista de verificación gerencial aplicable. Se resalta que la calidad interna no es solamente el salario o la infraestructura, sino una construcción psicosocial que está mediada por el supervisor inmediato. Esto significaría redefinir el papel del supervisor en la gestión de calidad e ingeniería: en vez de ser un controlador de tareas, sería un administrador de recursos psicológicos cuyo objetivo principal es eliminar barreras de estrés para que el valor fluya hacia el cliente.

El ámbito de los servicios presenta requerimientos exclusivos, como el trabajo emocional y la necesidad de afrontar la falta de cortesía de los clientes, lo cual puede generar cansancio y causar una interrupción en la cadena de servicio. Los trabajadores de primera línea frecuentemente tienen que desempeñar una actuación superficial (*surface acting*), suprimir sus verdaderas emociones, lo que es dañino para su bienestar y agota recursos cognitivos. La teoría de conservación de recursos (COR) plantea que el respaldo del supervisor funciona como un recurso compensatorio esencial que ayuda a reducir este agotamiento.

Por lo tanto, es necesario admitir que el trabajo emocional implica un costo psicológico y fisiológico para el cliente interno para poder aplicar de manera eficaz el modelo de Heskett et al. Al proveer apoyo social y recursos, los líderes no solo mejoran el clima laboral, sino que habilitan al empleado para realizar una actuación profunda conocida como *deep acting* o genuina, la cual es percibida más favorablemente por el cliente externo. Así, la gestión de la salud ocupacional y el estrés deja de ser un tema periférico de recursos humanos para convertirse en una variable crítica de la estrategia de operaciones y marketing interno.

El análisis del trabajo emocional bajo la óptica de la Teoría de Conservación de Recursos aporta una explicación bio-psicológica a la variabilidad del servicio. Si el sistema de servicio exige al empleado un alto gasto de recursos emocionales sin la recarga correspondiente por parte del liderazgo como apoyo, reconocimiento, el sistema fallará por fatiga de material huma-

no. La sostenibilidad del modelo de servicio-utilidad depende, entonces, de un balance energético emocional: la organización debe inyectar tantos recursos psicológicos en el empleado como los que el cliente extrae de él durante la interacción de servicio.

2.2.3. Utilidad y evolución: De la satisfacción a la propiedad y la integración tecnológica

La utilidad del modelo ha evolucionado con el tiempo, desplazándose desde la medición de la mera satisfacción hacia conceptos más robustos como el compromiso y la propiedad (*ownership*). Heskett y Sasser (2010) argumentan que, en la actualidad, la satisfacción es una métrica pasiva e insuficiente; el objetivo superior es desarrollar propietarios psicológicos tanto en clientes como en empleados. Un empleado que actúa con sentido de propiedad no solo permanece en la empresa, sino que exhibe comportamientos activos como referir nuevos talentos e innovar en procesos, lo cual tiene una correlación más fuerte con el desempeño financiero que la simple satisfacción.

Esta evolución responde a la necesidad de métricas que predigan mejor el crecimiento, como el *Net Promoter Score* (NPS), que clasifica a los clientes (y por extensión a los empleados) en promotores o detractores. La utilidad contemporánea del modelo radica en su capacidad para segmentar la base de empleados y clientes según su nivel de compromiso, permitiendo a la organización enfocar recursos en convertir a los satisfechos en dueños o apóstoles de la marca. Este enfoque de propiedad genera un ciclo virtuoso donde los empleados proponen mejoras de I+D y los clientes actúan como departamento de marketing mediante referencias, elevando el valor de vida (Lifetime Value) de ambos grupos.

La transición conceptual de satisfacción a propiedad implica un cambio radical en los indicadores de gestión (KPIs). Mientras que la satisfacción mide el pasado (¿estuvo bien el servicio?), el sentido de propiedad predice el futuro (¿ayudará esta persona a construir la empresa?). Para la ingeniería industrial y el diseño organizacional, esto significa que los sistemas de incentivos y el diseño de puestos deben fomentar la autonomía y el emprendimiento interno

(*intrapreneurship*), ya que un empleado que se siente dueño del proceso corregirá errores sistémicos que un empleado meramente satisfecho podría ignorar.

En el contexto moderno de tecnologías emergentes, la utilidad del modelo se expande al integrar la Inteligencia Artificial (IA) como un nuevo componente de la calidad interna. Según investigaciones recientes de Ahn et al. (2025), la calidad del servicio de la IA interna, que se define por características del sistema como la confiabilidad y la transparencia, así como atributos de interacción como la empatía, tiene un impacto positivo en el comportamiento innovador de los empleados. La tecnología no solo funciona como una herramienta eficaz, sino también como un socio que, por su fiabilidad y transparencia, disminuye la carga cognitiva y promueve la confianza, lo que permite al trabajador concentrarse en tareas creativas de gran valor.

Asimismo, la capacidad de adaptación de la IA tiene un papel moderador fundamental; cuando los sistemas de inteligencia artificial son muy adaptables y demuestran empatía simulada, aumentan las habilidades del trabajador para crear servicios personalizados e innovadores. Esto valida que los postulados de Heskett acerca de la calidad interna continúan siendo relevantes, aunque los insumos han cambiado: en la actualidad, la calidad interna incluye la sofisticación y el aspecto humano de las herramientas digitales de soporte. Un sistema de inteligencia artificial que comprende y se adapta al trabajador optimiza su adecuación con el puesto (*employee-job fit*) y su satisfacción en el trabajo, completando así la cadena servicio-utilidad en la época digital.

La incorporación de la IA confirma la plasticidad del modelo de Heskett et al., evidenciando que la herramienta tecnológica tiene la capacidad de desempeñar roles casi humanos de apoyo. Lo sorprendente es que la tecnología no sustituye la necesidad de ser empático, sino que hace que esta aumente: una inteligencia artificial con empatía interna libera en el ser humano recursos emocionales para que pueda ser más empático externamente con el cliente. Esto sugiere una nueva frontera en el marketing interno donde la tecnología debe diseñarse no solo para la eficiencia operativa, sino para el bienestar emocional del usuario interno, actuando como un exoesqueleto psicológico que potencia la cadena de valor.

2.3. Modelo de marketing interno orientado a la experiencia del colaborador, fundamentado en el enfoque de marketing experiencial de Schmitt, B. H. (1999), y aplicado posteriormente al ámbito de la gestión organizacional

2.3.1. El origen del Modelo de Schmitt

Bernd H. Schmitt, docente de la Universidad de Columbia, cambió radicalmente el mercado en 1999 al determinar que los individuos no adquieren productos, sino las vivencias que estos les provocan. La aparición del marketing experiencial es una respuesta evolutiva a la transición de una economía industrial a otra en la que predominan la información, las comunicaciones y la marca. El marketing tradicional, que se creó para la época industrial, se enfocaba en las propiedades funcionales y los beneficios de los productos, suponiendo que los consumidores son tomadores de decisiones completamente racionales que persiguen maximizar la utilidad (Schmitt, 1999b). No obstante, con la omnipresencia de la tecnología y el predominio de la marca a finales de los años noventa, se hizo necesario un nuevo marco que reconociera que los productos no son únicamente conjuntos de atributos funcionales, sino vehículos para proporcionar experiencias (Schmitt, 1999a).

Bernd Schmitt sugirió un marco teórico que es radicalmente diferente a la perspectiva de las características y los beneficios. Schmitt (1999b) define el marketing experiencial al reconocer que los clientes son seres racionales y emocionales a la vez. Mientras que el marketing tradicional define la competencia de manera estrecha (ej. una hamburguesa compite contra otra hamburguesa), el enfoque experiencial amplía la visión hacia el consumo como una experiencia holística; es decir, se analiza la situación de consumo en su contexto sociocultural amplio, donde un producto compite por el tiempo, la atención y el estilo de vida del consumidor, no solo por su función básica (Schmitt, 1999a).

Al trasladar este origen al ámbito del marketing interno, resulta evidente que la gestión de talento tradicional ha operado bajo una lógica industrial similar a la descrita por Schmitt: ofreciendo características y beneficios (salario y prestaciones) a cambio de productividad. La propuesta de Schmitt sugiere que,

al igual que los consumidores, los colaboradores no son meros seres racionales que intercambian tiempo por dinero. En la gestión organizacional contemporánea, esto valida la necesidad de dejar de ver el empleo como una transacción utilitaria para comenzar a gestionarlo como una vivencia integral. Si el marketing externo evolucionó para no vender solo productos, Recursos Humanos debe evolucionar para no ofrecer sólo puestos de trabajo, sino una experiencia de empleado que compita por el compromiso emocional del talento en un mercado laboral saturado de opciones.

Los cinco Módulos Estratégicos Experienciales (SEMs, por sus siglas en inglés) son el soporte teórico principal de Schmitt y representan los cimientos para manejar la experiencia del cliente. Los dos primeros son FEEL (Sentimientos) y SENSE (Sentir). El módulo SENSE se basa en los sentidos (la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato) para generar experiencias sensoriales que sean estéticas o que provoquen emociones. El módulo FEEL, por su parte, se centra en las emociones y los sentimientos internos, con el objetivo de crear experiencias afectivas que pueden ir desde estados de ánimo un poco positivos hasta emociones intensas como la alegría y el orgullo. Esto demanda una comprensión profunda de los estímulos que provocan esas reacciones empáticas (Schmitt, 1999b).

THINK (Pensar), ACT (Actuar) y RELATE (Relacionar) son los tres módulos que vienen a continuación. El módulo THINK tiene como objetivo vincular el intelecto con vivencias creativas y cognitivas que fomenten la reflexión. El módulo ACT mejora la vida de los clientes al tratar sobre sus comportamientos, estilos de vida y experiencias físicas, además de sus interacciones con otros. Por último, el módulo RELATE extiende la experiencia más allá del individuo y lo vincula con un entorno social más amplio, un grupo de referencia o una cultura, aprovechando las aspiraciones de superación personal y la identidad social (Schmitt, 1999b). Estos módulos no operan de manera independiente. Más bien, los mercadólogos que tienen éxito utilizan híbridos experienciales que fusionan diferentes SEMs con el fin de aumentar la atracción (Schmitt, 1999a).

La taxonomía de los 5 SEMs proporciona una herramienta valiosa para el diseño y diagnóstico del marketing interno. En términos de la experiencia

del colaborador: SENSE se refiere al ambiente de trabajo, tanto físico como digital (ergonomía y diseño de oficinas); FEEL está vinculado con el clima laboral y la seguridad psicológica; THINK tiene que ver con el desarrollo profesional, la innovación y los retos intelectuales; ACT comprende las dinámicas laborales y el bienestar físico; mientras que RELATE es lo fundamental de la cultura corporativa y del sentido de pertenencia al equipo. El uso de este modelo posibilita que las organizaciones analicen la satisfacción en el trabajo en partes manejables, garantizando que la propuesta de valor a los trabajadores no sea unidimensional, sino que abarque el conjunto total de sus necesidades sociales y humanas.

Figura 2. Módulos de la Experiencia Estratégica.



Nota. Adaptado de Experiential Marketing, por B. H. Schmitt, 1999, p. 8.

El tema central es la evolución de la gestión de recursos humanos desde una lógica industrial (meramente transaccional) hacia una lógica experiencial. Mientras que el modelo tradicional se enfoca en características y beneficios como el salario y las prestaciones, la Figura 2 muestra que los colaboradores, al igual que los consumidores modernos, buscan vivencias integrales.

Para implementar estos módulos, Schmitt (1999b) introduce el concepto de Proveedores de Experiencia o ExPros (Experience Providers), que son los instrumentos tácticos mediante los cuales se entregan las experiencias. Estos

incluyen la comunicación, la identidad visual y verbal, la presencia del producto, los medios electrónicos y las personas (personal de ventas o servicio). El objetivo último, según Schmitt (1999a), no es utilizar estos elementos de forma fragmentada, sino integrarlos para crear una experiencia holística en la que el todo es más valioso que la suma de las partes. El éxito en la nueva economía depende de la capacidad de una organización para utilizar la tecnología, la marca y adaptarse no solo para informar, sino para ofrecer experiencias deseables e integradas (Schmitt, 1999b).

Es por ello, que la teoría de Schmitt rompe con las metodologías analíticas y verbales del pasado para proponer un eclecticismo metodológico que abarca lo intuitivo, lo visual y lo diverso (Schmitt, 1999a). Al considerar el consumo, y por extensión, el trabajo, como un proceso holístico, se desafían las fronteras tradicionales de la competencia y la categoría. Este enfoque subraya que la ventaja competitiva sostenible ya no reside en la calidad funcional, que se da por sentada, sino en la capacidad de estimular los sentidos, el corazón y la mente de las personas, integrando el producto o servicio en su estilo de vida de manera significativa (Schmitt, 1999b).

Para prevenir la incoherencia en el manejo del talento, es fundamental la idea de los Proveedores de Experiencia. En muchas organizaciones, el mensaje de la marca empleadora dice una cosa, pero los líderes o las herramientas tecnológicas (entorno) dicen otra. El modelo de Schmitt nos enseña que la experiencia del colaborador debe ser una experiencia holística coherente; no sirve tener oficinas divertidas (SENSE) si el liderazgo es tóxico (fallo en RELATE). Esta contribución teórica respalda la importancia de una administración transversal de la experiencia del trabajador, en la que Comunicación Interna, Recursos Humanos, Facilities y TI deben unirse como proveedores coordinados de experiencias, sobrepasando los silos departamentales para ofrecer una experiencia laboral genuina e integrada.

2.3.2. Importancia del modelo

La ruptura con la perspectiva tradicional que restringía la oferta de valor a simples beneficios utilitarios y funcionalidades es lo que hace tan importante el modelo de marketing experiencial. En cambio, Schmitt (1999b) pro-

pone una arquitectura estratégica que concibe al ser humano en su totalidad, uniendo la parte racional y la emocional, y que exige experiencias integrales y coherentes. Dado que proporciona a las organizaciones las herramientas necesarias para crear experiencias inmersivas que, al estimular los sentidos, promover la conexión social y evocar afectos, consiguen una distinción real en mercados competitivos, este cambio de paradigma es esencial. De esta manera se establecen vínculos significativos y duraderos de fidelidad.

La importancia de este modelo mejora el estándar de la relación laboral. Si aceptamos la premisa de Schmitt de que la calidad funcional se da por sentada, el salario se paga puntual, las herramientas funcionan, entonces la verdadera ventaja competitiva para atraer y retener talento se encuentra en el valor agregado experiencial. Es decir, este modelo obliga a las áreas de Gestión Humana a dejar de ser administradores de nómina para convertirse en arquitectos de vivencias, donde cada interacción con el colaborador está diseñada para generar un impacto emocional positivo, tal como las grandes marcas lo hacen con sus consumidores.

2.3.3. Aplicación del modelo de marketing experiencial en el sector financiero

Diseño de Actividades de Marketing Interno

Para reducir la alta rotación, las instituciones financieras deben ir más allá de los incentivos tradicionales y diseñar estrategias que aumenten el valor percibido por los empleados. Esto incluye integrar elementos como el apoyo del liderazgo, el estatus interno y una gestión clara del desempeño. Cuando los colaboradores se sienten valorados y respetados dentro de la organización, su satisfacción y compromiso con la marca aumentan significativamente (Storey et al., 2024).

El salario ya no es suficiente para retener talento en el sector financiero moderno. La clave está en ofrecer un salario emocional mediante el reconocimiento y el empoderamiento, lo cual transforma a los empleados en embajadores leales de la empresa, blindándolos ante ofertas de la competencia.

Orientación al Cliente

El marketing interno debe alinearse con la orientación al cliente, tratando a los empleados como clientes internos. Al satisfacer sus necesidades y facilitarles las herramientas adecuadas, se garantiza que estén motivados para transferir ese valor al cliente final. Un empleado respaldado por su organización está mejor preparado para construir confianza y ofrecer un servicio de alta calidad (Filip et al., 2016).

Muchas empresas fallan al separar el bienestar del empleado de la estrategia de ventas. Si el personal no compra primero la cultura de la organización, difícilmente podrá vender sus productos con convicción. La inversión en el empleado es, en realidad, el primer paso para lograr clientes satisfechos.

2.4. Comparación crítica entre modelos de marketing interno

2.4.1. Fundamentos epistémicos: La lógica causal de la “Cadena de Utilidad” frente al enfoque de competencias organizacionales

El modelo de la Cadena Servicio–Utilidad se sustenta en una lógica epistemológica de tipo causal–lineal, en la cual la rentabilidad y el crecimiento organizacional se explican como el resultado final de una secuencia encadenada de variables internas y externas. En esta perspectiva, la calidad interna del trabajo influye en la satisfacción y lealtad del empleado, lo que posteriormente se traduce en mayor valor percibido, satisfacción y fidelidad del cliente, culminando en resultados financieros superiores (Heskett et al., 1994). Esta lógica presupone relaciones estables y predecibles entre actitudes, comportamientos y desempeño económico, otorgando a la gestión interna un rol instrumental claramente orientado a resultados.

Por otro lado, el modelo de marketing interno fundamentado en competencias organizacionales sugerido por Ahmed y Rafiq se apoya en la perspectiva basada en recursos, moviendo el foco desde la secuencia causal directa hacia la mediación de habilidades internas. Desde esta perspectiva, las prácticas de marketing interno no afectan directamente el rendimiento, sino que actúan mediante la creación de competencias organizativas como la coordinación entre

funciones, la orientación al mercado y las habilidades individuales específicas (Ahmed y Rafiq, 2003). De este modo, el rendimiento de las empresas es visto como un efecto indirecto de activos intangibles que son difíciles de reproducir.

Se puede argumentar, desde un análisis crítico, que la Cadena Servicio-Utilidad brinda una narrativa gerencial transparente y fácil de comunicar; sin embargo, tiende a simplificar la complejidad organizacional al considerar una progresión casi mecánica entre variables humanas y financieras. En entornos organizativos que son dinámicos, esta linealidad puede no ser suficiente para explicar por qué las organizaciones que tienen un alto grado de satisfacción interna no consiguen constantemente ventajas competitivas duraderas.

Desde la epistemología, el enfoque de competencias plantea una lógica sistémica y relacional que establece que el valor no se deriva del encadenamiento automático de actitudes, sino de la habilidad de la organización para convertir las políticas internas en capacidades estratégicas singulares (Prahalad y Hamel, 1990; Ahmed et al., 2003). Esta modalidad acepta la presencia de variables mediadoras y moderadoras, desestimando el concepto de retornos instantáneos y aprobando el marketing interno como una inversión estructural a largo plazo.

El modelo fundamentado en competencias es más sólido en cuanto a explicaciones cuando los entornos son complejos. Esto se debe a que no considera al colaborador como un eslabón de una cadena causal, sino que lo ve como alguien que posee conocimiento estratégico. Esta perspectiva es especialmente relevante en entidades que se enfocan en el conocimiento, ya que la competitividad depende más de la habilidad grupal para aprender, coordinarse y llevar a cabo estrategias que de la satisfacción per se.

2.4.2. Discrepancias en la implementación: El Enfranchisement (empoderamiento) del colaborador en comparación con el Mix de Marketing Interno

El marketing interno se lleva a cabo en la Cadena Servicio-Utilidad según el principio de empoderamiento (enfranchisement) del trabajador, que consiste en proveer al empleado con herramientas, autonomía y soporte organizacional

para que sea capaz de generar valor directamente para el cliente. El diseño de puestos, el liderazgo y la calidad interna del trabajo se destacan en este enfoque como catalizadores que capacitan al colaborador para solucionar problemas en el punto de contacto con el cliente; así se fortalece la fidelidad y la satisfacción externas (Heskett et al., 1994; Heskett y Sasser, 2010).

El modelo de Ahmed y Rafiq, por otro lado, operacionaliza el marketing interno a través de un mix que incluye instrumentos controlables como la colaboración entre funciones, el respaldo de la alta dirección y el apoyo a los procesos empresariales. Este enfoque, a diferencia del enfranchisement, no se enfoca solamente en el empoderamiento individual; también busca crear intencionadamente un ambiente organizacional que sea capaz de producir habilidades colectivas acordes con la estrategia corporativa (Ahmed et al., 2003). La intervención es sistémica y tiene como objetivo la coherencia estructural en lugar de una autonomía aislada.

Desde una perspectiva crítica, el enfranchisement muestra una fortaleza operativa clara en contextos de servicios que requieren mucha interacción entre las personas, en los que son cruciales la rapidez con la que se responde y el criterio del trabajador. No obstante, si se aplica sin un marco estructural firme, puede ocasionar conductas incoherentes, dependencia excesiva del liderazgo inmediato o fluctuaciones incontroladas en la experiencia del cliente.

Por otro lado, el Mix de Marketing Interno se basa en una lógica de diseño organizacional en la que los comportamientos deseados no surgen de manera espontánea del empoderamiento, sino de la alineación entre procesos, sistemas y cultura. Este método disminuye el peligro de silos y garantiza que el empoderamiento personal esté respaldado por capacidades organizacionales en común, al incluir la coordinación interfuncional como una variable esencial (Ahmed y Rafiq, 2003).

Desde un juicio propio, la divergencia entre ambos modelos no es excluyente, sino de énfasis estratégico. Mientras el enfranchisement prioriza la acción inmediata del colaborador frente al cliente, el Mix de Marketing Interno privilegia la sostenibilidad de dicha acción en el tiempo. En contextos organizacionales complejos, el empoderamiento resulta efectivo sólo cuando se apoya en una arquitectura interna coherente que canalice la autonomía hacia objetivos estratégicos comunes.

2.4.3. La ruptura del paradigma racional: Crítica desde la perspectiva experiencial de Schmitt

Tanto la Cadena Servicio–Utilidad como el modelo de competencias organizacionales comparten un supuesto racional-instrumental sobre el comportamiento del colaborador, al concebirlo como un agente que responde de manera predecible a estímulos organizacionales tales como calidad interna, liderazgo, incentivos o sistemas de apoyo. En estos enfoques, la satisfacción, el compromiso o el desarrollo de competencias funcionan como variables explicativas que median el impacto de las prácticas internas sobre el desempeño organizacional y financiero (Heskett et al., 1994; Ahmed et al., 2003).

Desde esta lógica, el marketing interno se estructura como un conjunto de mecanismos causales diseñados para optimizar resultados, ya sea mediante el empoderamiento funcional del colaborador o a través de la alineación sistémica de procesos y capacidades internas. Aunque estos modelos reconocen la importancia del factor humano, lo hacen bajo una racionalidad estratégica que privilegia la eficiencia, la coherencia y la previsibilidad del comportamiento organizacional (Heskett y Sasser, 2010; Ahmed y Rafiq, 2003).

Desde una valoración crítica, esta visión resulta limitada al reducir la experiencia del colaborador a una secuencia de estímulos y respuestas funcionales. Al asumir que el individuo actúa principalmente como un maximizador de utilidad organizacional, se invisibiliza la dimensión simbólica, emocional y subjetiva del trabajo, la cual no siempre puede ser gestionada ni anticipada mediante diseños racionales o arquitecturas internas formales.

La perspectiva experiencial de Schmitt introduce una ruptura epistemológica con este paradigma al sostener que las personas no responden únicamente a beneficios funcionales, sino a experiencias holísticas que integran dimensiones sensoriales, emocionales, cognitivas, conductuales y sociales (Schmitt, 1999a; Schmitt, 1999b). Aplicado al marketing interno, este enfoque desplaza el énfasis desde la optimización de variables hacia el diseño consciente de vivencias laborales significativas, donde el colaborador es un sujeto experiencial y no solo un recurso estratégico.

Desde un juicio propio, la crítica experiencial no invalida los modelos racionales, pero sí evidencia su insuficiencia explicativa en contextos organizacionales contemporáneos. En mercados laborales caracterizados por la búsqueda de sentido, identidad y pertenencia, la competitividad interna ya no depende exclusivamente del empoderamiento ni de la alineación estructural, sino de la capacidad de la organización para ofrecer experiencias laborales coherentes, emocionalmente resonantes y socialmente significativas.

2.4.4. Convergencia hacia la rentabilidad: Valoración de la utilidad financiera y la sostenibilidad del modelo

Los modelos de marketing interno que se han examinado coinciden en un propósito compartido: describir la manera en que las prácticas internas dan lugar a resultados financieros sostenibles. La rentabilidad se manifiesta como el resultado final de una serie de causas que empieza en la calidad interna del trabajo y termina con la fidelidad del cliente y el aumento económico (Heskett et al., 1994), en la Cadena Servicio-Utilidad. Esta lógica concede un papel fundamental a la estabilidad del capital humano, considerando que es un requisito indispensable para optimizar el valor de vida del cliente.

De forma adicional, la perspectiva de competencias organizacionales sostiene que las relaciones directas no son el fundamento de la rentabilidad; más bien, esta se debe a la acumulación de habilidades estratégicas complejas de replicar, como la coordinación interfuncional y el enfoque en el mercado. Desde este punto de vista, el rendimiento financiero es una consecuencia indirecta del desarrollo de activos intangibles que habilitan a la empresa para llevar a cabo su estrategia de manera consistente y adaptable (Ahmed y Rafiq, 2003; Prahalad y Hamel, 1990).

Desde un juicio de valor, los dos métodos ofrecen una perspectiva financieramente válida, aunque con horizontes temporales diferentes. El modelo de competencias destaca las ganancias más progresivas, que están ligadas a la maduración de la organización y a la competitividad sostenible a largo plazo. En cambio, la Cadena Servicio-Utilidad da prioridad a métricas de impacto más inmediato, como el crecimiento, la satisfacción y la lealtad.

La perspectiva experiencial de Schmitt introduce una convergencia adicional al ampliar la noción de rentabilidad más allá de los indicadores financieros tradicionales. Al proponer que las experiencias generan vínculos emocionales duraderos, el modelo sugiere que la experiencia del colaborador actúa como un amplificador del valor de vida tanto del cliente como del empleado, reforzando la lealtad, el compromiso y la disposición a innovar (Schmitt, 1999a; Schmitt, 1999b).

Desde una valoración final, la sostenibilidad financiera de los modelos de marketing interno depende de su capacidad para integrar eficiencia económica y sentido humano. La rentabilidad deja de ser un resultado exclusivo de la optimización de procesos o competencias y pasa a entenderse como la consecuencia de sistemas organizacionales que logran equilibrar desempeño, experiencia y coherencia interna, asegurando así ventajas competitivas duraderas en entornos altamente dinámicos.

2.5. Adaptabilidad de los modelos en entornos digitales y automatizados

2.5.1. La digitalización del Mix de Marketing Interno: De la comunicación jerárquica a las plataformas de soporte a procesos

El Mix de Marketing Interno propuesto por Ahmed y Rafiq fue concebido originalmente en un contexto organizacional caracterizado por estructuras jerárquicas y flujos de comunicación predominantemente verticales. En este marco, herramientas como la comunicación interna, el apoyo de la alta dirección y la coordinación interfuncional operaban mediante canales formales y presenciales, orientados a alinear al colaborador con los objetivos estratégicos de la organización (Ahmed y Rafiq, 2003). Se asumía que la lógica subyacente suponía una transmisión de mensajes y directrices relativamente estable desde la dirección hacia los diversos niveles de la organización.

Con la digitalización gradual de los ambientes laborales, este mix ha sufrido un cambio importante. La forma en que se concreta el apoyo a la coordinación interfuncional y a los procesos de negocio ha sido transformada por las plataformas digitales colaborativas, las herramientas para la automa-

tización y los sistemas integrados de gestión. La comunicación deja de ser unidireccional y pasa a ser un flujo constante y multidireccional, en el cual la información se incorpora a los procesos de decisión y operación en tiempo real (Ahmed et al., 2003).

Esta transición conlleva que, desde una perspectiva crítica, el marketing interno no solo debe concentrarse en la difusión de mensajes estratégicos, sino también en crear infraestructuras digitales que hagan más sencillo el trabajo diario del colaborador. La eficacia del mix está menos condicionada por el discurso organizacional y más por la habilidad de las plataformas para disminuir fricciones operativas, suprimir silos y posibilitar la implementación coherente de la estrategia en contextos muy automatizados.

Dentro de este panorama, la digitalización extiende el rango del soporte a procesos al incluir tecnologías inteligentes, como sistemas integrados de información y herramientas de asistencia que se sustentan en inteligencia artificial. Estas tecnologías funcionan como ampliaciones prácticas del marketing interno, ya que al optimizar la confiabilidad, la transparencia y la adaptabilidad de los procesos, se consolida el progreso de capacidades organizacionales enfocadas en el mercado (Ahn et al., 2025; Ahmed y Rafiq, 2003).

Desde un juicio propio, la evolución del Mix de Marketing Interno hacia plataformas digitales representa un cambio estructural más que instrumental. El beneficio competitivo ya no solo se obtiene a través de una buena comunicación de la estrategia, sino también al integrarla en sistemas digitales que orienten el comportamiento de la organización en su cotidianidad. El marketing interno eficaz en contextos automatizados es el que transforma la tecnología en un facilitador silencioso de la creación de valor sostenible y de la alineación estratégica.

2.5.2. La tecnología como facilitadora del Enfranchisement (empoderamiento) : Cadena Servicio-Utilidad (Heskett et al.) y herramientas de toma de decisiones

En la Cadena Servicio-Utilidad, el empoderamiento del trabajador se basa en ofrecerle suficiente autonomía, recursos e información para que el trabajador pueda tomar decisiones efectivas cuando interactúa con el cliente. En

contextos digitalizados, las tecnologías de la información se vuelven un elemento esencial para la calidad interna del trabajo (Heskett et al., 1994; Heskett y Sasser, 2010), a pesar de que tradicionalmente este empoderamiento dependía del liderazgo directo y del diseño de los puestos.

La implementación de herramientas digitales para ayudar a tomar decisiones, tales como sistemas integrados de gestión, análisis en tiempo real y plataformas inteligentes de atención, transforma la aplicación del *enfranchisement*. Según Heskett et al. (1994), estas tecnologías mejoran la habilidad cognitiva del colaborador, disminuyen la incertidumbre operativa y posibilitan contestaciones más veloces y personalizadas; de esta manera, se refuerzan las conexiones entre la satisfacción del empleado, la calidad del servicio y el valor que el cliente percibe.

Desde una perspectiva crítica, el empoderamiento tecnológico presenta un riesgo latente: si las herramientas digitales reemplazan el criterio profesional en vez de complementarlo, el empoderamiento puede transformarse en dependencia operativa. La autonomía verdadera no se origina solamente en el acceso a sistemas, sino también en la habilidad del colaborador para entender la información, aplicar juicio y asumir responsabilidad en situaciones complicadas.

Estudios recientes demuestran que la tecnología puede funcionar como un recurso psicológico que mejora el bienestar de los trabajadores y beneficia positivamente la cadena servicio-utilidad, lo cual extiende el modelo original. Sistemas digitales confiables, claros y flexibles disminuyen el estrés y la carga cognitiva, lo que posibilita que el colaborador dirija su esfuerzo hacia tareas de más valor creativo y relacional (Kelloway y Myers, 2019; Ahn et al., 2025).

Desde un criterio personal, la sostenibilidad del *enfranchisement* en entornos automatizados radica en hallar un balance entre la tecnología y lo humano. Las herramientas digitales deben ser concebidas como facilitadoras de la capacidad profesional, no como instrumentos de control encubierto. Cuando la tecnología amplifica la capacidad de decisión del colaborador y refuerza su sentido de competencia, la Cadena Servicio–Utilidad no solo se mantiene vigente, sino que se fortalece en contextos organizacionales altamente digitalizados.

2.5.3. La omnipresencia de la tecnología de la información: Gestión de la experiencia holística en entornos hiperconectados

La omnipresencia de la tecnología de la información ha transformado radicalmente la forma en que las organizaciones diseñan y gestionan la experiencia del colaborador. En entornos hiperconectados, las interacciones laborales ya no se limitan a espacios físicos ni a momentos específicos, sino que se extienden a plataformas digitales, sistemas inteligentes y canales virtuales que median continuamente la relación entre el individuo y la organización. Este escenario reta las perspectivas convencionales del marketing interno, pues requiere una visión holística que conecte procesos, emociones y significados (Schmitt, 1999a).

Desde el punto de vista del marketing basado en experiencias, es necesario integrar de manera coherente los diferentes módulos experienciales que Schmitt sugiere para gestionar la experiencia en ambientes digitales. Los estímulos sensoriales se transmiten a interfaces digitales; la claridad y la facilidad de uso de los sistemas tienen un impacto en las emociones; el acceso a información y el aprendizaje constante hacen que se active la dimensión cognitiva; y las redes colaborativas, así como las comunidades virtuales, crean la experiencia social (Schmitt, 1999b). La tecnología, en lugar de ser un soporte neutral, se convierte en un proveedor activo de experiencias.

Desde un análisis crítico, la hiperconectividad puede desintegrar la experiencia del colaborador si las plataformas digitales no están coordinadas entre sí y con la cultura de la empresa. Cuando los sistemas, aplicaciones y canales se multiplican, puede suceder una sobrecarga cognitiva y una disonancia en la experiencia que afectan la coherencia. Según los modelos de experiencia, esta es esencial para generar valor sostenible.

Estudios recientes demuestran que la calidad de los sistemas digitales internos afecta directamente el encaje entre empleado y puesto, así como la conducta innovadora del trabajador. Las tecnologías que se distinguen por su fiabilidad, empatía simulada y capacidad de adaptarse ayudan a disminuir el estrés operativo y fortalecer la experiencia laboral positiva, al funcionar como extensiones de la propuesta de valor interna (Ahn et al., 2025).

Desde una mirada propia, la gestión eficaz de la experiencia holística en ambientes hiperconectados requiere ir más allá de la lógica de implementar tecnología aislada. El verdadero beneficio competitivo radica en crear ecosistemas digitales consistentes que combinen el sentido, la eficiencia y el bienestar, garantizando que la tecnología no solo vincule procesos, sino que también mejore experiencias laborales relevantes y sostenibles.

CAPÍTULO 3

FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

3.1. Definición de fidelización del cliente interno

3.1.1. El compromiso organizacional como estado psicológico y la teoría del intercambio social

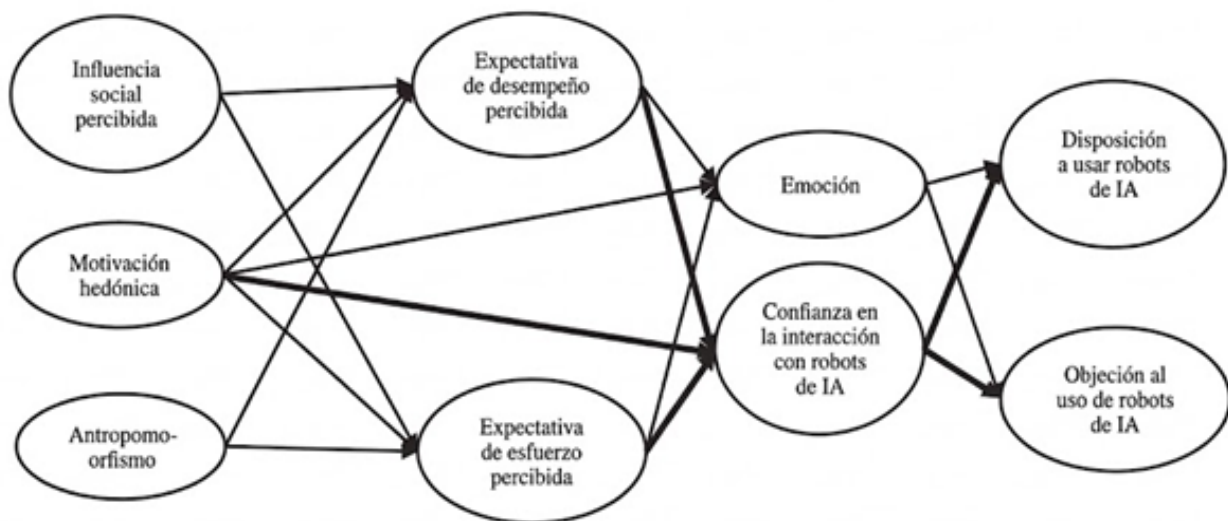
En el complejo escenario laboral post pandemia, donde la escasez de talento calificado afecta a siete de cada diez empleadores, la capacidad de las organizaciones para asegurar la permanencia de sus colaboradores se ha transformado en un desafío de primer orden. Ante esta realidad, caracterizada por una alta volatilidad y la constante búsqueda de bienestar por parte de la fuerza laboral, el concepto de fidelización del cliente interno debe redefinirse más allá de la simple retención contractual; se trata de consolidar un estado psicológico robusto que vincule emocional y cognitivamente al individuo con la entidad. Esta conexión profunda, lejos de ser una variable estática, actúa como un determinante crítico en la decisión de continuar o abandonar la empresa, sustentándose en dinámicas de reciprocidad y valores compartidos que se analizarán a continuación a través de las dimensiones psicológicas del compromiso, la teoría del intercambio social y el compromiso a nivel organización.

El compromiso organizacional se conceptualiza como un estado psicológico profundo que define la naturaleza del vínculo entre el empleado y la entidad corporativa, determinando su decisión de permanencia (Qiao et al., 2024). Este constructo se fundamenta en tres componentes esenciales: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores organizacionales, la disposición a ejercer un esfuerzo significativo en beneficio de la institución y un deseo robusto de mantener la membresía en la misma. Esta conexión no opera simplemente como lealtad pasiva, sino que impulsa al individuo a iden-

tificarse con los desafíos corporativos, generando una determinación activa para contribuir al éxito de los objetivos trazados.

De manera complementaria, la fidelización interna requiere una predisposición colectiva hacia la adaptación, entendida como readiness o preparación define esta preparación organizacional como una propiedad compartida del equipo, donde los miembros experimentan un estado psicológico común de compromiso y confianza en sus capacidades colectivas para implementar cambios (Weiner Silva et al., 2025). En entornos tecnológicos, esta confianza se manifiesta como una creencia cognitiva de orden superior que mitiga la incertidumbre percibida y fomenta la intención de interactuar con nuevas herramientas, facilitando así la alineación estratégica (Chi et al., 2023).

Figura 3. *Marco Conceptual de Confianza y Aceptación Tecnológica de Chi et al. (2023).*



Nota. Traducción propia del modelo de Chi et al. (2023).

Según la Figura 3 el modelo estructural inspirado en la propuesta de Chi et al. (2023) resalta la influencia social percibida, la motivación hedónica y el antropomorfismo como factores antecedentes que influyen directamente en las expectativas de desempeño y de esfuerzo del usuario. Estas expectativas, a su vez, median los efectos sobre las dimensiones de emoción y confianza en la interacción con la IA, articulando un proceso psicológico completo que explica cómo se construye la aceptación en entornos de servicio automatizado. Este

enfoque evidencia que el componente de confianza actúa como una creencia cognitiva superior que reduce la incertidumbre, mientras que el componente emocional potencia respuestas afectivas, generando un equilibrio que favorece la disposición de uso frente a la objeción. Asimismo, el modelo integra factores cognitivos y afectivos para determinar la intención conductual final. El modelo evidencia que la confianza en la interacción es un puente crítico entre las características del sistema y la voluntad de uso, la cual es fundamental para asegurar la fidelización del cliente interno ante nuevas tecnologías (ver Figura 3).

La redefinición del compromiso como un estado psicológico compartido y cognitivo, en lugar de una métrica estática de retención, sugiere que la gestión moderna del talento debe trascender los incentivos económicos básicos. Si las organizaciones omiten la consolidación de esta confianza colectiva y la alineación de valores intrínsecos, arriesgan la operatividad de sus estrategias de transformación, pues la presencia física del empleado no garantiza la membresía psicológica necesaria para afrontar la volatilidad del mercado actual.

Desde una perspectiva teórica fundamental, este vínculo se explica a través de la Teoría del Intercambio Social. Las conductas humanas, incluidas las laborales, se rigen por un análisis de costo-beneficio y una expectativa normativa de reciprocidad. Bajo este prisma, la relación laboral se configura como un intercambio continuo: la organización provee un entorno favorable, oportunidades de desarrollo y recompensas, mientras que el colaborador ofrece su conformidad con las regulaciones y un desempeño superior para mantener el equilibrio de la relación (Tang et al., 2024).

La sostenibilidad de este intercambio depende de la percepción de los beneficios recibidos. Cuando los líderes otorgan recursos materiales y espirituales, como apoyo interpersonal y consejo, incentivan a los subordinados a intensificar su rendimiento como una forma de compensación ética hacia la organización. Sin este compromiso recíproco para mejorar la entidad, incluso las mejores estrategias de soporte resultarían ineficaces, pues la lealtad del empleado es el motor que solidifica los valores centrales y asegura el éxito sostenible (Qiao et al., 2024).

La aplicación de la Teoría del Intercambio Social al contexto de la fidelización revela que la lealtad es un constructo de la calidad percibida del contrato psicológico. Esto implica que las organizaciones deben diseñar ecosistemas de recompensa que integren dimensiones emocionales y de soporte, ya que el empleado contemporáneo evalúa la reciprocidad no sólo en términos salariales, sino en la validación de su bienestar y desarrollo profesional dentro de la estructura corporativa.

3.1.2. La influencia del liderazgo ético y digital en la construcción de la lealtad

La definición de fidelización del cliente interno se encuentra intrínsecamente ligada a la calidad del liderazgo ejercido, dado que este actúa como el principal conductor de la conexión emocional y normativa del colaborador. En entornos de alta presión y ritmo acelerado, el liderazgo ético ha emergido como un determinante crítico, superando incluso a otros estilos en su impacto sobre el desempeño y la retención. Según Brown et al. (como se citó en Tang et al., 2024), este enfoque se caracteriza por la demostración de sinceridad, la promoción de valores normativos y el establecimiento de sistemas de recompensa justos, lo cual inculca en la fuerza laboral una percepción de equidad y confianza organizacional.

Este estilo de dirección no solo regula el comportamiento, sino que fomenta un sentido de pertenencia profundo. Al clarificar las expectativas morales y actuar como modelos de conducta, los líderes éticos influyen positivamente en la identidad organizacional del empleado y su compromiso afectivo. Tal como señalan Abu Nasra y Arar (Tang et al., 2024), cuando la distribución de recursos y el trato interpersonal se perciben como transparentes y justos, se solidifica la confianza institucional, elemento indispensable para que la lealtad trascienda la mera obligación contractual y se convierta en una voluntad activa de contribuir al éxito colectivo.

La prevalencia del liderazgo ético como el predictor más extremo del desempeño sugiere que, en la psique del empleado moderno, la integridad del líder es un activo no negociable. Las organizaciones que descuidan la dimensi-

ón ética en favor de resultados operativos a corto plazo erosionan la base de la fidelización; la lealtad real no se compra con bonos, sino que se construye sobre la certeza de que la autoridad se ejerce con justicia y previsibilidad moral.

En el contexto de la adopción tecnológica, la fidelización requiere la integración del liderazgo digital, definido como la capacidad de articular una visión clara para los procesos digitales y ejecutar estrategias que empoderen al talento humano. Este liderazgo combina la competencia tecnológica con la gestión del cambio, creando un entorno de trabajo colaborativo y transparente. De acuerdo con El-Zeiny (Qiao et al., 2024), los líderes digitales eficaces no solo gestionan herramientas, sino que preservan la autonomía del empleado y fomentan su participación en la toma de decisiones, lo cual fortalece el apego psicológico y la intención de permanencia en la empresa.

La vinculación entre este estilo de liderazgo y el compromiso organizacional es mediada por la propia transformación digital. Al alinear las iniciativas tecnológicas con los objetivos corporativos y proporcionar los recursos necesarios, los líderes digitales reducen la resistencia al cambio y aumentan la moral del equipo. Investigaciones experimentales confirman que este liderazgo incrementa significativamente el apoyo de los empleados hacia los cambios organizacionales, consolidando su lealtad al hacerlos sentir partícipes de una evolución innovadora y resiliente (Qiao et al., 2024).

El liderazgo digital redefine la fidelización al transformar al empleado de un usuario pasivo de tecnología a un agente activo de innovación. La lealtad en la era digital no surge de la estabilidad estática, sino de la capacidad del líder para dotar de sentido y propósito a la disrupción tecnológica. Si el liderazgo falla en conectar la digitalización con el empoderamiento personal, la tecnología se percibirá como una amenaza, fracturando el compromiso organizacional.

3.1.3. La transformación digital como mediador de la fidelización y la preparación organizacional

La transformación digital no debe visualizarse únicamente como la instalación de nuevo software, sino como un puente vital que conecta las intenciones del liderazgo con el compromiso real del empleado. Investigaciones re-

cientes sostienen que este proceso actúa como un mediador indispensable: la tecnología, cuando se implementa con una estrategia clara, optimiza los flujos de trabajo y permite que el personal se enfoque en tareas de alto valor, lo que incrementa su sentido de pertenencia. Cuando los líderes utilizan herramientas digitales para impulsar el cambio organizativo de manera efectiva, no solo modernizan la empresa, sino que elevan significativamente la lealtad y la identificación del trabajador con la misión corporativa (Qiao et al., 2024).

Sin embargo, para que esta conexión emocional ocurra, la organización debe encontrarse en un estado de *readiness* o preparación conductual. A diferencia de la madurez, que mide qué tanto se ha implementado una tecnología, la preparación evalúa si las personas tienen los comportamientos necesarios para aprovecharla. Weiner describe este fenómeno como un estado psicológico compartido donde los miembros del equipo se sienten colectivamente capaces y comprometidos a adoptar el cambio. Por tanto, un entorno verdaderamente fidelizado es aquel donde la tecnología no se impone, sino que aterriza sobre una cultura que ya exhibe la voluntad y los hábitos para maximizar sus beneficios (Silva et al., 2025).

Entender la transformación digital como un mediador y no como un fin en sí mismo cambia radicalmente la estrategia de retención. Si una empresa introduce tecnología de punta en un equipo sin preparación conductual (es decir, sin la mentalidad adecuada), la herramienta se convierte en un obstáculo que genera frustración y fuga de talento. La fidelización surge cuando la tecnología empodera al empleado, haciéndolo sentir más competente y conectado, en lugar de reemplazado o vigilado.

En este escenario, la confianza emerge como la moneda de cambio crítica para la adopción tecnológica y la permanencia del empleado. La literatura define la confianza en la interacción con sistemas (como la IA o robots de servicio) como una creencia cognitiva de orden superior que mitiga la incertidumbre inherente a lo nuevo. De acuerdo con Chi et al. (2023), cuando los colaboradores confían en que la interacción con la tecnología aportará resultados positivos al servicio y a su propio desempeño, su intención de uso y su compromiso con la empresa se fortalecen, reduciendo las objeciones naturales al cambio.

No obstante, existe un riesgo latente conocido como la brecha de percepción. Silva et al. (2025) advierten que, frecuentemente, la alta dirección cree que la organización está lista para el cambio, mientras que los empleados operativos perciben una realidad muy distinta, llena de carencias y dudas. Esta desconexión es peligrosa: si los líderes asumen una preparación que no existe, las iniciativas digitales fallarán y la lealtad se fracturará. La verdadera fidelización interna requiere, por ende, alinear estas visiones, asegurando que tanto gerentes como colaboradores compartan la misma realidad sobre su capacidad para navegar el futuro digital.

Por lo expuesto se infiere que la brecha de percepción es el enemigo silencioso de la fidelización en procesos de cambio. Un líder que celebra un avance digital mientras su equipo lucha en silencio con la herramienta está sembrando desconfianza. Reconocer que la preparación es una experiencia subjetiva y trabajar para alinear la visión de la gerencia con la del personal operativo es, quizás, la estrategia de fidelización más honesta y efectiva en la era moderna.

3.2. Diferencias entre fidelización del cliente y lealtad del cliente

3.2.1. Distinciones Conceptuales entre la Retención Transaccional y la Lealtad Afectiva

La retención del cliente se perfila fundamentalmente como una estrategia operativa y financiera, cuyo objetivo primordial es mantener la base de consumidores existente mediante incentivos tangibles y barreras de salida calculadas. Según Pereira et al. (2025), este proceso resulta hasta cinco veces más rentable que la adquisición de nuevos compradores, apoyándose en tácticas como la personalización de ofertas, programas de recompensas y una gestión eficiente de los canales de atención (Pereira et al., 2025). En este contexto, la tecnología actúa como un catalizador de la eficiencia; los autores sostienen que la inteligencia artificial y la analítica predictiva permiten a las empresas anticipar comportamientos y automatizar tareas repetitivas, asegurando así la continuidad de las transacciones comerciales mediante una segmentación precisa y optimización de campañas (Islam et al. 2024).

Por otro lado, la lealtad del cliente trasciende la mera repetición de compra, situándose en un plano psicológico y emocional que implica una identificación profunda con los valores de la marca. La lealtad involucra aspectos como la confianza y una conexión afectiva que no se garantiza únicamente con la satisfacción funcional, requiriendo un compromiso a largo plazo basado en el valor mutuo (Finnie y Randall, 2002, como se citó en Pereira et al., 2025). Este fenómeno encuentra un paralelo directo en el ámbito del marketing interno; Moreira explican que el compromiso organizacional de los empleados se define como un vínculo emocional y una creencia firme en las metas institucionales, sugiriendo que la verdadera lealtad, tanto interna como externa, emana de una adhesión voluntaria y sentimental más que de una conveniencia económica (Mero et al., 2020).

Se observa una dicotomía clara donde la retención obedece a una lógica pragmática y conductual, sustentada en herramientas digitales para asegurar la recurrencia, mientras que la lealtad se erige sobre pilares intangibles de confianza e identificación. Confundir la retención con la lealtad podría llevar a las organizaciones a una falsa sensación de seguridad, pues un cliente retenido por barreras tecnológicas o descuentos no necesariamente ha desarrollado la inmunidad emocional ante la competencia que caracteriza a un cliente verdaderamente leal.

La gestión de la lealtad también depende intrínsecamente de la calidad del capital humano, dado que son los colaboradores quienes, a través de su propio compromiso, materializan la promesa de la marca ante el consumidor final. Se destaca que el marketing interno, al tratar al empleado como un cliente interno, fomenta actitudes positivas y una mayor productividad, factores determinantes para la satisfacción del cliente externo (Ahmed y Rafiq., 2024, como se citó en Moreira Mero et al., 2020). La comunicación interna y la capacitación constante son dimensiones críticas en este esquema, ya que habilitan al personal para ofrecer un servicio que no solo cumpla expectativas, sino que genere los vínculos emocionales necesarios para la fidelización profunda (Albassami et al., 2025 como se citó en Moreira et al., 2020).

Simultáneamente, el entorno digital exige que estas interacciones humanas se vean reforzadas por sistemas que garanticen la fiabilidad y la pertinencia en cada punto de contacto. Se identifica que tecnologías emergentes, como el *blockchain*, están ganando relevancia para asegurar la transparencia y la confianza en las transacciones, elementos indispensables para sostener la lealtad en ecosistemas digitales donde la interacción física es limitada. Asimismo, la personalización masiva, facilitada por el análisis de grandes volúmenes de datos conocido como *Big Data*, permite que las empresas adapten sus propuestas de valor de manera dinámica, alineando la oferta tecnológica con las expectativas cambiantes de los consumidores para fortalecer su compromiso a largo plazo (Pereira et al., 2025).

La convergencia entre el compromiso del talento humano y la infraestructura tecnológica es indispensable; la tecnología provee las herramientas para la transparencia y la personalización a escala, pero es el capital humano el que infunde empatía y propósito a la relación comercial. Una estrategia integral debe, por tanto, utilizar el marketing interno para forjar embajadores de marca dentro de la organización, mientras despliega soluciones digitales avanzadas para cimentar la confianza y la relevancia que los clientes externos demandan para otorgar su lealtad.

3.2.2. Integración de Tecnologías Emergentes y Enfoque Humano en la Fidelización

La adopción de herramientas digitales avanzadas ha redefinido los mecanismos mediante los cuales las organizaciones fomentan la permanencia de sus clientes, permitiendo una gestión proactiva basada en datos. También se señala que la inteligencia artificial no solo mejora la eficiencia operativa, sino que transforma la experiencia del consumidor al ofrecer interacciones hiperpersonalizadas a través de agentes de IA conversacionales (conocidos también como *chatbots*) y algoritmos de aprendizaje automático conocido como *Machine Learning*, los cuales facilitan una atención ininterrumpida y respuestas inmediatas a las necesidades del usuario. Esta capacidad de procesamiento de información resulta crucial para predecir comportamientos futuros y optimizar

el retorno de inversión en campañas de marketing, consolidando así la retención desde una perspectiva técnica y analítica (Islam et al., 2024).

No obstante, el despliegue de estas tecnologías debe gestionarse con cautela para no vulnerar la privacidad, un factor que podría erosionar la confianza, base fundamental de la lealtad. Se advierte sobre la importancia de abordar las preocupaciones éticas derivadas del uso de la IA y el manejo de datos masivos, sugiriendo que la transparencia algorítmica y la justicia en el uso de la información son imperativos para mantener la legitimidad ante el consumidor (Ramos et al., 2024). En este sentido, la confianza y la reputación de la marca son determinantes para la retención, y que el uso de tecnologías como el *Big Data* debe orientarse a crear valor genuino y experiencias seguras, más allá de la simple segmentación comercial (Pereira et al. 2025).

Si bien la automatización y el análisis predictivo potencian la capacidad de respuesta empresarial, la sostenibilidad de la fidelización digital depende de un equilibrio ético que priorice la privacidad del usuario como un activo de confianza. La tecnología debe percibirse no como un fin invasivo de vigilancia comercial, sino como un medio transparente que enriquece la experiencia del cliente, validando así su decisión de permanecer vinculado a la marca en un entorno de incertidumbre digital.

Para que estas herramientas tecnológicas deriven en una lealtad auténtica, es necesario integrarlas con una cultura organizacional que valore al empleado como el primer eslabón de la cadena de valor. Se evidencia que dimensiones del marketing interno, como la preocupación de la dirección y el equilibrio trabajo/familia, influyen significativamente en el compromiso organizacional, lo que a su vez predispone al personal a brindar un servicio de excelencia que cautive al cliente externo. Un empleado que percibe apoyo y justicia por parte de su organización tiende a desarrollar un sentido de pertenencia que se refleja en interacciones más empáticas y efectivas, mitigando la frialdad que a menudo caracteriza a los canales digitales (Torres y Torres, 2024).

Finalmente, las tendencias actuales sugieren una evolución hacia el marketing interactivo y omnicanal, donde la tecnología facilita la participación activa del consumidor en la co-creación de valor e indican que la integración

fluida de múltiples puntos de contacto, potenciada por redes sociales y plataformas móviles, fortalece las relaciones al proporcionar experiencias inmersivas y consistentes (Pereira et al., 2025). Estas mismas experiencias añaden que fenómenos como los escenarios en vivo y en directo llamados también *live streaming* y la gamificación están emergiendo como poderosos vectores de compromiso, permitiendo a las marcas conectar en tiempo real y fomentar comunidades vibrantes que trascienden la transacción pura, cimentando así una lealtad basada en la interacción continua y significativa.

La amalgama de un marketing interno sólido y estrategias digitales interactivas configura el escenario ideal para transitar de una retención pasiva a una lealtad participativa. Las organizaciones que logran empoderar a sus colaboradores para utilizar la tecnología como una extensión de su vocación de servicio, y que simultáneamente invitan al cliente a ser parte activa del ecosistema de marca a través de canales innovadores, son las que conseguirán blindar su posición en el mercado frente a la volatilidad de las preferencias del consumidor.

3.3. Características de fidelización del cliente interno

3.3.1. El Impacto Humano: Gestión del Estrés y Conflictos de Rol en la Era Híbrida

La fidelización del cliente interno en la actualidad enfrenta un enemigo silencioso pero devastador: el tecnoestrés. La literatura reciente advierte que la irrupción masiva de entornos laborales virtuales ha intensificado este fenómeno, donde la presión constante por dominar las tecnologías de la información deja a los empleados exhaustos y amenaza seriamente su bienestar. Sin embargo, no todo está perdido; se ha demostrado que el aprendizaje basado en el trabajo y una capacidad de liderazgo digital competente actúan como verdaderos escudos protectores. Estos recursos amortiguan el impacto del agotamiento, permitiendo a los trabajadores navegar la tormenta digital con mayor resiliencia y mantener su compromiso intacto (Alkhayyal y Bajaba, 2024).

Figura 4. *Modelo Hipotético de Contrarresto del Tecnoestrés en Entornos Virtuales de Alkhayyal y Bajaba (2024).*

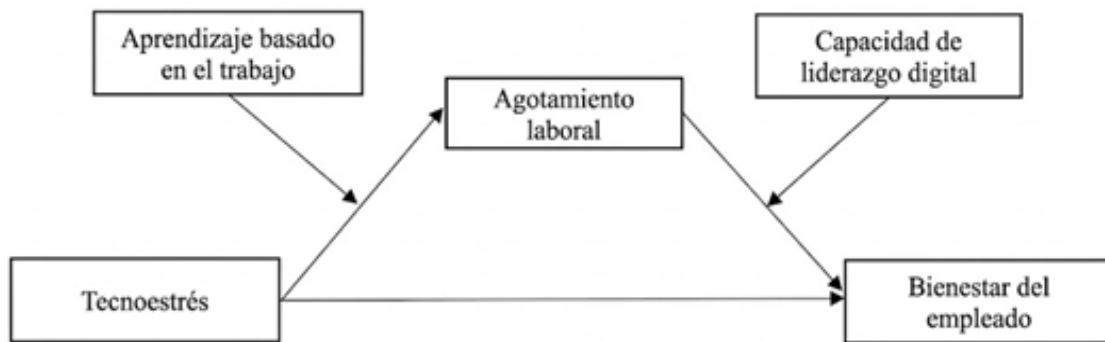


Fig. 1. Modelo hipotético.

Nota. Traducción propia del modelo de Alkhayyal y Bajaba (2024).

Según la Figura 4, el modelo estructural inspirado en la propuesta de Alkhayyal y Bajaba (2024) establece un flujo causal donde el tecnoestrés, identificado en el gráfico como *Technostress*, actúa como el detonante inicial que incrementa el agotamiento laboral o *Work exhaustion*. Esta acumulación de fatiga tiene un efecto directo y negativo sobre el resultado final, que es el bienestar del empleado o *Employee well-being*. Sin embargo, el esquema resalta la intervención estratégica de dos recursos moderadores ubicados en la parte superior. Por un lado, el aprendizaje basado en el trabajo o *Work-based learning* intercepta la relación inicial, amortiguando el impacto del estrés tecnológico para prevenir que se convierta en agotamiento severo. Por otro lado, la capacidad de liderazgo digital o *Digital leadership capability* actúa en la segunda fase del proceso, mitigando las consecuencias del agotamiento existente para proteger y preservar el bienestar final del trabajador. De esta manera, el modelo evidencia visualmente cómo la provisión de recursos específicos puede interrumpir el ciclo de desgaste tecnológico (ver Figura 4).

Por otro lado, la lealtad del empleado se ve gravemente comprometida cuando la tecnología invade sin permiso la esfera personal, desatando un conflicto tangible entre las responsabilidades laborales y la vida familiar. En los contextos de trabajo híbrido, esta intrusión tecnológica desdibuja las fronteras del hogar, llevando a una disminución inevitable en el compromiso o *work engagement*. Es curioso notar que, aunque el apoyo organizacional percibido es

un recurso valioso, los estudios indican que el impacto negativo del conflicto trabajo-familia es tan potente que supera los beneficios de dicho apoyo si no se establecen límites claros (Harunavamwe y Kanengoni, 2023).

Resulta fascinante y a la vez alarmante observar cómo las herramientas diseñadas para liberarnos y hacernos más eficientes se han transformado, paradójicamente, en una fuente inagotable de desgaste psicológico. Las organizaciones a menudo caen en la trampa de confundir la conectividad perpetua con la productividad real, ignorando que una cultura de disponibilidad absoluta, carente de límites humanos sensatos, termina por erosionar el activo más valioso que poseen: el talento y la lealtad de sus colaboradores.

Para mantener viva la llama del compromiso en estos entornos digitalizados, es imperativo que los gerentes comprendan que la simple implementación técnica es insuficiente si no se cuida el bienestar psicosocial. El modelo de Demandas y Recursos Laborales sugiere que el estrés tecnológico actúa como una demanda que agota la energía mental, y para contrarrestarlo, las organizaciones deben proveer recursos que fomenten el crecimiento personal, como el aprendizaje continuo (Alkhayyal y Bajaba, 2024). Al dotar al personal de estas herramientas, se transforma la amenaza del tecnoestrés en un desafío manejable, asegurando que la tecnología sirva para enriquecer la experiencia laboral y no para drenarla.

Asimismo, la gestión moderna de la fidelización debe centrarse en reducir la ambigüedad de roles que surge en el trabajo híbrido. La evidencia señala que cuando el conflicto entre los roles familiares y laborales se agudiza, incluso los empleados más dedicados experimentan una desconexión emocional progresiva (Harunavamwe y Kanengoni, 2023). Por ende, una característica esencial de la fidelización de hoy es la capacidad de la empresa para respetar el tiempo del empleado, fomentando un entorno donde la desconexión digital sea vista como una virtud necesaria para recargar energías y no como una falta de compromiso profesional.

La verdadera lealtad del cliente interno en la era digital se cimenta en un contrato ético inquebrantable entre la empresa y el colaborador. Si la integración del trabajo remoto prioriza la eficiencia fría sobre la seguridad psicológica y

la equidad humana, la organización corre el riesgo de alienar a su fuerza laboral, convirtiendo lo que debería ser una ventaja competitiva en un mecanismo de agotamiento sistemático.

3.3.2. Inteligencia Artificial y Estrategia: La Nueva Frontera de la Retención

Ante el desafío monumental de retener al mejor talento, las organizaciones han encontrado un aliado poderoso en la Inteligencia Artificial y el aprendizaje automático o *Machine Learning*. Estas tecnologías, lejos de ser ciencia ficción, ofrecen capacidades predictivas asombrosas; por ejemplo, el uso de Redes Neuronales Convolucionales y algoritmos de *Random Forest* permite predecir la rotación de personal con una precisión superior, analizando patrones de comportamiento y satisfacción que escapan al ojo humano. Esta capacidad de anticipación permite a los departamentos de Recursos Humanos intervenir de manera proactiva antes de que un empleado valioso decida abandonar el barco.

Además de la predicción, la IA está revolucionando la experiencia diaria mediante la automatización y el soporte continuo. Un caso ilustrativo es el de la empresa tecnológica Xerox, que implementó un asistente virtual conocido como *chatbot* de recursos humanos impulsado por IA llamado *Hannah*; esta herramienta permitió a los empleados resolver dudas sobre beneficios y políticas de forma autónoma, lo que mejoró el compromiso al brindar un acceso a la información más rápido y conveniente. Ejemplos como este demuestran que herramientas impulsadas por el Procesamiento del Lenguaje Natural no solo liberan a los profesionales para tareas estratégicas, sino que, al facilitar la vida del empleado, mejoran su percepción de la empresa y fortalecen su intención de permanencia.

Aunque la analítica predictiva nos deslumbra con su capacidad diagnóstica, no debemos cometer el error de confundir el termómetro con la medicina. Detectar que un empleado valioso está en riesgo de partir es un dato estéril si la organización carece de la voluntad para atacar las causas pro-

fundas como el estrés digital o el desequilibrio vital mediante un liderazgo genuinamente empático y cambios estructurales que ningún algoritmo podrá ejecutar por sí solo.

Sin embargo, para que esta revolución tecnológica rinda frutos reales, es imperativo alinear la estrategia de IA con la cultura y los objetivos de la organización. La literatura actual sobre la gestión de recursos humanos aumentada por IA señala que existe una fragmentación en cómo se aplican estas tecnologías y advierte sobre la necesidad de un marco multinivel que conecte estos avances con el desempeño financiero y operativo global (Priksht et al., 2023). La adopción de la IA no debe ser un acto aislado, sino parte de una reconfiguración estratégica que prepare a la cultura organizacional para abrazar la innovación sin perder su esencia humana.

Finalmente, la implementación de estas soluciones conlleva desafíos éticos que no pueden ser ignorados, como el riesgo de sesgo en los algoritmos y la opacidad en la toma de decisiones automatizada. Es fundamental que las organizaciones establezcan principios éticos claros para mitigar el lado oscuro de la IA, asegurando que las decisiones sobre contratación o promoción sean justas y transparentes (Priksht et al., 2023 como se citó en Paigude et al., 2023). La confianza del empleado es frágil; si perciben que son evaluados por una caja negra incomprensible, la tecnología que debería fidelizarlos terminará por generar recelo y distancia.

La sostenibilidad del modelo de fidelización depende de la coherencia entre las capacidades de liderazgo y la gestión ética de los datos. Una adopción puramente técnica de la inteligencia artificial, que ignore la necesidad de transparencia y el toque humano en la gestión del talento, corre el riesgo de deshumanizar el lugar de trabajo, transformando a los colaboradores en simples puntos de datos en lugar de valorar su aporte único.

3.4. Implicancias del cliente interno en la experiencia del cliente externo

3.4.1. Sinergia entre el compromiso organizacional y los sistemas de trabajo de alto involucramiento

Para entender cómo funciona una organización exitosa, imaginemos que los empleados tienen un kit de herramientas llamado Sistemas de Trabajo de Alto Involucramiento o HIWS. Este modelo no es otra cosa que darle al equipo cuatro superpoderes: poder para tomar decisiones, acceso a la información, recompensas justas y el conocimiento necesario para actuar. Cuando la gerencia comparte estos recursos, el personal siente que realmente tiene el control de su trabajo y no son simples engranajes de una máquina (Boxall y Winterton, 2018, como se citó en Nguyen et al., 2024). Esto crea un ambiente donde el equipo confía en sus líderes y colabora genuinamente, lo cual es vital para que la empresa pueda adaptarse rápido a lo que piden los clientes (Nguyen et al., 2024).

El efecto de tratar bien al cliente interno es casi mágico, pues genera una cadena de beneficios que llega hasta el consumidor final. Las investigaciones indican que cuando se invierte en estas prácticas de recursos humanos, no solo mejora la salud mental y la satisfacción de quien trabaja, sino que el equipo se vuelve más creativo y resiliente ante las crisis. Empleados bien capacitados y que trabajan en equipo logran que la empresa sea más productiva y que los clientes externos estén más felices, es decir, cuidar a quien atiende es la mejor estrategia para cuidar a quien compra (Nguyen et al., 2024).

Al analizar lo expuesto, resulta evidente que dar autonomía y herramientas al personal funciona como un motor de doble tracción: impulsa el bienestar interno y la calidad externa simultáneamente. La conexión que destacan los estudios nos enseña que la resiliencia de una empresa no nace de sus directivos, sino de la base operativa; si el empleado se siente competente y valorado, esa seguridad se transmite al cliente en cada interacción, creando un ciclo virtuoso que ninguna política restrictiva podría lograr (Nguyen et al., 2024).

Por otro lado, cuando miramos hacia el sector público, vemos que la tecnología está cambiando las reglas del juego, pero necesita del factor humano para funcionar. La transformación digital en oficinas gubernamentales busca hacer los trámites más transparentes y menos burocráticos, algo que todos agradecemos. Sin embargo, para que esto ocurra se requiere un tipo de liderazgo que inspire y no solo mande; los líderes deben convencer a su equipo de que estas nuevas herramientas digitales no son una amenaza, sino una ayuda para servir mejor a la ciudadanía y aumentar el valor de su trabajo (Engkus, 2025).

El gran reto aquí es que la tecnología por sí sola no hace milagros; necesita que el empleado público se ponga la camiseta del cambio. Si el personal siente que la digitalización amenaza su puesto o no entiende cómo usarla, habrá resistencia. El éxito depende de que los trabajadores perciban que la tecnología mejora su rol y reciban el apoyo necesario para dominarla; cuando se logra alinear la misión de la institución con estas nuevas habilidades digitales, el compromiso del empleado se dispara y la atención al ciudadano mejora notablemente (Kane et al., 2015, como se citó en Engkus, 2025).

Es fascinante notar que, tanto en el sector privado como en el público, la tecnología es un vehículo que no avanza sin el combustible del compromiso humano. Lo que se pone sobre la mesa es que la modernización no es un tema de software, sino de cultura; si no se gestiona el miedo al cambio y se cultiva la lealtad del cliente interno mediante un liderazgo empático, cualquier inversión millonaria en digitalización terminará siendo un cascarón vacío que no mejora la experiencia del usuario final (Engkus, 2025).

Desde una óptica diferente, la verdadera magia ocurre cuando dejamos de ver a la digitalización como un fin y empezamos a verla como un medio para humanizar el servicio público. La tecnología, por más avanzada que sea, no tiene ética ni empatía; esas son cualidades exclusivas del talento humano. Por tanto, el desafío más apasionante para los líderes actuales es diseñar una narrativa donde la innovación no venga a quitarle el trabajo a nadie, sino a quitarle lo aburrido al trabajo. Al liberar al funcionario de la carga burocrática y repetitiva, se le regala la oportunidad de convertirse en un verdadero agente de cambio social, capaz de brindar esa atención cálida y personalizada que ninguna pantalla puede ofrecer, restaurando así el vínculo de confianza con la ciudadanía.

3.4.2. El factor humano como determinante en la satisfacción y lealtad del consumidor

En el mundo de los negocios entre empresas, conocido como B2B, se suele pensar que todo se decide por el precio más bajo o la calidad del producto, pero la realidad es más compleja y humana. Existen atributos ocultos que pesan muchísimo, como la seguridad y la forma en que se vende el servicio. La seguridad laboral no es solo cumplir normas para evitar multas, sino una cultura que, cuando los empleados la adoptan de corazón, transmite una confianza enorme al cliente; si el personal se cuida y cuida los procesos, el cliente siente que está en buenas manos, y eso vale tanto o más que el producto mismo (Paggell et al., 2016, como se citó en Mittal et al., 2021).

Además, la manera en que los atributos del servicio afectan la felicidad del cliente no es siempre igual; funciona como una balanza con pesos distintos. Algunos elementos, si fallan, causan mucho enojo, pero si funcionan bien, nadie los aplaude; son los llamados mantenedores de satisfacción. Otros, en cambio, tienen el poder de enamorar al cliente si se hacen de maravilla. La empatía y la competencia del equipo de ventas al entender qué necesita el comprador pueden actuar como estos potenciadores de satisfacción; cuando un vendedor realmente escucha y resuelve, supera las expectativas y eso impacta directamente en las ganancias de la empresa (Anderson y Mittal, 2000, como se citó en Mittal et al., 2021).

Este análisis permite repensar la estrategia comercial: el valor real no está en la transacción, sino en la relación construida por las personas. Se demuestra que los atributos blandos gestionados por el cliente interno, como la seguridad y la atención consultiva, tienen un efecto asimétrico capaz de generar deleite. Esto significa que invertir en la calidad humana del personal no es un gasto, sino la vía más efectiva para diferenciar una oferta en un mercado saturado de productos similares.

Veamos un caso. Si nos trasladamos a un aeropuerto moderno, vemos una batalla interesante entre la eficiencia de las máquinas y la calidez de las personas. Los pasajeros de hoy valoran muchísimo que la tecnología, como los

robots o las aplicaciones móviles, les ayuden a moverse rápido y sin estrés. Por lo tanto, la satisfacción del viajero depende de una mezcla inteligente entre la calidad del servicio que da el empleado y la ayuda que brinda la inteligencia artificial; las herramientas digitales son fantásticas para darnos información precisa y al instante, algo que en un aeropuerto grande se agradece infinitamente (Prentice et al., 2020, como se citó en Choi et al., 2024).

Sin embargo, aunque los robots parezcan atractivos y modernos, hay momentos donde nada supera a una persona de carne y hueso. Para situaciones que requieren comprensión, amabilidad o resolver un problema complejo, los pasajeros siguen prefiriendo al personal humano. La tecnología puede ser muy eficiente para llevar maletas o escanear un pasaporte, pero carece de la empatía necesaria para calmar a alguien que perdió un vuelo, por eso el personal humano sigue siendo insustituible para crear esa conexión emocional que fideliza al viajero (Wirtz et al., 2018, como se citó en Choi et al., 2024).

La reflexión de los aportes referenciados es que la tecnología debe liberar al humano, no reemplazarlo. Mientras que los sistemas digitales se encargan de lo operativo y rutinario generando una satisfacción funcional, el cliente interno queda libre para dedicarse a lo que las máquinas no pueden hacer: gestionar emociones y excepciones. El equilibrio perfecto para una experiencia memorable radica en usar la tecnología para la rapidez y al ser humano para la hospitalidad.

3.5. Cultura organizacional, compromiso laboral, ética y fidelización

3.5.1. Cultura Organizacional en la gestión práctica

La cultura organizacional se configura como el conjunto de creencias compartidas, valores, costumbres, actitudes y prácticas típicas que guían las actividades y operaciones de una empresa. Esta construcción social no es estática, sino que juega un rol crítico al moldear y regular el comportamiento dentro de la institución para alcanzar los objetivos planteados (Fischer et al., 2014, como se citó en Hien y Tuan, 2023). El desarrollo de una cultura sóli-

da resulta fundamental para humanizar los procesos de negocio, creando un entorno de trabajo positivo caracterizado por altos niveles de confianza y una comunicación competente (Hien y Tuan, 2023).

En el contexto de la adopción tecnológica, la cultura organizacional actúa como un moderador esencial. Se ha observado que las organizaciones que fomentan la innovación y la adaptabilidad responden mejor a los cambios disruptivos; sin embargo, el impacto de las prácticas de liderazgo sobre la adopción de la transformación digital puede variar significativamente dependiendo de la cultura organizacional dominante (Alos-Simo et al., 2017, como se citó en Khalayleh et al., 2024). En entornos donde prevalece una cultura de apoyo y comunicación abierta, es más probable que los empleados acepten nuevas herramientas digitales, mientras que culturas jerárquicas o resistentes pueden obstaculizar estos avances.

Es importante destacar cómo la cultura organizacional trasciende la simple definición de ambiente laboral para convertirse en el sistema inmunológico de la empresa. Si la cultura no está alineada con la transparencia y la adaptabilidad, cualquier intento de modernización tecnológica o estrategia de liderazgo será rechazado por el propio cuerpo de la organización. La cultura no sólo dicta cómo se hacen las cosas, sino cómo se siente la gente al hacerlas, lo cual es el verdadero motor del cambio sostenible.

Para que una cultura organizacional sea sobresaliente, debe integrar componentes esenciales como la confiabilidad, la delegación, el empoderamiento y la consistencia. Cuando una cultura se construye sobre la transparencia y la honestidad, los empleados tienden a confiar más en sus líderes y colegas, sintiendo que la organización está comprometida con hacer lo correcto (Xiong et al., 2016, como se citó en Hien y Tuan, 2023). Por el contrario, la falta de una cultura de recompensa y comunicación de apoyo puede llevar a que los empleados carezcan de la motivación adecuada para mejorar su desempeño (Hien y Tuan, 2023).

Asimismo, la cultura organizacional funciona como un recurso vital para mitigar las emociones negativas de los colaboradores. Bajo la teoría

del intercambio social, se entiende que los empleados mostrarán un mayor compromiso si perciben el apoyo de la organización, específicamente a través del empoderamiento por parte de sus líderes. De hecho, estudios previos han demostrado que las culturas que priorizan el bienestar humano, el reconocimiento y las expectativas claras contribuyen significativamente al éxito organizacional al fomentar un sentido de pertenencia (Ericsson, 2018, como se citó en Hien y Tuan, 2023).

La conexión entre la cultura y la psique del empleado es innegable. Una organización que logra institucionalizar la confianza y el empoderamiento no solo obtiene eficiencia operativa, sino que construye un capital emocional robusto. Esto sugiere que la inversión más rentable para una empresa no es siempre en infraestructura física o tecnológica, sino en la arquitectura invisible de sus valores y en cómo estos se traducen en el trato diario hacia el colaborador.

3.5.2. Compromiso Laboral en marketing emergente

El compromiso laboral se manifiesta cuando los empleados creen firmemente en los valores centrales de la organización, se esfuerzan por alcanzar sus metas y mantienen la intención de permanecer en ella. Este fenómeno se describe a menudo como una decisión consciente de priorizar los intereses del empleador, incluso si ello requiere sacrificios personales más allá de las obligaciones legales o morales. Factores intangibles como el reconocimiento, el crecimiento profesional, el trabajo atractivo y el apoyo de los colegas son catalizadores esenciales de este compromiso, el cual se percibe como una ventaja competitiva corporativa (Aityan y Gupta, 2011, como se citó en Hien y Tuan, 2023).

La relación entre el liderazgo y el compromiso es directa; el liderazgo transformacional, caracterizado por la visión y la inspiración, fomenta el cambio organizacional y la innovación, elementos que refuerzan la adhesión del empleado al proyecto empresarial. Además, se ha encontrado que el compromiso afectivo de los empleados aumenta cuando existe confianza en los super-

visores, la cual actúa como un mediador del liderazgo auténtico (Xiong et al., 2016, como se citó en Hien y Tuan, 2023). Esto implica que el compromiso no es un atributo inherente al empleado, sino una respuesta a la calidad de la gestión y el entorno proporcionado.

El compromiso laboral no debe verse como un cheque en blanco que el empleado entrega al firmar su contrato, sino como una planta que requiere riego constante. La literatura sugiere que el verdadero compromiso nace de la reciprocidad: el empleado se pone la camiseta solo cuando percibe que la organización también se preocupa genuinamente por sus intereses y desarrollo. Es un pacto psicológico que, una vez roto por la falta de apoyo o liderazgo deficiente, es extremadamente difícil de restaurar.

La satisfacción laboral es un precursor crítico del compromiso y la lealtad. Investigaciones previas indican que niveles más altos de cultura organizacional, trabajo en equipo, entorno laboral y beneficios marginales están vinculados a una mayor lealtad y compromiso del empleado (Hien y Tuan, 2023). Además, el equilibrio entre la vida personal y laboral juega un papel determinante; por ejemplo, el uso de tecnologías de salud digital puede mejorar la satisfacción laboral y el equilibrio vida-trabajo al servir como un recurso laboral en lugar de una demanda adicional, siempre que exista el soporte técnico adecuado (Zaresani y Scott, 2020).

Por otro lado, la falta de prácticas estandarizadas de recursos humanos y las dificultades para retener talento cualificado pueden erosionar el compromiso, especialmente en sectores competitivos donde los salarios y beneficios varían considerablemente. Las organizaciones que invierten en programas de capacitación y desarrollo no solo mejoran la competencia del personal, sino que también fomentan la adaptabilidad y la resiliencia organizacional, lo cual refuerza el vínculo del empleado con la empresa a largo plazo (Strohmeier, 2018, como se citó en Khalayleh et al., 2024).

Es crucial entender que la satisfacción y el compromiso no son sinónimos, aunque estén correlacionados. Un empleado puede estar satisfecho con su sueldo, pero no comprometido con la visión de la empresa. La clave para

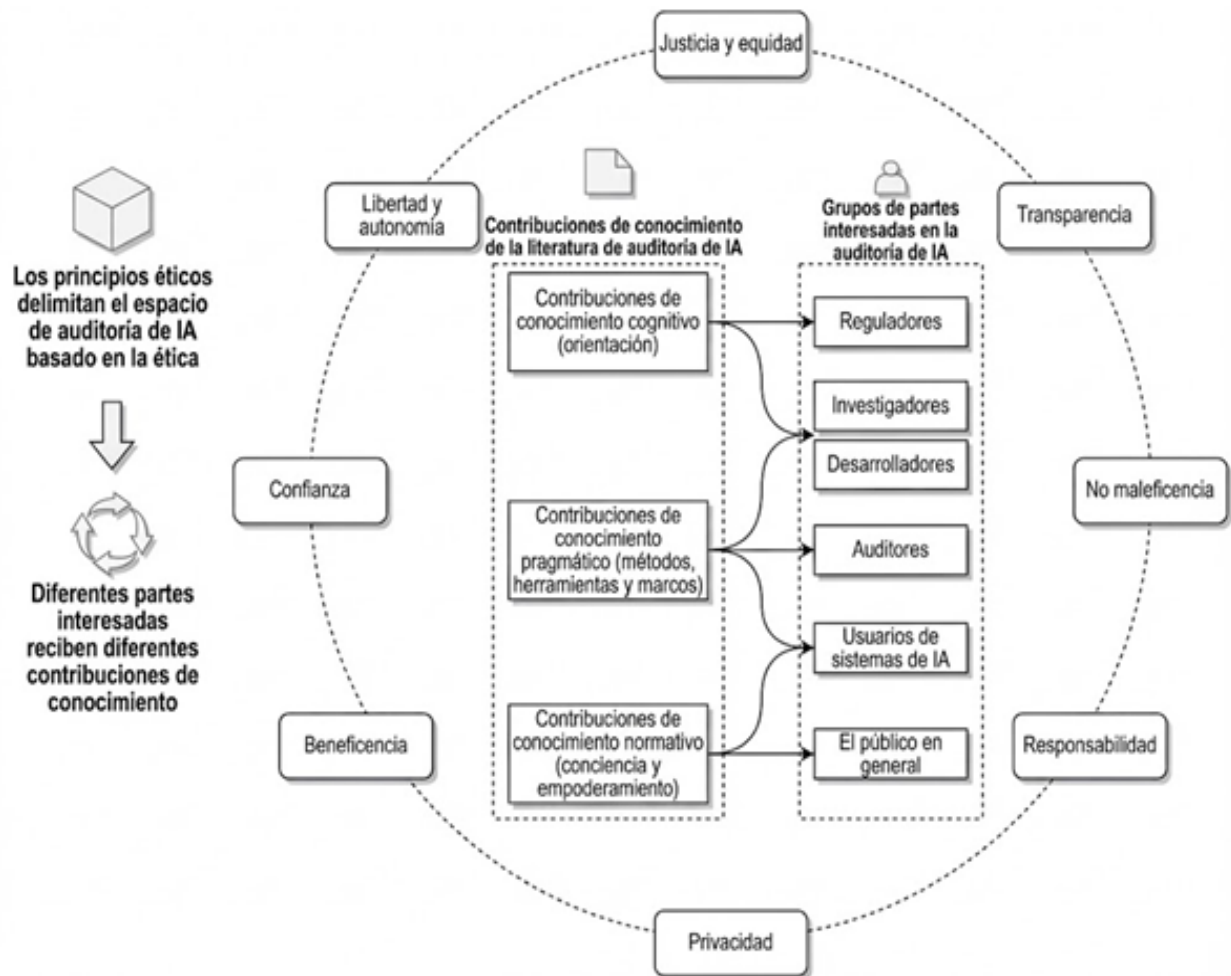
transformar la satisfacción en compromiso genuino reside en los elementos intangibles: la sensación de propósito, el equilibrio vida-trabajo facilitado por la tecnología y la percepción de justicia en los procesos internos. La tecnología y los beneficios son herramientas, pero el trato humano es el arquitecto del compromiso.

3.5.3. Ética y Fidelización del cliente interno

La integración de sistemas de inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos plantea nuevos desafíos éticos que impactan directamente en la percepción de justicia y, por ende, en la fidelización del talento. La gestión algorítmica de recursos humanos conocido como AHRM puede aumentar la eficiencia, pero también conlleva riesgos de discriminación y sesgos que vulneran derechos fundamentales como la igualdad y la privacidad (Capasso et al., 2024). Para mantener la confianza y la fidelidad de los empleados, es imperativo que las organizaciones implementen salvaguardas éticas, como auditorías de IA basadas en la ética, que evalúen la consistencia de los sistemas con principios y normas relevantes (Laine et al., 2024).

Laine et al., (2024), en su estudio sobre la auditoría de sistemas de inteligencia artificial, desarrollaron un marco conceptual integrador que sistematiza la relación entre la ética tecnológica y los actores involucrados. Este modelo fue diseñado para delimitar el espacio de la auditoría ética y clasificar cómo el conocimiento fluye hacia las distintas partes interesadas para garantizar la confianza y la responsabilidad institucional.

Figura 5. *Marco de Síntesis de los Principios Éticos, las Partes Interesadas y las Contribuciones de Conocimiento en la Literatura de Auditoría de IA de Laine, et al, (2024).*



Nota. Adaptado de Ethics-based AI auditing: A systematic literature review on conceptualizations of ethical principles and knowledge contributions to stakeholders por J. Laine, M. Minkkinen y M. Mäntymäki, 2024, Information & Management, 61(3), p. 14.

Según la Figura 5, el modelo visualiza un marco integral que sintetiza cómo se estructura la auditoría de inteligencia artificial basada en la ética. El diagrama establece un límite circular exterior compuesto por los principios éticos fundamentales que definen el espacio de la auditoría tales como la justicia y equidad, la transparencia, la no maleficencia, la responsabilidad, la privacidad, la beneficencia, la confianza y la libertad junto con la autonomía. Dentro de este ecosistema ético el modelo ilustra el flujo de tres tipos distintos de contribuciones de conocimiento provenientes de la literatura académica hacia grupos específicos de partes interesadas o stakeholders. En primer lugar, se identifican las contribuciones de conocimiento cognitivo que se traducen como orienta-

ción o guía teórica y fluyen directamente hacia los reguladores, los investigadores y los desarrolladores de sistemas quienes requieren bases conceptuales para gobernar la tecnología. En segundo lugar, aparecen las contribuciones de conocimiento pragmático las cuales consisten en métodos, herramientas y marcos de trabajo prácticos que se dirigen a un grupo más amplio que incluye a investigadores, desarrolladores, auditores profesionales y usuarios de sistemas de inteligencia artificial para facilitar la implementación técnica y la evaluación. Finalmente, el esquema presenta las contribuciones de conocimiento normativo enfocadas en la concientización y el empoderamiento social las cuales están destinadas a los usuarios de los sistemas y al público en general para fortalecer su capacidad de agencia y comprensión de sus derechos. Este enfoque evidencia que la auditoría ética no es un proceso uniforme sino un sistema donde diferentes actores reciben tipos de conocimiento especializados según su rol en la cadena de valor algorítmica.

La ética en este contexto no es abstracta; se traduce en transparencia y explicabilidad. Los empleados necesitan entender cómo se toman las decisiones que afectan sus carreras. La falta de transparencia es a menudo la razón principal para discutir problemas de responsabilidad. Cuando los sistemas son opacos o se perciben como injustos, por ejemplo, perpetuando sesgos históricos en la contratación o promoción se daña la confianza institucional, lo cual es letal para la fidelización (Dastin, 2018, como se citó en Capasso et al., 2024).

La ética se ha convertido en la nueva frontera de la fidelización. En una era donde los algoritmos pueden decidir quién es contratado o despedido, la caja negra tecnológica representa una amenaza para la dignidad del trabajador. La fidelización ya no depende solo de salarios competitivos, sino de la garantía ética de que el empleado será tratado (y evaluado) con justicia, transparencia y respeto a su privacidad. Sin ética digital, la lealtad es frágil y efímera.

La fidelización del empleado, entendida como la lealtad hacia la organización, se ve reforzada cuando existe confianza en la integridad de la empresa. Estudios demuestran que la confianza en la marca y en la organización puede impulsar el comportamiento de lealtad, tratando a los empleados como clientes

internos. La confianza del empleado actúa como un mediador: si el personal confía en que sus líderes y los sistemas que estos implementan son éticos y justos, desarrollarán un apego emocional y la intención de permanecer a largo plazo (Hien y Tuan, 2023).

Finalmente, la relación entre ética y fidelización se consolida a través de la responsabilidad corporativa y el respeto a los derechos de los trabajadores frente a la automatización. La implementación de herramientas de IA debe ir acompañada de mecanismos que protejan la voz de los trabajadores y permitan la negociación colectiva sobre cómo se gestionan sus datos y se evalúa su desempeño. Al priorizar un enfoque centrado en el humano que respete la autonomía y evite la discriminación por proxies o variables sustitutas, las organizaciones no solo cumplen con normativas, sino que envían un mensaje potente de valoración hacia su capital humano, cimentando así una lealtad duradera (Prince y Schwarcz, 2020, como se citó en Capasso et al., 2024).

La tecnología debe servir para potenciar la humanidad del trabajador, no para restringirla. Cuando una organización decide autolimitar su poder tecnológico mediante auditorías éticas y respeto a la privacidad, está realizando un acto de liderazgo moral. Este tipo de acciones genera una fidelización profunda, pues el empleado comprende que su bienestar está por encima de la eficiencia algorítmica. La ética aplicada es, en última instancia, la estrategia de retención más sofisticada.

CAPÍTULO 4

MODELOS DE FIDELIZACIÓN DEL MARKETING INTERNO APLICADOS EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

4.1. Modelo de lealtad actitudinal y conductual (Dick y Basu, 1994)

4.1.1. Origen, autores y aportes teóricos clave

El análisis de la lealtad transitó de perspectivas estocásticas, enfocadas en la frecuencia de compra, hacia una visión compuesta que incorpora procesos psicológicos determinantes. Jensen y Hansen (2006) señalan que las decisiones de compra raramente son arbitrarias, apoyándose en precursores como Day (1969) y Jacoby (1971), quienes definieron la lealtad como una conducta repetida sustentada en factores antecedentes. En este contexto, Dick y Basu (1994) integraron estas corrientes, proponiendo que la fidelidad genuina requiere tanto una actitud favorable como un patrón de repetición, distinguiéndola de la lealtad espuria que surge por inercia o falta de opciones (Dick y Basu, 1994, como se citó en Jensen y Hansen, 2006).

El aporte fundamental de este modelo reside en conceptualizar la lealtad como la interacción entre la actitud relativa y el patronazgo repetido. Esta tipología es una estructura conceptual elegante que clasifica a los individuos en cuatro cuadrantes: lealtad verdadera, latente, espuria y no lealtad (Garland y Gendall, 2004). Para alcanzar una actitud relativa alta, es indispensable la diferenciación percibida entre alternativas; sin esta distinción, la formación de una lealtad sólida resulta compleja (Muncy, 1996, como se citó en Jensen y Hansen, 2006).

Estas premisas teóricas evidencian que la fidelización trasciende la mera retención; en el ámbito del cliente interno, un colaborador que permanece solo por restricciones del mercado (alta conducta, baja actitud) constituye un riesgo latente de lealtad espuria, sugiriendo que la gestión efectiva debe nutrir la dimensión actitudinal para garantizar una competitividad auténtica.

Lejos de ser una clasificación estática, el modelo plantea una dinámica evolutiva basada en la fuerza actitudinal y situacional. Ngobo (2016) destaca que, aunque la validación empírica de los cuatro cuadrantes presenta desafíos, el marco teórico explica eficazmente las transiciones entre estados; por ejemplo, factores situacionales pueden detonar el paso de la no lealtad a la lealtad espuria, mientras que la verdadera fidelidad implica una correspondencia robusta entre actitud relativa y comportamiento repetido (Dick y Basu, 1994, como se citó en Ngobo, 2016).

Aunque el modelo original se enfocó en el consumo, su lógica compuesta resuena en la medición de la lealtad del empleado. Dutta y Dhir (2021) sostienen que esta no es una función binaria, sino un continuo que amalgama componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Esta perspectiva se alinea con la visión integrada de Dick y Basu, reafirmando que la lealtad resulta de procesos psicológicos complejos y no de respuestas aleatorias, exigiendo una gestión estratégica de las percepciones individuales (Jacoby, 1971, como se citó en Jensen y Hansen, 2006).

Por consiguiente, adaptar el esquema de Dick y Basu al entorno organizacional ofrece una herramienta crítica para diferenciar entre una fuerza laboral comprometida y una cautiva. Las auditorías estratégicas deben ir más allá de medir la antigüedad, evaluando la actitud relativa hacia la marca empleadora para identificar las raíces del compromiso real frente a la inercia.

El modelo desarrollado por Dick y Basu articula una tipología basada en la intersección de dos dimensiones críticas: la actitud relativa y el comportamiento de repetición. Esta interacción da lugar a cuatro cuadrantes distintos que definen la naturaleza de la relación entre el sujeto y el objeto de lealtad (Garland y Gendall, 2004).

La *lealtad verdadera* representa el estado ideal, caracterizado por una alta actitud relativa combinada con un alto patronazgo repetido, lo que indica un vínculo robusto y consistente. En el extremo opuesto se encuentra la *no lealtad*, donde tanto la actitud como el comportamiento son bajos, evidenciando una desconexión total (Dick y Basu, 1994, como se citó en Garland y Gendall, 2004).

Entre estos extremos existen categorías intermedias que presentan desafíos particulares para la gestión organizacional. La lealtad latente describe a individuos que poseen una alta actitud relativa hacia la marca u organización, pero cuyo comportamiento de repetición es bajo, a menudo debido a barreras situacionales o falta de oportunidad. Por otro lado, la *lealtad espuria*, frecuentemente asociada a una lógica mercantilista, ocurre cuando existe un alto comportamiento de compra o permanencia, pero una baja actitud relativa. Este fenómeno puede surgir de la inercia, la conveniencia o la ausencia de alternativas viables, más que de una preferencia genuina (Dick y Basu, 1994, como se citó en Jensen y Hansen, 2006).

Esta clasificación revela que la retención conductual no es sinónimo de compromiso emocional; un colaborador puede exhibir una alta permanencia (lealtad espuria) motivada únicamente por la necesidad o falta de opciones externas, lo que lo convierte en un activo de riesgo ante ofertas competitivas, a diferencia de aquel con lealtad verdadera cuya conexión actitudinal lo inmuniza contra la rotación.

La validación empírica de estos cuadrantes sugiere que la lealtad es un fenómeno dinámico influenciado por factores contextuales. Aunque la teoría propone estas cuatro condiciones claras, la identificación de segmentos como el espurio puede complicarse en industrias con bajos costos de cambio (Ngobo, 2016). No obstante, la distinción teórica es fundamental, pues establece que la *lealtad verdadera* implica una correspondencia favorable entre actitud y conducta, lo que otorga una mayor estabilidad y resistencia frente a influencias situacionales negativas en comparación con las otras categorías (Dick y Basu, 1994, como se citó en Ngobo, 2016).

Al trasladar estos conceptos al ámbito del cliente interno, la tipología permite diagnosticar la calidad del vínculo laboral más allá de la simple antigüedad. La lealtad del empleado no es una variable binaria, sino un continuo que integra componentes afectivos, como el sentido de propiedad, y conductuales, como la voluntad de quedarse (Dutta y Dhir, 2021). Un empleado con *lealtad verdadera* manifiesta tanto el deseo de permanecer como un fuerte sentido de pertenencia y confianza, mientras que aquellos en otras categorías pueden requerir intervenciones específicas para alinear su actitud con su comportamiento (Dutta y Dhir, 2021).

Tabla 4. *Modelo de Dick y Basu.*

	<i>Alto</i>	Patrocinio repetido	
		<i>Bajo</i>	
	<i>Alto</i>	Lealtad real	Lealtad latente
Actitud relativa	<i>Bajo</i>	Lealtad espuria	Sin lealtad

Nota. Elaboración propia.

Con base en la Tabla 4, la representación gráfica del modelo de Dick y Basu (1994) subraya una distinción crítica para la gestión del capital humano: la permanencia física no equivale necesariamente a compromiso organizacional. Mientras que la Lealtad Verdadera sincroniza el afecto y la conducta, la Lealtad Espuria enmascara una fragilidad estratégica, donde la retención obedece a la inercia o falta de alternativas y no a la convicción. En consecuencia, la eficacia de las auditorías de talento radica en discriminar entre estos cuadrantes para evitar la falsa seguridad que otorgan las bajas tasas de rotación cuando carecen de respaldo actitudinal.

En consecuencia, la auditoría de fidelización interna debe ser capaz de discriminar entre la lealtad genuina y la inercia mercantilista. Las estrategias organizacionales deben enfocarse no sólo en retener el comportamiento (permanencia), sino en cultivar la actitud relativa (identificación y confianza) para transformar la lealtad latente en verdadera y mitigar los riesgos asociados a la lealtad espuria.

4.1.2. Aplicación del modelo de Dick y Basu al cliente interno: indicadores actitudinales y conductuales

La transposición del modelo de Dick y Basu al ámbito del cliente interno exige redefinir los indicadores tradicionales de consumo hacia métricas de compromiso organizacional. Jensen y Hansen (2006) sostienen que la lealtad verdadera requiere una actitud favorable que actúe como antecedente de la conducta, evitando respuestas arbitrarias. En este sentido, la medición no puede restringirse a la repetición de compra o permanencia, sino que debe incorporar procesos psicológicos subyacentes.

En el contexto laboral, la dimensión actitudinal se operacionaliza mediante el sentido de propiedad y la confianza, componentes afectivos y cognitivos que reflejan la inversión psicológica del empleado más allá de la mera satisfacción (Dutta y Dhir, 2021). Estos elementos constituyen la base de la lealtad del empleado, definida como una preparación para realizar sacrificios personales en beneficio de la relación con la organización (Mehta et al., 2010, como se citó en Dutta y Dhir, 2021).

Esta adaptación revela que la gestión del talento no debe limitarse a monitorear la tasa de retención, pues la presencia física del colaborador no garantiza su aporte de valor. Un indicador conductual alto sin el respaldo actitudinal (sentido de propiedad) podría enmascarar una fuerza laboral estancada o cautiva, mientras que la alineación de ambas dimensiones augura una defensa activa de la marca empleadora.

Por su parte, la dimensión conductual se traduce en la voluntad de quedarse y la intención de no buscar alternativas laborales, superando la simple antigüedad (Dutta y Dhir, 2021). Además, comportamientos discrecionales como el *loyal boosterism*, la cual se refiere a la promoción de la imagen corporativa y la ayuda interpersonal actúan como manifestaciones tangibles de una conducta leal que beneficia la efectividad organizacional (Bogan y Dedeoğlu, 2022).

No obstante, esta relación no es estática; Ngobo (2016) argumenta que los individuos transitan entre estados de lealtad basándose en la evaluación continua de las acciones organizacionales. Adicionalmente, factores como el capital psicológico (autoeficacia, esperanza, optimismo) median la percepción de las prácticas organizacionales y el compromiso afectivo del empleado, influyendo directamente en su comportamiento (Papacharalampous y Papadimitriou, 2021).

Por ende, la aplicación efectiva de este modelo requiere auditorías que integren métricas duras de permanencia con evaluaciones blandas de capital psicológico y confianza. Solo al correlacionar la conducta visible con la actitud subyacente, la organización puede predecir la sostenibilidad de su base de talento y evitar la erosión silenciosa del compromiso.

4.1.3. Utilidad y límites en auditorías de clima y compromiso

La aplicación del marco de Dick y Basu en las auditorías organizacionales permite una segmentación de la fuerza laboral que trasciende las métricas tradicionales de satisfacción. Al distinguir entre actitud relativa y patronazgo repetido, los auditores pueden identificar focos de lealtad espuria, un riesgo crítico donde los colaboradores permanecen por falta de alternativas y no por compromiso genuino (Jensen y Hansen, 2006). Esta distinción faculta a Recursos Humanos para transitar de un enfoque estocástico, que ve la retención como un dato aleatorio, a uno determinista, identificando antecedentes como el involucramiento y la diferenciación de la marca empleadora (Day, 1969; Jacoby, 1971, como se citó en Jensen y Hansen, 2006).

Asimismo, la utilidad del modelo radica en su capacidad predictiva sobre conductas discrecionales, tales como el loyal boosterism y la ayuda interpersonal. Las auditorías que integran estas dimensiones pueden detectar si las tasas de retención discrepan del compromiso real, dado que el compromiso afectivo media la relación entre las percepciones de responsabilidad social y estos comportamientos (Bogan y Dedeoğlu, 2022). En consecuencia, el marco sirve como herramienta diagnóstica para revelar si la plantilla está verdaderamente comprometida o simplemente retenida, guiando intervenciones para fortalecer el contrato psicológico (Dutta y Dhir, 2021).

Esta capacidad de segmentación transforma la auditoría de un reporte estático a un instrumento estratégico de gestión de riesgos. Al identificar la lealtad espuria, la organización puede anticipar fugas de talento ante cambios en el mercado laboral, interviniendo preventivamente en la dimensión actitudinal antes de que la conducta de permanencia se fracture.

No obstante, la implementación enfrenta limitaciones metodológicas, particularmente en la medición de la actitud relativa dentro del entorno laboral. Aunque la tipología es conceptualmente plausible, su validación empírica es compleja, pues los empleados pueden tener dificultades para articular una comparación precisa con empleadores alternativos sin una experiencia reciente. Además, factores de contingencia, como los costos de cambio o la inercia,

pueden inflar artificialmente la lealtad conductual, dificultando la distinción clara entre los cuatro cuadrantes en un diagnóstico transversal (Garland y Gendall, 2004).

Otra restricción crítica reside en la naturaleza dinámica de la lealtad, la cual fluctúa con el tiempo y las acciones corporativas. Ngobo (2016) argumenta que los estudios transversales frecuentemente fallan en capturar cómo los individuos transitan entre estados de lealtad en respuesta a estímulos organizacionales. Por tanto, una auditoría puntual podría ofrecer una imagen engañosa si no se complementa con un seguimiento longitudinal que evalúe la evolución de la confianza y el capital psicológico (Papacharalampous y Papadimitriou, 2021; Dutta y Dhir, 2021).

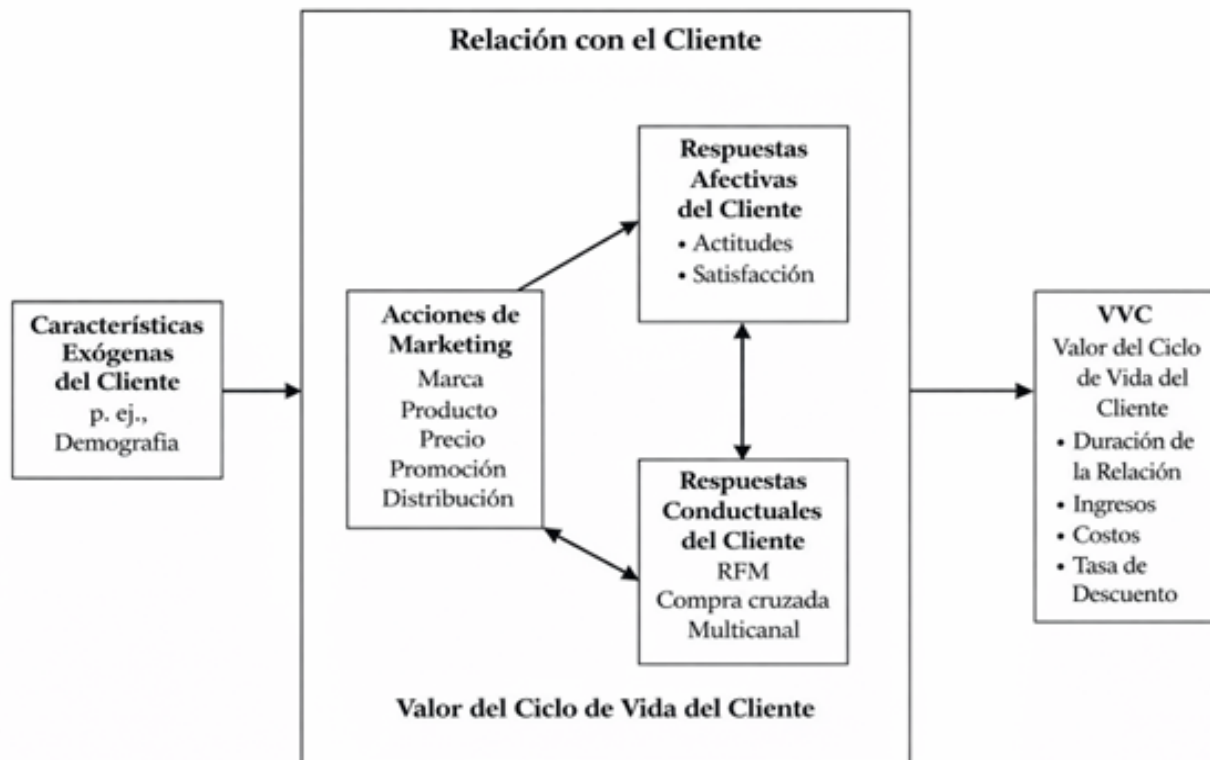
En definitiva, la eficacia del modelo depende de su integración con métricas longitudinales y cualitativas. Confiar exclusivamente en una medición estática bajo este esquema podría derivar en diagnósticos erróneos sobre la salud organizacional, ignorando que la lealtad es un constructo vivo que demanda un monitoreo continuo de las variables psicológicas subyacentes.

4.2. Modelo del Customer Lifetime Value (CLV)

4.2.1. Fundamentos y adaptación al contexto interno

El concepto de Customer Lifetime Value, CLV, definido como el valor presente de los flujos de efectivo futuros de una relación comercial (Pfeifer et al., 2005, como se citó en Blattberg et al., 2009), ofrece una base sólida para reconceptualizar la gestión del talento. Al trasladar esta lógica al *Employee Lifetime Value*, ELV, los colaboradores dejan de ser vistos como costos operativos estáticos para considerarse activos estratégicos que generan rendimientos variables.

Esta adaptación exige descomponer la ecuación de valor en variables homologables: antigüedad, productividad y costos de desarrollo. Estrella-Ramón y Sánchez-Pérez (2013) sostienen que identificar a los individuos más rentables facilita la asignación eficiente de recursos y el fortalecimiento de vínculos a largo plazo, optimizando así la equidad del talento de manera similar a como se gestiona la cartera de clientes en el marketing relacional.

Figura 6. Marco conceptual de los antecedentes de CLV.

Nota. Elaboración propia, traducido de Blattberg et al (2009).

La Figura 6 ilustra la mecánica operativa del modelo ELV descrita en el texto: las *Acciones de Marketing* (gestión del talento) detonan *Respuestas Afectivas* y *Conductuales* (satisfacción y desempeño) que determinan los componentes financieros finales del valor (duración, ingresos y costos). Este diagrama valida visualmente que, para maximizar el valor del empleado sin caer en el reduccionismo financiero advertido en el texto, es indispensable gestionar los impulsores emocionales y conductuales antes de que impacten en la rentabilidad final.

La transposición del CLV al ELV instaaura un paradigma financiero necesario para la toma de decisiones estratégicas en Recursos Humanos. Si bien Blattberg et al. (2009) enfocan su análisis en el consumidor, la aplicación de estos principios al cliente interno sugiere superar la visión tradicional de la nómina como un gasto. No obstante, valorar el capital humano requiere matices adicionales, dado que la contribución del empleado es continua y conductual, a diferencia de las transacciones discretas del mercado.

Para operativizar esta medición, modelos como el RFM (Recencia, Frecuencia, Valor Monetario) resultan pertinentes. Sun et al. (2023) destacan el uso de machine learning y modelos probabilísticos, como el BG/NBD, para predecir comportamientos futuros a partir de datos históricos. En el contexto interno, esto permite estimar la probabilidad de retención y el valor futuro del desempeño, facilitando el diseño de estrategias de fidelización personalizadas.

Sin embargo, predecir el valor en entornos donde la deserción no es inmediatamente observable presenta desafíos significativos. Sun et al. (2023) advierten que, en relaciones no contractuales, la inactividad puede pasar desapercibida, fenómeno análogo al despido interior. Por ello, integrar datos conductuales y de satisfacción resulta crucial para anticipar la fuga de valor antes de que se materialice la desvinculación formal.

Aunque la incorporación de metodologías cuantitativas expuestas por Sun et al. (2023) aporta robustez técnica, existe el riesgo de adoptar una visión reduccionista. Etiquetar incorrectamente a un colaborador basándose solo en algoritmos podría desincentivar su desarrollo y generar profecías autocumplidas de bajo rendimiento (Blattberg et al., 2009). Por tanto, el modelo ELV debe equilibrar las métricas financieras con variables cualitativas para evitar la deshumanización de la gestión del talento.

4.2.2. Componentes cuantificables del modelo Lifetime Value: costo de reemplazo, productividad, permanencia

La cuantificación del valor en el modelo Lifetime Value se fundamenta en la duración de la relación, los flujos de ingresos y los costos asociados (Pfeifer et al., 2005, como se citó en Blattberg et al., 2009). En el Employee Lifetime Value (ELV), esto se traduce en costo de reemplazo, productividad y permanencia. Estrella-Ramón y Sánchez-Pérez (2013) indican que el valor neto del activo humano resulta de descontar los costos de adquisición y mantenimiento; por tanto, el costo de reemplazo abarca no solo el reclutamiento, sino también la inversión en capacitación y la curva de aprendizaje.

Respecto a la productividad, Subramony et al. (2020) demuestran que las inversiones financieras en recursos humanos elevan la eficiencia laboral, dinamizando el valor del empleado. Esta visión converge con Sun et al. (2023), quienes utilizan el modelo RFM para estimar valor; en el contexto interno, el componente monetario refleja el retorno tangible del desempeño individual y su aporte a la innovación organizacional.

Operacionalizar estos componentes transforma la gestión de personas en una estrategia de activos financieros. Aunque Blattberg et al. (2009) diseñan estas métricas para el consumo, su aplicación interna permite calcular el retorno de la inversión en retención. Se deduce que minimizar el costo de reemplazo y maximizar la productividad son palancas interdependientes que incrementan el valor acumulado del talento, validando que una gestión eficiente eleva la rentabilidad del ciclo de vida del colaborador.

La tasa de retención actúa como un factor multiplicador del valor. Gupta y Lehmann (2003, como se citó en Estrella-Ramón y Sánchez-Pérez, 2013) señalan que mejoras marginales en la retención generan impactos exponenciales en el beneficio total. Choudhary et al. (2020) añaden que la inversión en capital humano detona gratitud y comportamientos extra-rol, extendiendo la calidad y duración del vínculo laboral más allá de la presencia física.

Para proyectar estos elementos, Sun et al. (2023) proponen modelos probabilísticos como el BG/NBD, que estiman transacciones futuras y la probabilidad de actividad continua. Estas herramientas permiten simular cómo cambios en la estructura de costos impactan el ELV, otorgando una base matemática sólida para decisiones de compensación y desarrollo de carrera.

La integración de modelos estocásticos con métricas financieras permite una auditoría dinámica del talento. Si bien Choudhary et al. (2020) resaltan la inversión emocional, la rigurosidad matemática de Sun et al. (2023) equilibra la gestión. Este enfoque híbrido sugiere gestionar la permanencia como una variable sensible a la inversión en experiencia, lo cual afecta directamente la productividad y mitiga los costos de reemplazo.

4.2.3. Casos prácticos y uso en decisiones estratégicas de RR.HH.

La implementación práctica del modelo de valor de vida facilita el paso de una gestión genérica a una segmentación estratégica basada en la rentabilidad. Identificar a los individuos más rentables permite priorizar la asignación de recursos hacia aquellos que maximizan la equidad organizacional (Estrella-Ramón y Sánchez-Pérez, 2013). En Recursos Humanos, esto se materializa en programas de *alto potencial*, donde la inversión se concentra en colaboradores cuyo *Employee Lifetime Value*, ELV, proyectado justifica el costo de retención.

Para ejecutar esta segmentación, Sun et al. (2023) sugieren emplear matrices RFM (Recencia, Frecuencia, Valor Monetario) y algoritmos de agrupamiento como K-Means. Esta adaptación permite clasificar la plantilla en clústeres: clientes de valor importante, que merecen fidelización personalizada, y clientes de desarrollo general, para quienes la intervención se evalúa en función de la eficiencia de costos frente al valor futuro esperado.

La metodología de segmentación planteada por Sun et al. (2023) y la lógica de asignación de recursos de Estrella-Ramón y Sánchez-Pérez (2013) aportan racionalidad económica a la gestión del talento. Esta perspectiva confirma que la retención indiscriminada es ineficiente; las decisiones estratégicas deben basarse en la ubicación del colaborador en la matriz de valor, trascendiendo la intuición con datos cuantitativos.

En la adquisición y desarrollo, el modelo busca equilibrar el costo de captación con el crecimiento del valor del activo. Blattberg et al. (2009) resaltan la necesidad de balancear gastos de adquisición y retención. Choudhary et al. (2020) añaden que las inversiones en capital humano, como la capacitación, actúan como catalizadores que elevan el techo del ELV al fomentar la gratitud y la innovación, en lugar de ser meros gastos hundidos.

Asimismo, el modelo permite gestionar el riesgo de fuga de talento mediante análisis predictivo. Blattberg et al. (2009) avalan el uso de modelos probabilísticos para detectar la deserción anticipada. Esto faculta a los directivos para identificar patrones de inactividad silenciosa descritos por Sun et al. (2023) y ejecutar intervenciones de retención precisas en perfiles de alto valor, optimizando el retorno de la inversión.

La convergencia de las perspectivas de inversión de Choudhary et al. (2020) con los modelos de optimización de Blattberg et al. (2009) expone el carácter dinámico del ELV. El valor del empleado es una variable elástica que responde a las decisiones de inversión; por tanto, la utilidad estratégica del modelo radica en su capacidad para simular cómo las acciones de hoy impactan la curva de valor futuro y la longevidad del vínculo laboral.

4.3. Modelo de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1990)

4.3.1. Origen, autores y aportes teóricos clave

John P. Meyer y Natalie J. Allen, investigadores vinculados a la Universidad de Western Ontario, revolucionaron la comprensión del vínculo laboral al proponer que el compromiso no es un constructo monolítico, sino un fenómeno multidimensional. Su trabajo seminal comenzó desafiando las visiones previas con una distinción bipartita entre el compromiso afectivo y el de continuidad, integrando la perspectiva actitudinal de Porter y la teoría de las “apuestas laterales” de Becker (Meyer y Allen, 1984, como se citó en Meyer et al., 2002). Posteriormente, enriquecieron este marco con una tercera dimensión, el compromiso normativo, consolidando un modelo integrador que define el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicancias directas en la decisión de mantener la membresía (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991, como se citó en Chen y Francesco, 2003).

El aporte teórico central de este modelo radica en la diferenciación cualitativa de la motivación para permanecer. Los autores postularon que los empleados con un fuerte compromiso afectivo (AC) permanecen porque quieren hacerlo, impulsados por el apego emocional y la identificación; aquellos con un alto compromiso de continuidad (CC) se quedan porque necesitan hacerlo, debido a los costos asociados al abandono o la falta de alternativas; y quienes poseen un elevado compromiso normativo (NC) permanecen porque sienten que deben hacerlo, reflejando una obligación moral derivada de la socialización o la reciprocidad (Meyer et al., 1993, como se citó en Chen y Francesco,

2003). Esta triada conceptual permite diseccionar la lealtad en sus componentes de deseo, necesidad y deber.

Se valora que esta evolución teórica, impulsada por Meyer y Allen, dotó a la gestión organizacional de una lente analítica superior. Al trascender la simple medición de la “lealtad”, el modelo permite a las organizaciones modernas comprender que la retención basada únicamente en la necesidad (continuidad) difiere radicalmente en valor y sostenibilidad de la retención basada en el deseo (afectivo), redefiniendo así las estrategias de fidelización desde una perspectiva psicológica profunda.

La aplicabilidad del modelo ha sido extensamente validada mediante investigaciones que confirman la distinción empírica de los tres componentes en diversos contextos culturales y organizacionales. Estudios realizados en entornos como China y Corea del Sur han corroborado que, aunque los constructos son distintos, existen matices importantes; por ejemplo, en culturas colectivistas, la correlación entre el compromiso afectivo y el normativo tiende a ser más alta, sugiriendo que el deber moral y el afecto se entrelazan más estrechamente que en occidente (Cheng y Stockdale, 2003; Chen y Francesco, 2003). Asimismo, se ha debatido la estructura interna del compromiso de continuidad, identificándose subdimensiones como el “alto sacrificio personal” y la “falta de alternativas”, lo que añade granularidad al diagnóstico de las barreras de salida (McGee y Ford, 1987, como se citó en Cheng y Stockdale, 2003).

La utilidad práctica del modelo reside en su capacidad predictiva diferencial sobre el comportamiento del empleado. Los metaanálisis demuestran que el compromiso afectivo es el predictor más consistente de resultados positivos como la asistencia, el desempeño en el rol y la ciudadanía organizacional (OCB), mientras que el compromiso de continuidad a menudo no guarda relación o se asocia negativamente con estos comportamientos discrecionales (Meyer et al., 2002). Del mismo modo, el compromiso normativo suele alinearse con resultados favorables, aunque su impacto es generalmente menor que el del vínculo afectivo, actuando a menudo como un estabilizador moral del desempeño (Chen y Francesco, 2003; Meyer et al., 2002).

Se sostiene que la utilidad diagnóstica de este modelo es insustituible para una auditoría de talento estratégica. Permite a la gerencia identificar no solo el riesgo de fuga, sino el “riesgo de permanencia pasiva” asociado a un alto compromiso de continuidad sin afecto. Por tanto, su aplicación facilita el diseño de intervenciones precisas que no solo busquen retener cuerpos, sino conquistar voluntades, maximizando así el retorno de la inversión en capital humano.

4.3.2. Los tres tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad

El modelo de Meyer y Allen conceptualiza el compromiso organizacional como un estado psicológico que vincula al individuo con la entidad, influyendo determinantemente en su decisión de permanecer en ella (Meyer y Allen, 1991, como se citó en Chen y Francesco, 2003). Este marco tridimensional distingue entre el compromiso afectivo, AC, basado en el apego emocional y la identificación; el de continuidad, CC, fundamentado en los costos asociados a abandonar la organización; y el normativo, NC, que refleja la obligación moral de quedarse (Allen y Meyer, 1990, como se citó en Chen y Francesco, 2003).

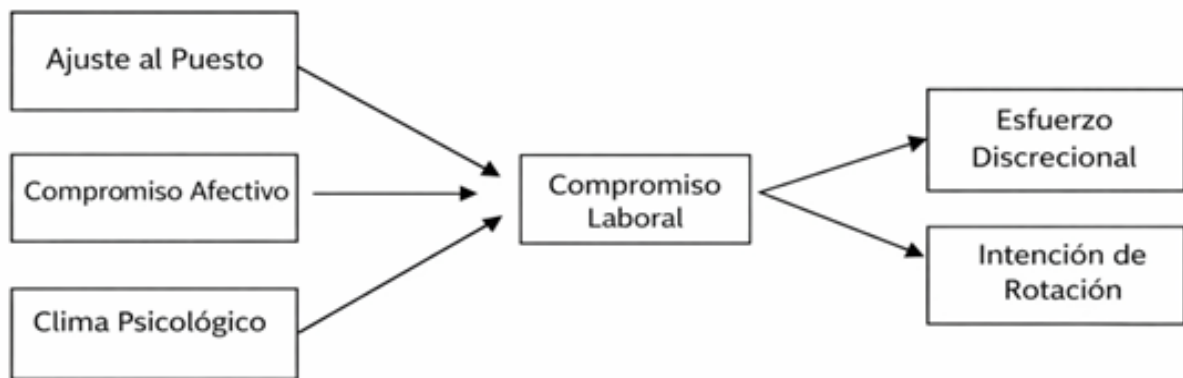
Dichos componentes generan dinámicas psicológicas distintas: los empleados con alto AC permanecen porque quieren, aquellos con predominio de CC porque necesitan, y quienes exhiben un elevado NC porque sienten que deben hacerlo (Meyer et al., 1993, como se citó en Chen y Francesco, 2003). Mientras el AC surge de experiencias laborales positivas, el NC puede arraigarse en la socialización cultural o familiar, y el CC se alinea con la teoría de las apuestas laterales de Becker (1960), donde la inversión acumulada actúa como barrera de salida (Chen y Francesco, 2003).

Se valora que esta diferenciación cualitativa trascienda la simple retención física del personal. Una estrategia de fidelización interna eficaz debe priorizar el estímulo del deseo (afectivo) sobre la necesidad (continuidad), ya que retener talento únicamente mediante costos de salida podría derivar en una fuerza laboral estancada, carente de la motivación intrínseca necesaria para la innovación y la excelencia en el servicio al cliente.

Estudios transculturales han validado la estructura de este modelo, hallando que, si bien los componentes son distintos, existen correlaciones significativas entre ellos, especialmente entre las dimensiones afectiva y normativa en contextos donde la lealtad es un valor central (Cheng y Stockdale, 2003). Asimismo, investigaciones sobre el compromiso de continuidad sugieren subdimensiones como la falta de alternativas percibidas y el alto sacrificio personal, aunque su independencia estructural varía según el entorno cultural y la traducción de los instrumentos de medición (McGee y Ford, 1987, como se citó en Cheng y Stockdale, 2003).

Respecto al impacto en el desempeño, los metaanálisis indican que el compromiso afectivo muestra las asociaciones más fuertes y positivas con comportamientos deseables como la asistencia, el rendimiento en el rol y la ciudadanía organizacional (Meyer et al., 2002). Por el contrario, el compromiso de continuidad suele carecer de relación o vincularse negativamente con estos resultados, mientras que la dimensión normativa tiende a predecir desenlaces favorables, aunque con menor intensidad que la afectiva (Meyer et al., 2002).

Se sugiere que las organizaciones modernas eviten métricas agregadas de compromiso que oculten estas variaciones. Una auditoría de fidelización rigurosa debe distinguir qué tipo de vínculo predomina en la plantilla; fomentar el compromiso afectivo mediante soporte organizacional resulta una inversión superior, pues cataliza conductas discrecionales positivas, a diferencia del compromiso de continuidad que, aislado, puede mitigar la intención de rotación pero no garantiza un desempeño superior.

Figura 7. *Modelo conceptual de Compromiso Organizacional.*

Nota. Elaboración propia, traducido de Shuck et al (2009).

La Figura 7 muestra cómo factores como el job fit, el clima psicológico y el compromiso afectivo influyen en el employee engagement, el cual repercute directamente en el esfuerzo discrecional y la intención de rotación. En línea con el modelo de Meyer y Allen, se refuerza la idea de que el compromiso afectivo es el vínculo más valioso, ya que impulsa una participación voluntaria y un mejor desempeño, a diferencia del compromiso basado solo en la necesidad de permanecer.

4.3.3. Escalas validadas y su uso en diagnósticos organizacionales

Las escalas desarrolladas por Meyer y Allen, particularmente en sus versiones revisadas de seis ítems, se han consolidado como el estándar métrico, demostrando coeficientes de confiabilidad robustos que oscilan entre 0.78 y 0.91 en diversos contextos culturales (Meyer et al., 1993, como se citó en Chen y Francesco, 2003; Cheng y Stockdale, 2003). La validación psicométrica mediante análisis factorial confirmatorio respalda la estructura tridimensional del modelo, permitiendo distinguir empíricamente entre los vínculos afectivos, normativos y de continuidad, aunque se observa frecuentemente una correlación significativa entre las dos primeras dimensiones (Meyer et al., 2002).

Sin embargo, su implementación diagnóstica exige cautela técnica, dado que investigaciones han identificado factores de método asociados a la codificación inversa de ciertos ítems, los cuales pueden distorsionar la estruc-

tura factorial si no se modelan adecuadamente (Magazine et al., 1996, como se citó en Cheng y Stockdale, 2003). A pesar de estos artefactos metodológicos, el modelo de tres factores presenta un ajuste superior frente a estructuras unidimensionales, validando su utilidad para auditorías organizacionales que buscan discriminar los matices de la vinculación laboral (Chen y Francesco, 2003).

Se valora que la robustez estadística de estas escalas no debe invitar a una aplicación mecánica, sino crítica. En diagnósticos de clima, resulta imperativo distinguir si la varianza en los resultados proviene de una genuina actitud del empleado o de la confusión generada por preguntas formuladas negativamente; la precisión del instrumento es tan crucial como la estrategia de fidelización que de él se derive.

En el ámbito del diagnóstico aplicado, estas herramientas han probado su eficacia para predecir comportamientos laborales específicos, aunque la magnitud de las relaciones varía culturalmente; por ejemplo, en contextos colectivistas, el compromiso normativo y el afectivo suelen presentarse más imbricados que en entornos individualistas (Cheng y Stockdale, 2003). Asimismo, el análisis detallado del compromiso de continuidad, distinguiendo entre la falta de alternativas y el sacrificio personal, ofrece una granularidad diagnóstica superior para entender las barreras de salida percibidas por el talento (McGee y Ford, 1987, como se citó en Cheng y Stockdale, 2003).

La utilidad estratégica de estas escalas radica en su capacidad para correlacionar perfiles de compromiso con el bienestar del empleado, evidenciando que el compromiso afectivo mitiga el estrés y el conflicto trabajo-familia, mientras que el de continuidad tiende a agravarlos (Meyer et al., 2002). Esto faculta a las organizaciones para identificar no solo quién permanece en la empresa, sino bajo qué costo psicológico, diferenciando entre una retención saludable basada en el deseo y una retención forzosa basada en la necesidad (Meyer et al., 2002).

Se sostiene que un diagnóstico organizacional que omita estas distinciones corre el riesgo de celebrar bajas tasas de rotación que enmascaran una fuerza laboral cautiva y estresada. La aplicación de estas escalas validadas

permite trascender los indicadores de permanencia física, auditando la calidad del vínculo psicológico para diseñar intervenciones que transformen la obligación de continuidad en lealtad afectiva y bienestar real.

4.3.4. Vínculo con la fidelización interna y la experiencia del cliente externo

El vínculo entre la fidelización interna y la calidad del servicio entregado se fundamenta en la capacidad del compromiso afectivo (AC) para predecir comportamientos discrecionales que exceden los requisitos formales del puesto. Investigaciones empíricas sostienen que el AC se asocia positivamente con la ciudadanía organizacional (OCB), específicamente en dimensiones como el altruismo y la escrupulosidad, las cuales son vitales para resolver problemas del cliente de manera proactiva y empática (Chen y Francesco, 2003). Por el contrario, aquellos colaboradores cuyo vínculo es primordialmente de continuidad (CC) muestran una correlación negativa con estas conductas extra-rol, limitándose a cumplir estrictamente lo necesario para conservar el empleo y evitar penalizaciones (Meyer et al., 2002).

Esta distinción resulta crítica para la gestión de la experiencia del cliente, dado que la excelencia en el servicio depende frecuentemente de la voluntad del empleado para realizar esfuerzos adicionales no estipulados en el contrato. El compromiso afectivo no solo reduce la intención de rotación, sino que correlaciona fuertemente con el desempeño en el rol y la asistencia, creando un entorno de servicio estable y consistente (Meyer et al., 2002). En contraste, el compromiso de continuidad, aunque efectivo para la retención física, no garantiza la calidad en la interacción de servicio, ya que los empleados que permanecen por falta de alternativas o altos costos de salida tienden a no exhibir el entusiasmo necesario para generar experiencias memorables (Chen y Francesco, 2003).

Se infiere que la fidelización interna basada en el apego emocional actúa como un catalizador directo de valor para el mercado externo. Si la organización se enfoca únicamente en retener talento mediante beneficios económicos o barreras de salida (reforzando el compromiso de continuidad), corre el riesgo

de mantener una plantilla operativa pero desconectada emocionalmente, lo cual degrada la empatía, la velocidad de respuesta y la calidez humana, elementos intransferibles de una experiencia de cliente superior.

La dinámica entre el compromiso normativo (NC) y el desempeño también influye en la percepción del cliente, actuando el sentido de obligación moral como un moderador del comportamiento laboral. En ciertos contextos culturales, un alto nivel de NC puede atenuar la relación directa entre el afecto y el desempeño, sugiriendo que el sentido del deber puede sostener la calidad del trabajo incluso cuando el entusiasmo emocional fluctúa, aunque su impacto en resultados deseables es generalmente menor que el del componente afectivo (Chen y Francesco, 2003). Además, se ha observado que el AC es el predictor más fuerte de la satisfacción laboral, una variable espejo que suele trasladarse directamente al clima de servicio percibido por el usuario (Cheng y Stockdale, 2003).

Desde una perspectiva de bienestar psicosocial, el impacto del tipo de compromiso en la salud del empleado repercute inevitablemente en la interacción final. El compromiso afectivo se asocia negativamente con el estrés y el conflicto trabajo-familia, lo que sugiere que los empleados emocionalmente vinculados disponen de mayores recursos psicológicos para afrontar las demandas emocionales del servicio al cliente (Meyer et al., 2002). Inversamente, el compromiso de continuidad se vincula positivamente con el estrés y la tensión, lo que podría derivar en un servicio deficiente o burnout, afectando la paciencia y la calidad de atención brindada (Meyer et al., 2002).

Se plantea que la verdadera ventaja competitiva reside en la gestión de la salud emocional del cliente interno como precursor de la satisfacción externa. Un empleado que permanece en la organización por obligación económica y bajo altos niveles de estrés (alto CC) probablemente transmitirá esa tensión o apatía en sus interacciones; por ende, la auditoría de fidelización debe priorizar la conversión de vínculos de continuidad hacia vínculos afectivos para garantizar una experiencia del cliente externo auténtica y sostenible.

4.4. Modelo de Relación a Largo Plazo (Morgan y Hunt, 1994)

4.4.1. Confianza y compromiso como ejes de la relación empleador–empleado

La teoría del compromiso y la confianza (Commitment-Trust Theory) postula que estas dos variables son fundamentales para distinguir los intercambios relacionales productivos de los ineficaces, posicionándose como variables mediadoras clave (KMV) entre los antecedentes y las consecuencias en el marketing de relaciones (Morgan y Hunt, 1994). En este contexto, el compromiso se define como la creencia de un socio de intercambio de que una relación continua es tan importante que justifica esfuerzos máximos para mantenerla, mientras que la confianza existe cuando una parte tiene seguridad en la fiabilidad e integridad de su contraparte (Morgan y Hunt, 1994).

Estos constructos fomentan que los actores del mercado trabajen para preservar las inversiones en la relación mediante la cooperación y la resistencia a alternativas a corto plazo, bajo la creencia de que sus socios no actuarán de manera oportunista. Por consiguiente, cuando el compromiso y la confianza están presentes simultáneamente, generan resultados que promueven la eficiencia, la productividad y la eficacia, conduciendo directamente a comportamientos cooperativos que favorecen el éxito del marketing relacional (Morgan y Hunt, 1994).

La elevación de la confianza y el compromiso a la categoría de mediadores centrales transforma la comprensión del vínculo laboral, sugiriendo que la gobernanza organizacional basada en la fiabilidad mutua es superior y más rentable a largo plazo que aquella fundamentada en el poder o la coerción contractual.

Si bien la literatura tradicional sugiere que la confianza conduce al compromiso, análisis recientes evidencian una causalidad recíproca e identifican un lado oscuro donde un alto compromiso podría erosionar la confianza debido a la vulnerabilidad percibida o al efecto de encierro (lock-in) (Brown et al., 2019). Paralelamente, bajo la Teoría del Intercambio Social (SET), la confianza

organizacional actúa como un mecanismo mediador esencial que explica cómo las percepciones de los empleados, por ejemplo, sobre la Responsabilidad Social Corporativa, influyen en sus actitudes y comportamientos, dado que los trabajadores asumen que su organización es digna de confianza si se identifican con una corporación socialmente responsable (Gaudencio et al., 2017).

Asimismo, aunque el compromiso facilita la cooperación, la asimetría en este factor puede aumentar la probabilidad de comportamientos oportunistas por parte del socio menos comprometido (Achrol y Gundlach, 1999, como se citó en Brown et al., 2019). Por ende, las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) impactan directamente en los resultados individuales de los empleados y ayudan a desarrollar su confianza en la organización, alterando la dinámica del intercambio social dentro de las corporaciones (Hansen et al., 2011, como se citó en Gaudencio et al., 2017).

Reconocer la dualidad de estos constructos permite a las organizaciones diseñar estrategias de fidelización interna que no solo fomenten la lealtad, sino que también mitiguen los riesgos de vulnerabilidad percibida por el empleado, asegurando que la dependencia mutua se perciba como una alianza estratégica y no como una trampa estructural.

4.4.2. Del Relationship Marketing al Internal Relationship Marketing

Morgan y Hunt (1994) expandieron el alcance disciplinario al definir el marketing relacional como el conjunto de actividades orientadas a establecer intercambios exitosos, categorizando explícitamente a las asociaciones internas como una de las diez formas fundamentales de relación. Esta conceptualización valida teóricamente la aplicación de dinámicas relacionales hacia los empleados y departamentos funcionales, integrándolos formalmente en el paradigma de redes que caracteriza la competencia global.

Bajo esta perspectiva, el éxito de las relaciones internas no radica en el ejercicio del poder coercitivo, sino en la presencia simultánea de confianza y compromiso, los cuales generan comportamientos cooperativos que impulsan la eficiencia y productividad organizacional. Por consiguiente, se postula que las interacciones laborales deben gestionarse con estrategias de fidelización

análogas a las utilizadas con clientes externos para asegurar la estabilidad y eficacia de la red organizacional.

La formalización de los vínculos internos dentro de la teoría relacional transforma al empleado de un recurso operativo subordinado a un socio estratégico, sugiriendo que la competitividad sostenible depende de replicar internamente la fiabilidad y lealtad que se busca en el mercado.

No obstante, la aplicación interna de estos principios conlleva matices complejos, ya que Brown et al. (2019) identifican una causalidad recíproca donde un alto compromiso puede erosionar la confianza si el empleado percibe vulnerabilidad excesiva o sensación de encierro (lock-in). En este sentido, la gestión del talento debe equilibrar la dependencia mutua para evitar asimetrías en el compromiso que incentiven el oportunismo o disminuyan la percepción de benevolencia por parte de la organización.

Complementariamente, en contextos modernos de ventas y transformación digital, las relaciones internas se ven presionadas por el agotamiento y la reducción de interacciones presenciales (Badrinarayanan y Ramachandran, 2024). Para mitigar esto, los directivos deben fortalecer la confianza y el compromiso mediante el apoyo organizacional y valores compartidos, actuando como orquestadores de recursos que sustentan la moral y el desempeño frente a las disrupciones del entorno laboral híbrido.

La evolución hacia un marketing relacional interno requiere trascender la mera transacción salarial para construir un ecosistema de soporte emocional y funcional, donde la gestión ética actúa como salvaguarda contra el deterioro de la relación en entornos de alta presión y vulnerabilidad.

4.4.3. Implicancias para la construcción de cultura organizacional y gobernanza

La teoría del compromiso y la confianza establece que los valores compartidos actúan como un antecedente directo de ambas variables, lo que sugiere que la cultura organizacional debe cimentarse en creencias comunes sobre qué comportamientos son apropiados para fomentar la cohesión y reducir la

incertidumbre (Morgan y Hunt, 1994). En esta línea, se ha evidenciado que las configuraciones culturales de tipo clan y adhocracia, caracterizadas por la flexibilidad, la autonomía y el apoyo, ejercen un impacto significativo en la promoción de prácticas de responsabilidad social interna y, consecuentemente, en la felicidad del empleado (Espasandín-Bustelo et al., 2021).

Para la gobernanza corporativa, el desarrollo de un clima de confianza organizacional depende intrínsecamente de la calidad de la comunicación interna, donde la satisfacción con el clima comunicacional y la interacción con el supervisor inmediato se erigen como predictores robustos de la confianza institucional (Pološki Vokić et al., 2020). Los líderes desempeñan un rol integral al cerrar la brecha de confianza mediante una comunicación honesta y abierta, lo cual legitima la gobernanza y permite a los empleados desarrollar expectativas positivas sobre las intenciones de la dirección (Allert y Chatterjee, 1997, como se citó en Pološki Vokić et al., 2020).

La construcción de una cultura sólida no depende únicamente de la declaración de valores, sino de la capacidad de la gobernanza para operacionalizar la confianza a través de sistemas de comunicación transparentes y estilos de liderazgo que prioricen el bienestar sobre el control jerárquico.

No obstante, la gobernanza debe considerar los riesgos del compromiso excesivo, pues la asimetría en la dependencia puede generar vulnerabilidad o una sensación de encierro que erosione la confianza si el empleado percibe que la organización actúa de forma oportunista (Brown et al., 2019). Por ende, las estructuras de gobierno deben diseñar mecanismos que equilibren la dependencia mutua, asegurando que la lealtad se base en la benevolencia percibida, no en la falta de alternativas, mitigando así el lado oscuro de relaciones cercanas (Brown et al., 2019).

Complementariamente, la confianza organizacional actúa como un mediador que explica cómo las percepciones de responsabilidad social influyen en las actitudes de los trabajadores, quienes asumen que su organización es fiable si esta demuestra un comportamiento ético y responsable hacia sus grupos de interés (Gaudencio et al., 2017). Esto implica que la gobernanza debe

integrar la ética no como un accesorio, sino como un eje rector que valida el contrato psicológico y fomenta un compromiso afectivo sostenible (Gaudencio et al., 2017).

Una gobernanza eficaz en el marketing interno debe trascender la retención funcional para gestionar proactivamente la percepción de justicia y benevolencia, evitando que la relación laboral derive en una trampa de dependencia que anule la voluntad cooperativa del talento humano.

4.4.4. Alineación con estándares éticos y de responsabilidad social empresarial

La teoría del compromiso y la confianza postula que los valores compartidos son precursores directos de la confianza, definiendo creencias comunes sobre comportamientos apropiados y políticas organizacionales (Morgan y Hunt, 1994). Esta dimensión ética trasciende la fiabilidad técnica para abarcar la integridad y benevolencia de la contraparte, mitigando conductas que destruyen la base relacional (Morgan y Hunt, 1994).

En este marco, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) actúa como una señal crítica que comunica la postura moral de la organización, permitiendo a los empleados inferir que la entidad es confiable (Gaudencio et al., 2017). Esta percepción activa un intercambio social donde la fuerza laboral responde con mayor compromiso afectivo, validando la ética como un activo relacional tangible (Gaudencio et al., 2017).

La ética corporativa evoluciona de un componente de imagen pública a un pilar estratégico interno, donde la coherencia entre los valores declarados y las acciones de responsabilidad social valida la integridad organizacional ante el cliente interno.

Desde el intercambio social, la implementación de prácticas de RSC interna, como la conciliación y la igualdad, refuerza el contrato psicológico al evidenciar preocupación genuina por el bienestar del empleado (Gaudencio et al., 2017). Se observa que culturas flexibles, como las de tipo clan, son propensas a materializar estos valores en acciones concretas que elevan la felicidad laboral (Espasandín-Bustelo et al., 2021).

Por ello, la alineación ética exige operacionalizar las creencias normativas mediante sistemas de gestión justos. Si la cultura no se traduce en políticas tangibles, la percepción de justicia decae, impidiendo que el trabajador desarrolle la identificación necesaria para un compromiso duradero (Espasandín-Bustelo et al., 2021).

La efectividad de la responsabilidad social como motor de fidelización reside en su tangibilidad; sin una ejecución práctica que mejore la vida del empleado, el discurso ético corre el riesgo de percibirse como retórica vacía, dañando la credibilidad institucional.

No obstante, la gestión ética debe monitorear el lado oscuro del compromiso, donde la asimetría en la dependencia puede generar vulnerabilidad ante comportamientos poco éticos (Brown et al., 2019). Esta desigualdad podría incentivar el oportunismo por parte del socio menos comprometido, socavando la confianza esencial para el éxito relacional (Brown et al., 2019).

Al respecto, Morgan y Hunt (1994) señalan que el comportamiento oportunista es la antítesis de la confianza. Así, una estrategia de fidelización ética debe asegurar que la permanencia no se base en la falta de alternativas, sino en la voluntad genuina de mantener una relación libre de explotación (Brown et al., 2019).

La sostenibilidad del modelo de fidelización requiere vigilancia contra el oportunismo estructural, garantizando que la lealtad surja de la reciprocidad y la benevolencia, y no de la explotación de la vulnerabilidad económica del colaborador.

CAPÍTULO 5

EL MARKETING INTERNO Y LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA GRÁFICA: UNA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN EL PERÚ

5.1. Problemática y contexto de la investigación científica

La finalidad de la investigación realizada fue explicar la relación existente entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno en una empresa del sector gráfico ubicada en el distrito de Chorrillos, Perú.

La investigación aborda las deficiencias en la gestión del marketing interno en una empresa gráfica de Chorrillos, evidenciadas en problemas de comunicación interna, baja motivación y limitado desarrollo laboral, lo que afecta la fidelización del cliente interno. Estos puntos críticos generan descoordinación de procesos, disminución del compromiso organizacional y riesgos en la productividad. Es por ello, que la importancia del estudio radica en demostrar empíricamente la relación significativa entre marketing interno y fidelización del cliente interno. Asimismo, aporta evidencia para mejorar la gestión del capital humano en contextos altamente competitivos. El estudio contribuye a la toma de decisiones gerenciales basadas en datos. Finalmente, ofrece un referente aplicado para organizaciones del sector gráfico y similares.

5.2. Método utilizado en investigación

El estudio utilizó la investigación tipo básica y de nivel explicativo correlacional. Las variables se midieron en niveles ordinales y se buscó evaluar tanto la asociación como la dirección e intensidad de la relación, el contraste se sustentó en dos procedimientos complementarios. Se incluyó a colaboradores que contaban con un tiempo mínimo de un año de permanencia en la organización con contrato en planilla, lo cual permitió garantizar un conocimiento suficiente de los procesos internos, las prácticas de comunica-

ción, las oportunidades de desarrollo laboral, los mecanismos de motivación y el soporte organizacional. Asimismo, la participación de la muestra estuvo condicionada a la aceptación voluntaria y al consentimiento informado, asegurando el cumplimiento de principios éticos en la investigación. Por el contrario, se excluyó al personal externo, proveedores y trabajadores con contrato de locadores, así como a aquellos colaboradores cuyo vínculo laboral hubiera sido suspendido o culminado durante el periodo de estudio. También se excluyó a trabajadores en periodo de prueba o de reciente incorporación, debido a su limitado conocimiento del funcionamiento interno de la empresa, y a aquellos que no completaron adecuadamente el instrumento de recolección de datos. Estos criterios permitieron asegurar la validez interna del estudio y la coherencia entre la unidad de análisis, los objetivos de investigación y el enfoque cuantitativo correlacional adoptado, tal como recomiendan los lineamientos metodológicos (Hernández-Sampieri et al., 2018) y estudios organizacionales y de marketing interno de alta valoración (Hair et al., 2019; Grönroos, 2007).

El proceso estadístico aplicó la prueba Chi-cuadrado de Pearson para determinar si existe asociación estadísticamente significativa entre las variables (p-valor). En segundo lugar, se estimó el coeficiente Rho de Spearman para establecer la fuerza y el sentido de la relación entre los constructos, procedimiento pertinente para escalas ordinales. Se trabajó con una muestra de 106 trabajadores, a quienes se aplicó una encuesta con escalamiento ordinal politómico (muy ineficiente, ineficiente, ni ineficiente, ni eficiente, eficiente y muy eficiente).

5.3. Resultados de la contrastación de hipótesis

5.3.1. Hipótesis general: marketing interno y fidelización del cliente interno

El contraste de la hipótesis general evidencia una relación estadísticamente significativa entre marketing interno y fidelización del cliente interno (Chi-cuadrado de Pearson = 164.093; $p = 0.000$). También, el coeficiente Rho

de Spearman alcanzó 0.719, lo que indica una correlación positiva alta. En términos sustantivos, conforme mejora la percepción del marketing interno, tiende a incrementarse la fidelización del trabajador hacia la empresa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula; es decir existe relación significativa entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno en los colaboradores de una empresa gráfica en Lima, Perú, según la Tabla 5.

Tabla 5. *Relación entre el marketing interno y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.*

		Marketing interno	Fidelización del cliente interno
Rho de Spearman	Marketing interno	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	106
	Fidelización del cliente interno	Coefficiente de correlación	0.719**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	106

**. Correlación significativa en nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. SPSS Statistics v. 29.0.1

5.3.2. Hipótesis específica 1: comunicación interna y fidelización

Por su parte, el componente denominado comunicación interna mostró una asociación significativa con la fidelización del cliente interno (Chi-cuadrado de Pearson = 92.010; $p = 0.000$). El coeficiente Rho de Spearman fue 0.577, que evidencia una relación positiva de magnitud moderada. Este hallazgo es interesante ya que sugiere que la claridad y consistencia comunicacional actúan como mecanismo de alineamiento y confianza interna. Significa, en términos sencillos, que la comunicación permite que los trabajadores comprendan y compartan los objetivos, valores y prioridades de la organización. Una

comunicación clara y coherente reduce ambigüedades, evita interpretaciones erróneas y coordina las acciones individuales con las metas institucionales. De este modo, los colaboradores saben qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al desempeño global. Sin embargo, este alineamiento por sí solo no garantiza la fidelización si no se acompaña de motivación, desarrollo y soporte organizacional. Por los resultados hallados se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula; lo que significa que existe una relación moderada entre la comunicación interna y la fidelización del cliente interno (ver Tabla 6).

Tabla 6. *Relación entre la comunicación interna y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.*

		Marketing interno	Fidelización del cliente interno
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	106
	Fidelización del cliente interno	Coeficiente de correlación	0.577**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	106

**. Correlación significativa en nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. SPSS Statistics v. 29.0.

5.5.3. Hipótesis específica 2: desarrollo laboral y fidelización

Por su parte, la dimensión denominada desarrollo laboral presentó asociación significativa con la fidelización (Chi-cuadrado de Pearson = 99.358; $p = 0.000$) y una correlación positiva moderadamente expresada en el Rho de Spearman 0.668. Los resultados de la investigación indican que la percepción de aprendizaje, capacitación y crecimiento profesional se vinculan directamente con la decisión del colaborador de permanecer y comprometerse. En base a los resultados, según la Tabla 7, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula; es decir, existe relación moderada entre el crecimiento laboral y la fidelización del cliente interno en una empresa gráfica de Lima.

Tabla 7. *Relación entre el crecimiento laboral y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.*

			Marketing interno	Fidelización del cliente interno
Rho de Spearman	Desarrollo laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.668**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	106	106
	Fidelización del cliente interno	Coeficiente de correlación	0.668**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	106	106

** . Correlación significativa en nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. SPSS Statistics v. 29.0.

5.3.4. Hipótesis específica 3: motivación y fidelización

La motivación mostró resultados contundentes: la prueba Chi-cuadrado fue significativa (Chi-cuadrado de Pearson = 115.898; $p = 0.000$) y el coeficiente de Spearman alcanzó 0.706, evidenciando una relación positiva alta. Este indicador señala que la motivación se comporta como un factor crítico de fidelización interna en la empresa gráfica analizada. Por los hallazgos se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula lo que significa que existe relación significativa entre la motivación y la fidelización del cliente interno en una empresa gráfica de Lima, según la Tabla 8.

Tabla 8. *Relación entre la motivación y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.*

			Marketing interno	Fidelización del cliente interno
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1.000	0.706**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	106	106
	Fidelización del cliente interno	Coeficiente de correlación	0.706**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	106	106

** . Correlación significativa en nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. SPSS Statistics v. 29.0.

5.3.5. Hipótesis específica 4: soporte organizacional y fidelización

El soporte organizacional se asoció significativamente con la fidelización (Chi-cuadrado de Pearson = 74.079; $p = 0.000$), con una correlación positiva moderada (Rho de Spearman = 0.601). Según ello, cuando el colaborador de la empresa gráfica percibe respaldo organizacional, se incrementa su disposición a sostener la relación laboral y su identidad con la empresa. Por los datos hallados se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; es decir, existe relación moderada entre el soporte organizacional y la fidelización del cliente interno (ver Tabla 9).

Tabla 9. *Relación entre el soporte organizacional y la fidelización del cliente interno, según el coeficiente Rho de Spearman en una empresa gráfica de Lima.*

		Marketing interno	Fidelización del cliente interno
Rho de Spearman	Soporte organizacional	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	106
	Fidelización del cliente interno	Coeficiente de correlación	0.601**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	106

** . Correlación significativa en nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. SPSS Statistics v. 29.0.

5.4. Implicaciones gerenciales del estudio para el marketing interno en el sector gráfico

Según los resultados hallado en la investigación realizada se confirma que el marketing interno constituye un mecanismo estratégico para fortalecer la fidelización del cliente interno, coincidiendo con la literatura que sostiene que los trabajadores deben ser gestionados como clientes internos para garantizar coherencia entre promesas organizacionales y desempeño real (Berry, 1981; Grönroos, 1994). En la empresa gráfica analizada, se ha detectado que la dimensión denominada motivación presenta las asociación más elevadas con la

fidelización, lo que sugiere que las políticas de reconocimiento, retroalimentación sistemática y claridad de roles deben ocupar un lugar prioritario en la agenda gerencial de esta empresa.

Asimismo, los resultados refuerzan el enfoque de la cadena servicio-utilidad, el cual postula que la satisfacción y el compromiso del colaborador constituyen precursores directos de la calidad del servicio y de la sostenibilidad organizacional (Heskett et al., 1994). Desde esta perspectiva, la comunicación interna y el soporte organizacional operan como capacidades habilitantes: sin información clara, recursos adecuados y respaldo de la Gerencia, los esfuerzos motivacionales pierden credibilidad y continuidad. En sectores como el gráfico, caracterizados por presión operativa y alta dependencia del trabajo coordinado, estas variables adquieren especial relevancia.

Por otra parte, se identificó en el estudio como un aspecto crítico la coexistencia de percepciones de insuficiencia en los beneficios económicos con la función compensatoria de beneficios simbólicos, tales como el reconocimiento, el clima laboral y el trato justo. Son informaciones claves a tomar en cuenta. Si bien la literatura reconoce que los incentivos no monetarios influyen positivamente en la fidelización (Kotler y Keller, 2016), también advierte que su efecto es limitado cuando no se acompaña de criterios de justicia organizacional y equidad percibida. Por ello, la gestión del marketing interno debe equilibrar políticas de compensación, transparencia y reconocimiento, evitando que la motivación del trabajador dependa exclusivamente de discursos aspiracionales.

5.5. Conclusiones de la investigación científica

En función a los hallazgos del trabajo de campo, se demuestra que el marketing interno se relaciona positiva y significativamente con la fidelización del cliente interno en una empresa del sector gráfico en el Perú. Este resultado es consistente con estudios previos que destacan que la lealtad del trabajador emerge cuando la organización alinea comunicación, desarrollo, motivación y soporte organizacional en una propuesta interna coherente (Grönroos, 2007; Ahmed y Rafiq, 2003).

Desde una perspectiva objetiva, los resultados permiten afirmar que la fidelización interna no es un fenómeno espontáneo, sino un resultado predecible de prácticas sistemáticas de marketing interno. El aporte central de este capítulo radica en ofrecer elementos claves que deben ser prioridad de los gerentes del sector gráfico como es el potenciar la motivación y el desarrollo laboral como ejes críticos, sin descuidar los fundamentos de comunicación, soporte y justicia percibida. De este modo, el marketing interno se consolida no solo como una herramienta operativa, sino como un enfoque estratégico para la sostenibilidad organizacional y la competitividad a largo plazo que contribuye a un ambiente laboral más fraterno.

CAPÍTULO 6

APLICACIÓN DEL MODELO DE MARKETING INTERNO PARA LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA GRÁFICA CON APOYO DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES

6.1. Inteligencia artificial y analítica avanzada en el marketing interno

La integración de herramientas de Inteligencia Artificial (IA), tales como los modelos de lenguaje grande (LLMs), ha revolucionado la capacidad de las organizaciones para gestionar servicios y comunicaciones, pero esta adopción conlleva riesgos inherentes relacionados con la recopilación, procesamiento y almacenamiento de datos personales. Una de las principales preocupaciones radica en el posible uso indebido de la información sensible de los usuarios en este caso, los colaboradores, la cual podría quedar expuesta a brechas de seguridad o ciberataques, por lo que datos como nombres, direcciones e información financiera o médica requieren medidas de seguridad robustas, tales como encriptación y restricciones de acceso, para garantizar que únicamente el personal autorizado disponga de ellos (Haleem et al., 2024).

6.1.1. Inteligencia artificial aplicada a la fidelización del cliente interno

En esta era digital, la inteligencia artificial tomó un rol estratégico en la gestión del marketing interno al permitir a las organizaciones analizar grandes volúmenes de datos de comportamiento, desempeño y percepciones de colaboradores.

Estudios recientes sostienen que la IA facilita la personalización de la experiencia del empleado, optimizando procesos de comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional, lo que impacta directamente en la fidelización

del cliente interno (Babashahi et al., 2024). A diferencia de los enfoques tradicionales, la IA permite anticipar necesidades internas y generar respuestas organizacionales más precisas y oportunas.

Desde la perspectiva moderna, la aplicación de IA al marketing interno representa una extensión natural de los hallazgos empíricos revelados en el capítulo 5, donde la motivación y el soporte organizacional demostraron ser variables críticas de fidelización. En contextos de cambios acelerados en todas las organizaciones, la IA no sustituye la dimensión humana del marketing interno, sino que la potencia al ofrecer información predictiva para la toma de decisiones gerenciales. Empresas con alta presión operativa, como el sector gráfico, la buena gestión de las IA puede reducir la rotación y fortalecer el compromiso al adaptar las prácticas internas a los perfiles reales de los colaboradores y no a supuestos genéricos.

6.1.2. Analítica predictiva aplicada al compromiso y la retención interna

La analítica predictiva permite identificar patrones ocultos en los datos organizacionales y anticipar comportamientos futuros relacionados con el compromiso y la permanencia laboral. El uso de modelos predictivos en entornos organizacionales facilita la detección temprana de riesgos de desmotivación y abandono, permitiendo intervenciones preventivas más efectivas (Nanda et al., 2025). En el ámbito del marketing interno, esta capacidad analítica se traduce en una gestión proactiva de la fidelización interna.

En coherencia con los resultados, donde se evidenció una relación positiva entre desarrollo laboral y fidelización, la analítica predictiva se convierte en una herramienta estratégica para priorizar acciones internas. No se trata únicamente de medir satisfacción pasada, sino de anticipar escenarios futuros de desgaste laboral. Así, la fidelización del cliente interno deja de ser un resultado reactivo y se convierte en un proceso planificado, sustentado en evidencia empírica y análisis avanzado de datos.

6.1.3. Modelos de predicción de satisfacción, desempeño y rotación

Los modelos basados en aprendizaje automático han ganado relevancia en la predicción de satisfacción laboral, desempeño y rotación del personal. Investigaciones recientes evidencian que estos modelos integran variables individuales, organizacionales y contextuales, logrando una comprensión más completa del comportamiento del cliente interno y mejorando la efectividad de las decisiones estratégicas en gestión humana (Kumar et al., 2025).

La incorporación de estos modelos predictivos en el marketing interno refuerza el enfoque estratégico planteado en esta investigación. En el caso analizado, donde se identificaron brechas en motivación y soporte organizacional, los modelos de predicción permiten focalizar recursos en los segmentos más vulnerables del cliente interno. De este modo, la fidelización deja de depender exclusivamente de percepciones generales y se orienta hacia una gestión diferenciada y basada en evidencia.

6.1.4. IA como soporte para la toma de decisiones en marketing interno

La IA aplicada a la toma de decisiones organizacionales contribuye a reducir la subjetividad gerencial y mejorar la coherencia de las políticas internas. Raisch y Krakowski (2021) refieren que la combinación de juicio humano y sistemas inteligentes genera decisiones más consistentes y alineadas con los objetivos estratégicos. En el marketing interno, esta sinergia permite diseñar intervenciones más efectivas orientadas a la fidelización del cliente interno.

Por lo expuesto, la IA debe entenderse como un sistema de apoyo y no como un sustituto del liderazgo humano. El compromiso del trabajador está fuertemente influenciado por factores relacionales y simbólicos. Por ello, la toma de decisiones asistida por IA resulta valiosa en la medida en que fortalece la coherencia y justicia percibida de las acciones internas, evitando arbitrariedades que podrían afectar negativamente la fidelización.

6.2. Automatización de procesos y plataformas digitales en el marketing interno

La automatización y el uso de plataformas digitales representan uno de los ejes centrales de la transformación del marketing interno, al redefinir la manera en que las organizaciones interactúan, comunican y generan valor para su cliente interno. A diferencia de enfoques tradicionales, la digitalización permite diseñar experiencias internas más consistentes, escalables y personalizadas, contribuyendo directamente a la fidelización del trabajador.

6.2.1. Automatización de procesos vinculados al marketing interno

La automatización de procesos internos ha demostrado mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del empleado al reducir errores, tiempos de respuesta y cargas administrativas. Investigaciones recientes sostienen que la automatización permite estandarizar procesos clave del marketing interno, fortaleciendo la consistencia de las prácticas organizacionales.

Desde una perspectiva estratégica, la automatización no debe entenderse únicamente como una herramienta de reducción de costos, sino como un mecanismo para fortalecer la relación entre la organización y su cliente interno. Cuando los procesos internos son ágiles y predecibles, se reduce la fricción organizacional y se incrementa la percepción de soporte institucional. En este sentido, la automatización contribuye indirectamente a la fidelización interna al generar confianza, continuidad y coherencia en la experiencia laboral.

6.2.2. Plataformas digitales de comunicación interna de nueva generación

Las plataformas digitales de comunicación interna han evolucionado hacia sistemas integrados que combinan interacción, colaboración, retroalimentación y analítica en tiempo real. Investigaciones recientes sostienen que estas plataformas permiten fortalecer la alineación estratégica, la transparencia informativa y el sentido de pertenencia del trabajador, siempre que

se utilicen como espacios de interacción bidireccional y no únicamente como canales de difusión institucional (Babashahi et al., 2024).

Desde el enfoque del marketing interno, las plataformas digitales de comunicación constituyen un recurso estratégico para construir relaciones sostenidas con el cliente interno. No se trata solo de transmitir información, sino de generar experiencias comunicacionales que refuercen la confianza, el reconocimiento y la participación. Cuando el trabajador percibe que la comunicación interna es coherente, oportuna y abierta al diálogo, se fortalece su vínculo emocional con la organización, incrementando la fidelización y reduciendo la intención de rotación.

Investigaciones recientes también señalan que el uso de plataformas digitales colaborativas impacta en la cohesión social y en la construcción de identidad organizacional, especialmente en contextos de trabajo híbrido y distribuido. En general, se sostiene que las herramientas digitales internas, cuando están bien diseñadas, facilitan la colaboración transversal y refuerzan la percepción de equidad comunicacional, elementos clave para la experiencia positiva del empleado.

En este sentido, el marketing interno debe asumir un rol activo en el diseño y gestión de estas plataformas, asegurando que su uso no se limite a funciones operativas. La fidelización del cliente interno se ve fortalecida cuando la comunicación digital interna se percibe como un espacio de inclusión y construcción colectiva, y no como un mecanismo de control. Por ello, la efectividad de estas plataformas depende tanto de la tecnología empleada como de la cultura organizacional que las sustenta.

6.2.3. Integración de sistemas digitales en la experiencia del cliente interno

La integración de sistemas digitales constituye un factor determinante para la consolidación de la experiencia del cliente interno. La falta de integración entre plataformas genera vacíos de información que afectan negativamente la percepción del trabajador sobre la eficiencia y confiabilidad de la organización (Kavanagh et al., 2020). En contraste, los sistemas integrados permiten una

visión holística del ciclo de vida del empleado, y fortalece la gestión estratégica del marketing interno.

Desde una mirada aplicada, la integración tecnológica permite que las acciones de marketing interno no se perciban como fragmentadas o inconsistentes. Cuando los sistemas de comunicación, capacitación, evaluación y reconocimiento operan de manera articulada, el trabajador experimenta una narrativa organizacional coherente. Esta coherencia refuerza la fidelización interna al consolidar una experiencia laboral predecible, transparente y alineada con las promesas institucionales.

6.2.4. Automatización, personalización y experiencia del empleado (EX)

La automatización digital ha facilitado una mayor personalización de la experiencia del empleado, permitiendo adaptar contenidos, beneficios, procesos de aprendizaje y reconocimiento a las características individuales del trabajador. Estudios recientes sostienen que la personalización basada en datos incrementa la satisfacción laboral y el compromiso organizacional cuando se percibe como relevante y alineada con las necesidades reales del empleado (Wang et al., 2024). Asimismo, la automatización inteligente aplicada a la experiencia del empleado contribuye a mejorar la coherencia y continuidad de las interacciones internas a lo largo del ciclo de vida laboral.

Desde el marketing interno, la personalización representa un factor diferenciador clave para la fidelización del cliente interno. Cuando el trabajador percibe que la organización reconoce su individualidad y adapta sus prácticas internas a su perfil, se fortalece el vínculo emocional y el sentido de pertenencia. No obstante, la personalización efectiva requiere una gestión responsable de los datos y un diseño centrado en la experiencia humana, evitando que la automatización sea percibida como invasiva o despersonalizante.

En este contexto, el marketing interno debe concebir la automatización como un habilitador de experiencias significativas y no solo como un mecanismo de eficiencia operativa. La fidelización del cliente interno se consolida

cuando la tecnología refuerza la percepción de cuidado, apoyo y reconocimiento, contribuyendo a una experiencia laboral más humana, consistente y sostenible en el tiempo.

6.2.5. Riesgos y límites de la automatización en el marketing interno

A pesar de sus beneficios, la automatización organizacional también implica riesgos asociados a la deshumanización del trabajo y a la sobredependencia tecnológica. Según (Kellogg et al., 2020), los sistemas automatizados pueden generar tensiones cuando sustituyen procesos de interacción social que son relevantes para la construcción del compromiso laboral. En el marketing interno, estos riesgos deben ser gestionados de manera estratégica.

En términos de fidelización interna, una automatización excesiva puede debilitar el vínculo simbólico entre el trabajador y la organización. El marketing interno requiere no solo eficiencia operativa, sino también reconocimiento, empatía y sentido de propósito. Por ello, la automatización debe concebirse como un medio y no como un fin, integrándose a una estrategia más amplia de experiencia del empleado que combine tecnología, liderazgo y cultura organizacional.

6.3. Gestión del cambio y adopción digital en el marketing interno

La transformación digital del marketing interno no depende exclusivamente de la incorporación de tecnologías avanzadas, sino de la capacidad organizacional para gestionar el cambio, desarrollar competencias digitales y consolidar un liderazgo alineado con una visión de largo plazo. En este sentido, la adopción efectiva de herramientas digitales constituye un proceso social y cultural que incide directamente en la fidelización del cliente interno.

6.3.1. Resistencia al cambio y barreras organizacionales

La resistencia al cambio continúa siendo uno de los principales desafíos en los procesos de transformación digital organizacional, especialmente cuando

la introducción de nuevas tecnologías modifica rutinas laborales, estructuras de poder y formas tradicionales de interacción. Investigaciones recientes indican que esta resistencia no responde únicamente a actitudes negativas individuales, sino a percepciones de incertidumbre, temor a la obsolescencia de competencias y falta de claridad sobre los beneficios del cambio (Vial, 2019). En el contexto del marketing interno, estas percepciones pueden afectar directamente la aceptación de plataformas digitales, sistemas automatizados y herramientas basadas en inteligencia artificial.

Desde una perspectiva estratégica, la resistencia al cambio debe interpretarse como una señal de alerta sobre deficiencias en la gestión interna del proceso de transformación. Cuando el cliente interno no comprende el propósito del cambio ni percibe mejoras tangibles en su experiencia laboral, la adopción tecnológica se debilita. Por ello, el marketing interno desempeña un rol fundamental al traducir la transformación digital en mensajes claros, cercanos y alineados con las expectativas y necesidades del trabajador.

En ese sentido, la resistencia al cambio se intensifica cuando los procesos de transformación digital se implementan sin una adecuada participación del personal. La falta de involucramiento del trabajador en las etapas de diseño e implementación tecnológica incrementa la desconfianza organizacional y reduce el compromiso con el cambio. Asimismo, se ha observado que las barreras culturales y la ausencia de liderazgo visible agravan estos efectos.

En este sentido, la fidelización del cliente interno se ve comprometida cuando el cambio es percibido como impuesto y distante. El marketing interno debe fomentar espacios de participación y retroalimentación que permitan al trabajador sentirse parte activa del proceso de transformación. Esta inclusión fortalece la confianza y reduce la resistencia, contribuyendo a una adopción tecnológica más sostenible y alineada con los objetivos organizacionales.

Investigaciones más recientes también destacan el impacto del bienestar psicológico en la resistencia al cambio digital. Un estudio publicado en 2025 señala que la percepción de sobrecarga tecnológica y la ansiedad asociada al uso intensivo de sistemas digitales incrementan la resistencia organizacional, afectando negativamente el compromiso laboral y la intención de permanencia

(Tarafdar et al., 2025). Estos efectos son especialmente relevantes en contextos de transformación digital acelerada

Desde el marketing interno, estos hallazgos refuerzan la necesidad de equilibrar innovación tecnológica y cuidado del bienestar del cliente interno. La fidelización no puede construirse sobre la base de presión tecnológica constante. Por el contrario, una gestión del cambio sensible a la carga emocional y cognitiva del trabajador contribuye a una experiencia laboral más saludable, fortaleciendo el compromiso y la lealtad organizacional a largo plazo.

6.3.2. Competencias digitales y cultura orientada a los datos

El desarrollo de competencias digitales se ha convertido en un factor crítico para la adopción sostenible de tecnologías dentro de las organizaciones, y una cultura orientada a los datos (data-driven culture) se reconoce como un elemento estratégico para la toma de decisiones efectivas. Estudios recientes han demostrado que las organizaciones que fomentan una cultura data-driven, capacitan a sus equipos en analítica avanzada y promueven la alfabetización de datos entre sus colaboradores logran mayores niveles de eficiencia operativa, compromiso laboral y agilidad organizacional (Agarwal et al., 2024). Esta cultura de datos implica no solo el acceso a información, sino también la habilidad de interpretarla y aplicarla para resolver problemas reales del negocio y de la experiencia del cliente interno.

La adopción de una cultura data-driven significa empoderar al cliente interno con conocimiento y evidencia para entender sus propios procesos de trabajo, reconocer patrones y contribuir a decisiones estratégicas que antes eran tomadas solo en niveles gerenciales. Esta transformación implicará la creación de competencias digitales específicas, como alfabetización de datos, pensamiento analítico y habilidades para usar herramientas de inteligencia artificial y dashboards interactivos, lo cual incrementa la percepción de valor del trabajador en su rol y refuerza su fidelización. Cuando el empleado siente que sus aportes se reflejan en decisiones basadas en datos reales, su compromiso y lealtad hacia la organización tienden a fortalecerse.

La transición hacia una cultura organizacional orientada a datos no ocurre únicamente con la adquisición de tecnologías modernas, sino también con la transformación de mentalidades y prácticas laborales. Es así que las organizaciones exitosas en su transformación digital invierten en programas de educación continua en datos y analítica, integran líderes y agentes de cambio enfocados en datos, y establecen métricas claras para evaluar el uso de datos en decisiones cotidianas. Además, actores clave en esta área, como empresas consultoras y plataformas tecnológicas (ej. Tableau, Power BI, Snowflake y Alteryx), han publicado evidencias de mejoras significativas en desempeño organizacional y bienestar laboral cuando sus herramientas se utilizan con una visión estratégica data-driven en comunicación interna, predicción de necesidades formativas y diseño de incentivos.

Integrar una cultura data-driven en el marketing interno no solo facilita la personalización de políticas y estrategias, sino que también permite medir el impacto de estas acciones con mayor precisión. Por ejemplo, al analizar rutas de aprendizaje digital, preferencias de comunicación interna, tasas de respuesta a campañas o índices de participación en plataformas colaborativas, la organización puede diseñar estrategias más ajustadas a las necesidades reales del trabajador. De esta forma, la fidelización interna no es resultado de intuiciones o suposiciones, sino de decisiones fundamentadas en datos precisos y oportunos.

Las organizaciones que adoptan enfoques data-driven en actividades de RR. HH. y marketing interno reportan un aumento significativo en el compromiso de sus empleados y una reducción en la rotación laboral, al tiempo que mejoran indicadores de productividad y satisfacción laboral general. Esto sugiere que la cultura de datos no solo impulsa mejoras cuantitativas, sino que también fortalece aspectos cualitativos de la experiencia del cliente interno, como reconocimiento, sentido de propósito y expectativas de desarrollo profesional.

Desde una óptica aplicada, estas evidencias muestran que construir una cultura data-driven es un proceso más estratégico que tecnológico. Es decir, no basta con contar con dashboards, herramientas de visualización o inteligencia artificial de última generación; se requiere un entorno organizacional donde los

datos sean valorados, interpretados y utilizados como guía para tomar decisiones que realmente impacten en la experiencia del trabajador. Esto posiciona al marketing interno como un actor principal en la consolidación de prácticas basadas en datos, lo que a su vez fortalece la fidelización del cliente interno al alinear expectativas, resultados y crecimiento conjunto.

6.3.3. Liderazgo digital y patrocinio del cambio organizacional

El liderazgo digital se ha convertido en una competencia estratégica fundamental para el éxito de los procesos de transformación digital, ya que va más allá de adoptar tecnologías e implica fomentar una cultura organizacional innovadora, resiliente y centrada en las personas y los datos. Asimismo, se destaca que los líderes digitales efectivos no sólo movilizan recursos tecnológicos, sino que también alinean la transformación con la visión estratégica y los valores culturales de la organización, lo cual influye directamente en la performance laboral y el compromiso del empleado.

Desde el marketing interno, el liderazgo digital no se limita a facilitar la adopción tecnológica; se trata de catalizar cambios en las prácticas y expectativas del cliente interno. Un liderazgo fuerte y visionario crea un clima propicio para la innovación y la adopción de tecnologías emergentes, lo que impacta positivamente en la percepción de apoyo organizacional y genera mayor compromiso y fidelización laboral. Además, un líder digital eficaz promueve la confianza en el uso de herramientas automatizadas y analíticas, lo que reduce la incertidumbre y resistencia al cambio.

La gobernanza del proceso de transformación digital es otro elemento crítico ligado al liderazgo, entendido como el conjunto de estructuras, políticas y prácticas que aseguran que las iniciativas digitales se implementen de forma coherente, ética y orientada al logro de objetivos organizacionales. En ese sentido, se puede indicar que la gobernanza digital, integrada como marco de decisión y control estratégico, mejora la transparencia en la gestión de datos, la rendición de cuentas y la participación colaborativa de distintos actores dentro de la organización, incluyendo mandos medios y equipos operativos.

La gobernanza digital, junto con el liderazgo, es indispensable para asegurar que las decisiones sobre inversión tecnológica, protección de datos y priorización de proyectos respondan tanto a las metas organizacionales como a las necesidades del cliente interno. Cuando la gobernanza digital es débil o inexistente, se corre el riesgo de fragmentación de iniciativas, duplicidad de esfuerzos y confusión entre los trabajadores, lo que deteriora rápidamente la confianza en los procesos de cambio y socava la fidelización interna.

Además, la literatura académica reciente subraya la importancia de comportamientos de liderazgo auténtico y colaborativo para potenciar la productividad digital y la capacidad de adaptación de las organizaciones. Un análisis en instituciones educativas, extrapolable a organizaciones de diferentes sectores, mostró que los líderes que combinan habilidades tecnológicas con comportamientos auténticos —como la transparencia, el apoyo emocional y la comunicación efectiva— mejoran significativamente la productividad digital y la experiencia de los empleados en entornos híbridos o distribuidos (Education and Information Technologies, 2025)

Este enfoque sitúa al liderazgo digital como un elemento humano y tecnológico al mismo tiempo, donde la gobernanza debe facilitar tanto la disciplina estructural como la libertad creativa. El marketing interno, en ese sentido, no solo coordina acciones de comunicación y formación; se convierte en un puente entre la visión estratégica del liderazgo y las vivencias cotidianas del cliente interno. Los líderes que integran comportamientos auténticos logran que la transformación digital no se perciba como una imposición tecnológica, sino como una oportunidad de crecimiento profesional y relevancia laboral permanente para cada colaborador.

6.3.4. Comunicación del cambio y construcción de sentido organizacional

La comunicación efectiva es un elemento central en la gestión del cambio organizacional, especialmente en contextos de transformación digital. Según Toledo (2024), la comunicación del cambio debe centrarse en construir sentido,

explicando no solo el qué y el cómo, sino también el porqué de las iniciativas estratégicas. En el marketing interno, esta comunicación cumple una función clave en la aceptación y adopción de nuevas prácticas digitales.

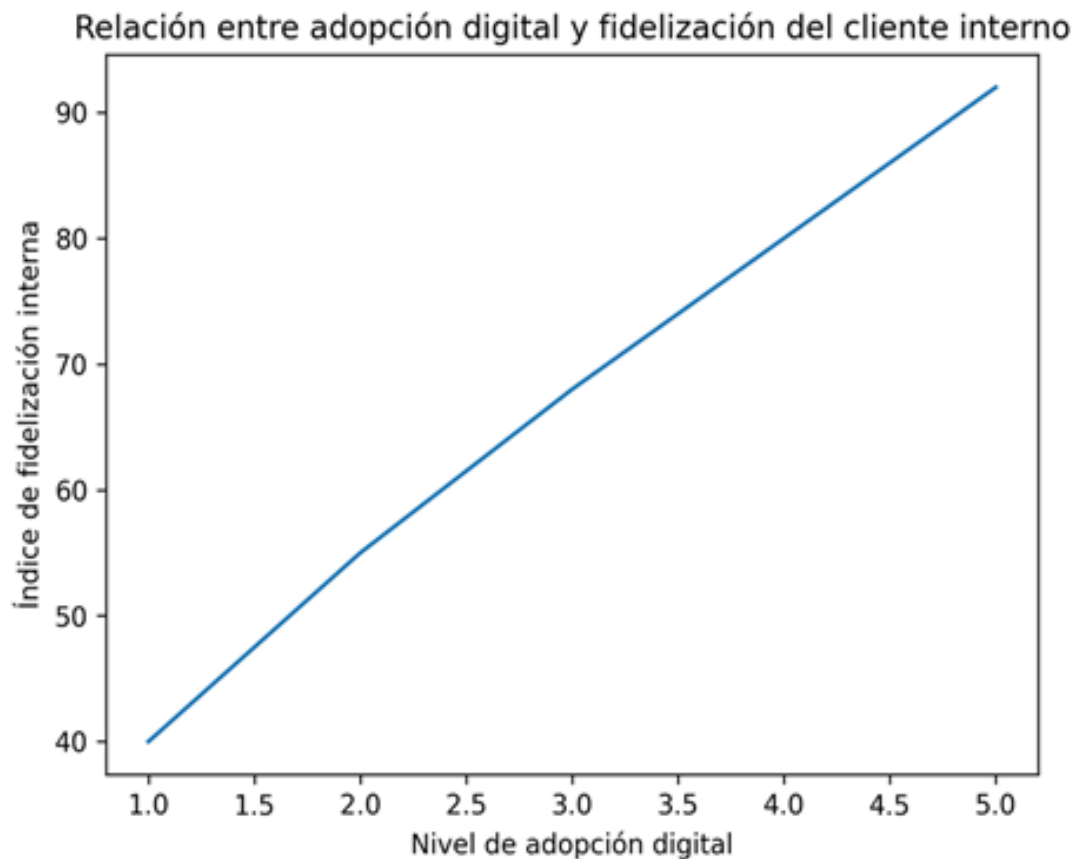
Una comunicación del cambio orientada al cliente interno contribuye a reducir la resistencia y fortalecer la fidelización. Cuando el trabajador comprende cómo la transformación digital mejora su experiencia laboral y su desarrollo profesional, se incrementa su disposición a participar activamente en el proceso. En este sentido, el marketing interno actúa como un puente simbólico entre la estrategia organizacional y la experiencia cotidiana del empleado.

6.3.5. Sostenibilidad del cambio y aprendizaje organizacional continuo

La sostenibilidad de la transformación digital depende de la capacidad de la organización para institucionalizar el aprendizaje y la adaptación continua. Estudios de Jeehan y Rojas (2024) destacan que las organizaciones que fomentan el aprendizaje colectivo y la reflexión sistemática logran integrar el cambio en su cultura, evitando retrocesos una vez finalizadas las etapas iniciales de implementación tecnológica.

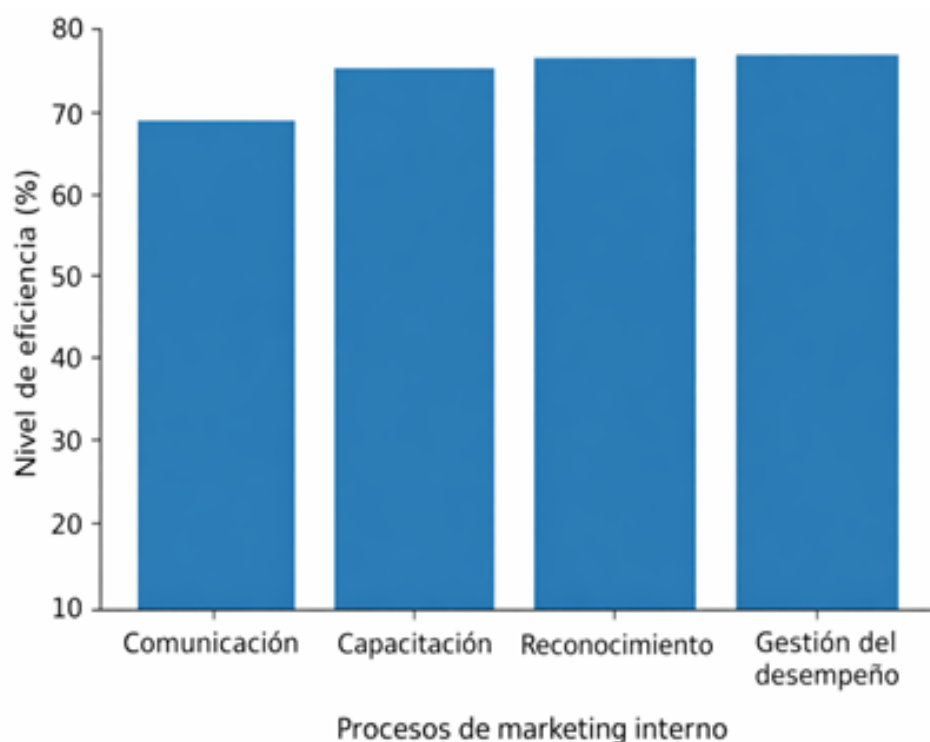
En el marketing interno, la sostenibilidad del cambio se refleja en la consistencia de las prácticas digitales y en la percepción de continuidad por parte del cliente interno. La fidelización no se construye a partir de iniciativas aisladas, sino mediante experiencias reiteradas de coherencia, apoyo y mejora continua. Por ello, el aprendizaje organizacional debe considerarse un componente estructural del marketing interno digital, garantizando que la transformación tecnológica se traduzca en valor sostenido para el trabajador.

Figura 8. *Relación entre adopción digital y fidelización del cliente interno.*



Nota. Elaboración propia.

La Figura 8 evidencia una relación positiva y progresiva entre el nivel de adopción digital y el índice de fidelización del cliente interno. A medida que las organizaciones avanzan en la incorporación de tecnologías digitales en sus procesos internos, se observa un incremento sostenido en los niveles de fidelización. Este comportamiento sugiere que la digitalización contribuye a mejorar la experiencia del empleado al ofrecer mayor eficiencia, personalización y coherencia organizacional, factores clave en la consolidación del compromiso y la permanencia laboral.

Figura 9. *Impacto de la automatización en procesos de marketing interno.*

Nota. Elaboración propia.

La Figura 9 muestra que la automatización tiene un impacto diferenciado en los principales procesos del marketing interno. El reconocimiento y la gestión del desempeño presentan los niveles más altos de eficiencia, lo que indica que los sistemas automatizados facilitan prácticas más consistentes y oportunas en estos ámbitos. En contraste, la comunicación interna, aunque mejora, requiere una integración estratégica con componentes humanos para maximizar su efectividad. Estos resultados refuerzan la necesidad de una automatización equilibrada orientada a la experiencia del cliente interno.

6.4. Gobernanza de datos y consideraciones éticas del uso de IA en la fidelización interna

6.4.1. Protección de datos, privacidad y uso responsable de la información

La gestión de datos en entornos organizacionales debe alinearse con marcos regulatorios estrictos que aseguren la privacidad desde el diseño. En contextos de investigación y gestión de datos, es vital adherirse a regulaciones

internacionales, como el Reglamento General de Protección de Datos GDPR, pues estas normativas no solo buscan el cumplimiento legal, sino que establecen un estándar para el control y la protección de la información personal, previniendo el uso irresponsable de la IA que podría vulnerar los derechos individuales (Jao et al., 2026).

Resulta evidente que la protección de datos trasciende la mera obligación legal para convertirse en un activo estratégico de la fidelización interna. Si una organización no logra garantizar la seguridad de la información personal de sus empleados ante la implementación de herramientas de IA, rompe el contrato psicológico de confianza. En consecuencia, la percepción de seguridad digital por parte del colaborador debe considerarse un factor higiénico fundamental; sin ella, cualquier intento de fidelización mediante personalización algorítmica podría ser percibido como una intrusión o vigilancia, generando el efecto contrario al deseado.

La implementación técnica de estos sistemas exige una vigilancia constante sobre la procedencia y la calidad de los datos utilizados para el entrenamiento de los modelos. Desde una perspectiva metódica, el principio de veracidad es indispensable, lo que implica que la IA debe basarse en datos correctos y fiables; en el ámbito de la gestión de personas, el uso de datos secundarios reutilizados de fuentes externas en lugar de ser recolectados explícitamente para el propósito actual exacerba el riesgo de inexactitud, siendo la integridad de los datos el cimiento sobre el cual se construyen decisiones automatizadas justas y efectivas (Strohmeier et al., 2026).

Adicionalmente, la seguridad de los sistemas conectados ilustra la necesidad de protocolos de ciberseguridad dedicados y principios de “seguridad desde el diseño”. Los sistemas que gestionan información crítica deben ser impenetrables ante vulnerabilidades que permitan el sabotaje o la filtración de datos, siendo crucial la responsabilidad de los fabricantes y desarrolladores para asegurar que las vulnerabilidades conocidas se parcheen y no comprometan la infraestructura organizacional (Ahmad, 2025).

La veracidad y la seguridad de los datos no son solamente cuestiones técnicas, sino éticas. Alimentar un sistema de IA con datos de baja calidad, obso-

letos o recolectados sin consentimiento explícito para perfilar a los empleados con fines de retención, constituye una falta de respeto a la dignidad profesional. Las organizaciones deben transitar de una mentalidad de explotación de datos a una de custodia de datos, donde la información del colaborador se trata con el mismo nivel de cuidado que los secretos comerciales más valiosos, pues de ella depende la legitimidad de las decisiones gerenciales.

6.4.2. Sesgos algorítmicos y riesgos en la toma de decisiones automatizadas

La automatización de decisiones en la gestión de talento, conocida como Gestión Algorítmica de Recursos Humanos, plantea desafíos significativos respecto a la equidad, ya que la discriminación puede surgir tanto de los datos como del modelo mismo. El sesgo histórico ocurre cuando los datos de entrenamiento reflejan prácticas discriminatorias pasadas, mientras que el sesgo de muestreo aparece cuando ciertos grupos relevantes están subrepresentados; asimismo, existe el *sesgo de diseño del modelo*, donde los desarrolladores pueden incluir variables que codifican prejuicios, como el uso de códigos postales que correlacionan con el origen étnico (Strohmeier et al., 2026).

Para mitigar estos riesgos, es fundamental comprender la perspectiva de los *usuarios impuestos*, definidos como aquellos individuos que se ven afectados por las decisiones o recomendaciones de un modelo sin su propia voluntad. La investigación sugiere que la explicación mediante ejemplos puede ayudar a estos usuarios a detectar la falta de diversidad en los conjuntos de datos de entrenamiento; si un usuario percibe incongruencia entre su perfil y los ejemplos utilizados por la IA, se activan percepciones de injusticia y exclusión, alertando sobre posibles sesgos algorítmicos derivados de conjuntos de datos no inclusivos (Chuan et al., 2024).

La existencia de sesgos algorítmicos en la fidelización interna representa un peligro silencioso pero devastador para la cultura organizacional. Si los algoritmos encargados de identificar talento de alto potencial o riesgo de fuga están calibrados con datos históricos que favorecen a un perfil demográfico específico, la organización no solo perpetúa la desigualdad, sino que automatiza

la mediocridad al ignorar la diversidad de talento. La capacidad de los empleados para auditar o comprender por qué la IA toma ciertas decisiones sobre ellos no debe ser un privilegio, sino un derecho que empodera y legitima el sistema de gestión.

La transparencia algorítmica es un requisito ético indispensable para contrarrestar la opacidad intrínseca de muchos modelos de aprendizaje automático, pues, aunque la IA promete revolucionar la eficiencia operativa, conlleva riesgos sustanciales de que el sesgo algorítmico perpetúe las disparidades. La falta de estándares exigibles para la mitigación de sesgos sigue siendo una brecha crítica, por lo que se deben establecer mandatos técnicos, como auditorías de sesgo estandarizadas y requisitos de diversidad en los conjuntos de datos, para asegurar que la integración de la IA sea equitativa y no discriminatoria (Ahmad, 2025).

Por otro lado, la dependencia excesiva de la IA puede generar una confianza ciega si no se gestiona adecuadamente, dado que la Inteligencia Artificial Explicable (XAI) tiene el potencial de persuadir a los usuarios de que los errores de la IA son razonables, lo que socavaría la supervisión humana necesaria. La equidad percibida del sistema actúa como una heurística que guía la confianza del usuario; si el sistema se percibe como injusto o no inclusivo, la confianza se erosiona y la detección de sesgos aumenta, lo que implica que las recomendaciones automatizadas no deben aceptarse sin un escrutinio crítico (Chuan et al., 2024).

Es crucial reconocer que la tecnología no es neutral; es un espejo de las estructuras sociales y organizacionales existentes. La implementación de IA en la fidelización interna sin un marco crítico de supervisión humana corre el riesgo de convertir prejuicios subjetivos en verdades objetivas respaldadas por datos. Por tanto, la alfabetización en IA para los líderes de RR.HH. debe centrarse menos en la mecánica técnica y más en la capacidad de cuestionar los resultados algorítmicos, fomentando una cultura donde la intuición ética humana sirva como el último filtro de calidad ante la sugerencia de la máquina.

6.4.3. Marcos éticos y normativas aplicables a la IA en el contexto organizacional

La adopción de la IA en la gestión requiere una estructura de gobernanza que priorice consideraciones éticas como la responsabilidad, la transparencia, la privacidad y la ciberseguridad, donde la ética no se vea como una restricción externa, sino como un principio de diseño esencial. Esto implica la creación de reglas éticas detalladas, capacitación obligatoria y el establecimiento de comités de supervisión interna para garantizar que las conclusiones algorítmicas cumplan con los estándares legales, protegiendo a los trabajadores de la discriminación y promoviendo una transición digital inclusiva donde los empleados sean colaboradores empoderados (Raina et al., 2026).

En esta línea, se destacan cinco dimensiones interrelacionadas de la IA responsable: beneficencia, no maleficencia, autonomía, justicia y explicabilidad (Floridi et al., 2018, como se citó en Xiong et al., 2026). Estas dimensiones funcionan como un modelo para el despliegue responsable; sin embargo, un enfoque excesivo en la dimensión de justicia podría, paradójicamente, restringir la innovación exploratoria debido a la desviación de recursos hacia el cumplimiento y la supervisión, por lo que es vital equilibrar las salvaguardas éticas con la flexibilidad estratégica (Xiong et al., 2026).

La gobernanza de la IA en la fidelización interna debe navegar la delicada tensión entre la protección y la innovación. Un marco ético demasiado rígido podría paralizar la capacidad de la organización para personalizar experiencias de empleado que realmente aporten valor, mientras que un marco laxo invita al abuso. La clave reside en integrar la ética como un habilitador de la innovación sostenible: cuando los empleados saben que el sistema es justo y transparente, justicia y explicabilidad, están más dispuestos a compartir los datos necesarios para que el sistema sea, a su vez, benéfico y autónomo.

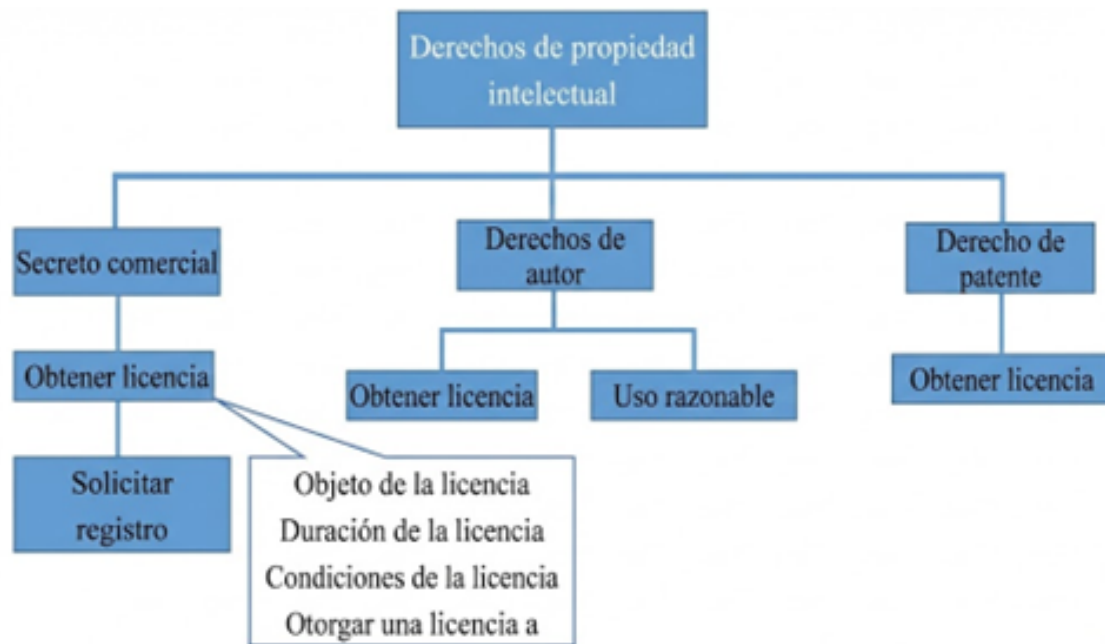
Desde una perspectiva de estructuración de principios, se ha desarrollado un marco basado en el ajuste tarea-tecnología TTF, proponiendo una tríada de principios indispensables: metódicos (veracidad, precisión, validez, relevancia,

calidad, eficiencia) y éticos (equidad, responsabilidad, transparencia). La responsabilidad es particularmente crítica, ya que complementa a la transparencia al identificar a los actores responsables y permitir acciones correctivas; la codificación legal de estos principios, como se observa en la Ley de Inteligencia Artificial de la UE, sugiere que los principios éticos y metódicos deben ser explícitos y sistemáticos para garantizar su cumplimiento en la práctica organizacional (Strohmeier et al., 2026).

Finalmente, la gestión de recursos humanos debe liderar la transición hacia una fuerza laboral digitalmente competente, mitigando la resistencia al cambio y los efectos adversos como el tecnoestrés. Se propone un modelo dinámico de dos niveles: un nivel duro enfocado en la eficiencia algorítmica y un nivel blando centrado en estrategias humanas como la transparencia y la participación; este enfoque asegura que la implementación de la IA se alinee con las expectativas de los empleados, promoviendo la aceptación y la colaboración en lugar de la imposición, lo cual es esencial para mantener el compromiso y la fidelización en la era de la Industria 5.0 (Bastida et al., 2025).

La verdadera inteligencia en la gestión de personas no reside en el algoritmo, sino en la arquitectura de gobernanza que lo rodea. Al adoptar un modelo que equilibra la eficiencia operativa con la empatía y la ética a nivel duro y blando, las organizaciones pueden transformar la IA de una herramienta de control a un instrumento de desarrollo humano. La normativa y los marcos éticos no deben ser vistos como burocracia, sino como el andamiaje necesario para construir una cultura de fidelización resiliente, donde la tecnología amplifica el potencial humano en lugar de mercantilizarlo.

Figura 10. *Medidas de legitimación para la protección de los derechos de propiedad intelectual.*



Nota. Adaptado de Development of an artificial intelligence (AI) marine scientific research model: The case of marine science and technology policy and its legitimate practice in Taiwan, por J. C. Jao et al., 2026, *Marine Policy*, 185, Artículo 106996.

Según la Figura 10, el marco de legitimación propuesto por Jao et al. (2026) categoriza los derechos de propiedad intelectual en tres ramas fundamentales: secretos comerciales, derechos de autor y derechos de patente, estableciendo las acciones legales necesarias para su uso lícito en la investigación. El modelo indica que, para los tres tipos de propiedad, la vía principal de legitimación es la obtención de una licencia, aunque en el caso específico de los derechos de autor se contempla también la excepción del uso razonable o *fair use* como una alternativa válida. Además, la figura detalla los componentes críticos que deben estipularse al gestionar estas licencias, tales como el objeto del acuerdo, la duración de la misma, las condiciones de uso y la identificación de a quién se le otorga el derecho, asegurando así que la recopilación y procesamiento de datos marinos cumpla con los estándares de gobernanza legal y ética.

6.5. Tendencias futuras del marketing interno

6.5.1. La consolidación de EX (Employee Experience) como paradigma dominante

La gestión de recursos humanos ha evolucionado hacia una comprensión holística donde la Experiencia del Empleado *EX* se erige como el eje central de la estrategia organizacional. La *EX* no constituye un evento aislado, sino que abarca la totalidad de las percepciones que el trabajador construye a través de sus interacciones en cada punto de contacto, desde la etapa de preempleo hasta su salida de la institución. Esta perspectiva integral requiere que las organizaciones diseñen sus estructuras considerando las expectativas, ambiciones y necesidades emocionales de su fuerza laboral para mantener una ventaja competitiva sostenible (Plaskoff, 2017, como se citó en Basar, 2024).

En este nuevo escenario, la *EX* digital O *DEX* emerge como un componente crítico, definida como el resultado de las percepciones holísticas del empleado derivadas de sus interacciones con los puntos de contacto digitales de la organización, incluyendo la cultura, la tecnología y la estrategia. La implementación efectiva de una *EX* positiva actúa como un recurso vital que fomenta la retención del talento y eleva el compromiso, validando la teoría de conservación de recursos donde las experiencias positivas contribuyen a la acumulación de bienestar y satisfacción laboral (Basar, 2024).

La transición hacia la *EX* como paradigma dominante revela una maduración en la mentalidad corporativa: el empleado deja de ser un mero recurso productivo para convertirse en un cliente interno cuyas vivencias determinan la salud de la empresa. No obstante, existe el riesgo de que la digitalización de la experiencia se confunda con la simple adopción de herramientas tecnológicas; la verdadera consolidación de la *EX* radica en la capacidad de la organización para humanizar cada interacción digital y física, asegurando que la tecnología sirva a la empatía y no a la inversa.

Paralelamente, la operacionalización de la *EX* demanda un enfoque multidimensional que trascienda la satisfacción superficial. Investigaciones en el

sector financiero identifican dimensiones clave como el apoyo gerencial, la identificación organizacional y las prácticas de RR.HH. enfocadas en la carrera, las cuales se asocian positivamente con el compromiso del empleado. Este vínculo se ve moderado por el afecto positivo, donde estados emocionales placenteros como el entusiasmo y la energía potencian la utilidad de los recursos organizacionales y fortalecen la conexión del individuo con su entorno laboral (Basar, 2024).

Por consiguiente, las organizaciones deben adoptar un enfoque orientado al viaje, utilizando narrativas visuales que ilustren la trayectoria del colaborador dentro de la empresa. Al colocar al ser humano en el centro de las reformas organizacionales y simplificar los procesos mediante el diseño centrado en el usuario, se logra no solo una mayor productividad, sino una alineación profunda entre los propósitos personales y corporativos (Basar, 2024).

La evidencia sugiere que el compromiso no es una variable estática, sino el resultado de una ecuación emocional compleja donde el afecto positivo actúa como catalizador. Esto implica que las estrategias de marketing interno deben trascender lo funcional y adentrarse en lo afectivo; un empleado que percibe apoyo genuino y oportunidades de desarrollo no solo trabaja mejor, sino que defiende la marca. Sin embargo, ignorar la diversidad generacional y emocional al diseñar estas experiencias podría derivar en políticas monolíticas que fallan en resonar con la individualidad de cada colaborador.

6.5.2. El paso de marketing interno transaccional a marketing interno predictivo y personalizado

La integración de la inteligencia artificial está redefiniendo los límites de la comunicación interna, permitiendo transitar de intercambios transaccionales a interacciones altamente personalizadas y predictivas. Herramientas como los agentes de IA conversacionales y el análisis de Big Data facilitan una comprensión profunda de las características y necesidades de las audiencias internas, permitiendo a las organizaciones ofrecer respuestas a medida y fomentar la escucha activa. Esta capacidad de *híper-personalización*, donde los mensajes se adaptan a comportamientos y datos individuales, transforma la comunicación

masiva en diálogos relevantes que incrementan la sensación de cuidado y atención por parte de la empresa (Yue et al., 2024).

Asimismo, la IA generativa promete optimizar el flujo de información al automatizar tareas rutinarias de redacción y edición, liberando a los profesionales de la comunicación para enfocarse en labores estratégicas como el asesoramiento al liderazgo y la construcción de relaciones. La eficiencia ganada no solo mejora la productividad, sino que también permite redirigir el tiempo hacia interacciones humanas más significativas, fundamentales para un lugar de trabajo próspero (Yue et al., 2024).

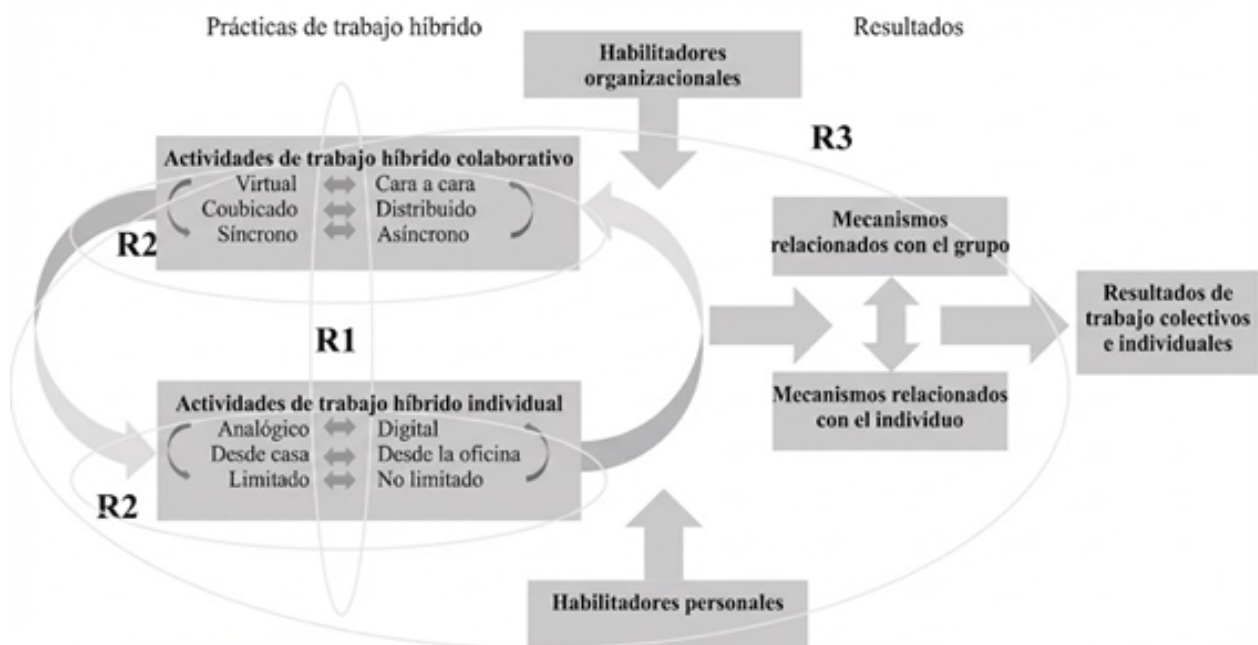
La capacidad predictiva y personalizada de la IA representa un salto cualitativo innegable, al transformar la comunicación interna en un servicio *on-demand* que anticipa necesidades. Sin embargo, esta eficiencia algorítmica plantea una paradoja: la hiper-personalización técnica podría percibirse como una vigilancia intrusiva si no se gestiona con transparencia ética. El desafío para el marketing interno será utilizar estos datos para empoderar al empleado, no para controlarlo, asegurando que la predicción de comportamientos se traduzca en apoyo proactivo y no en una gestión deshumanizada del talento.

A pesar de los beneficios, la adopción de estas tecnologías enfrenta barreras significativas, como la falta de conocimiento sobre IA entre los empleados y el temor a la pérdida de puestos de trabajo. Para mitigar estas resistencias, se sugiere un enfoque de copilotaje, donde la máquina complementa la eficiencia humana sin reemplazar la creatividad, la profundidad emocional y la experiencia vital que solo las personas pueden aportar. La IA debe funcionar como un asistente que aumenta la capacidad del comunicador, manteniendo al humano en el centro del proceso para garantizar la precisión y la empatía (Yue et al., 2024).

Finalmente, la implementación exitosa de un marketing interno predictivo requiere una gobernanza ética sólida y una comunicación transparente sobre el uso de los datos y el impacto de la IA en los roles laborales. Al fomentar una cultura de aprendizaje y experimentación segura, las organizaciones pueden desmitificar la tecnología y convertir la incertidumbre en una oportunidad para la innovación colaborativa (Yue et al., 2024).

La propuesta del copilotaje es esencial para preservar la autenticidad en un entorno corporativo cada vez más automatizado. La tecnología puede sugerir el mejor momento para comunicar una noticia o el tono adecuado para un mensaje, pero carece de la sensibilidad moral y el contexto cultural para liderar crisis o gestionar emociones complejas. Por tanto, el futuro del marketing interno no reside en la sustitución tecnológica, sino en una simbiosis donde la IA gestiona la complejidad de los datos y el humano aporta el juicio crítico y la calidez relacional.

Figura 11. *Modelo conceptual de reinterpretación teórica de la naturaleza y resultados del trabajo híbrido (Lauring y Jonasson, 2025).*



Según la Figura 11, el modelo conceptual visualiza el trabajo híbrido no como un estado fijo, sino como un sistema integrado por tres capas concéntricas que denotan su complejidad estructural. En el núcleo central se sitúa la naturaleza dinámica de las actividades de trabajo híbrido, lo que sugiere que el cambio y la fluidez son sus características fundamentales. Este núcleo está rodeado por una capa intermedia que representa la multidimensionalidad de las actividades de trabajo híbrido, indicando que dicha dinámica ocurre a través de diversas facetas interconectadas. El círculo exterior enmarca todo el fenómeno dentro de la naturaleza multinivel del trabajo híbrido, señalando que estas actividades impactan simultáneamente en estratos individuales y colectivos. El

gráfico ilustra además un flujo causal mediante flechas: los factores contextuales a la izquierda atraviesan este sistema de tres capas para generar resultados individuales y resultados colectivos a la derecha. Crucialmente, la presencia de flechas de retroalimentación desde estos resultados hacia los círculos concéntricos revela un proceso cíclico, donde las consecuencias del trabajo híbrido reformulan continuamente su propia naturaleza dinámica, multidimensional y multinivel a lo largo del tiempo.

6.5.3. Integración de datos, analítica avanzada y métricas de comportamiento

La analítica de personas *People Analytics* o PA se ha posicionado como un mecanismo crucial para la toma de decisiones estratégicas, apoyada por tecnologías que permiten cuantificar impulsores del comportamiento laboral. Sin embargo, la adopción individual de estas tecnologías varía significativamente, clasificando a los usuarios en perfiles como entusiastas, optimistas, luchadores optimistas y diplomáticos escépticos, basándose en factores de la teoría unificada de aceptación y uso de tecnología (Bentvelzen et al., 2023). Los entusiastas, que evalúan positivamente tanto los beneficios de desempeño como la facilidad de uso, muestran una mayor satisfacción y frecuencia de utilización, lo que subraya la importancia de la infraestructura técnica y el apoyo social para fomentar la adopción de la analítica (Bentvelzen et al., 2023).

Por otro lado, el uso de aprendizaje automático (*Machine Learning* - ML) en la analítica de recursos humanos introduce nuevas capacidades predictivas, como la anticipación de la rotación voluntaria de empleados. La transparencia de los algoritmos y la explicabilidad de la IA (XAI) son determinantes para la adopción individual, ya que permiten a los usuarios comprender la racionalidad detrás de las predicciones y validar su intuición experta (Hülter et al., 2024). La visualización clara de cómo los predictores influyen en los resultados fomenta la confianza y permite identificar aplicaciones adicionales para mejorar el bienestar y la retención del talento (Hülter et al., 2024).

La segmentación de usuarios en perfiles de adopción revela que la resistencia a la analítica avanzada no es homogénea ni puramente técnica; tiene raíces profundas en la autoeficacia percibida y la influencia social. Esto sugiere que la imposición de herramientas de big data sin una estrategia de gestión del cambio cultural está destinada al fracaso. Además, la necesidad de explicabilidad en los algoritmos apunta a un deseo humano fundamental de entender por qué antes de aceptar el qué, lo cual es vital para evitar que la gestión del talento se convierta en una caja negra tecnocrática.

Es notable que, a pesar de los riesgos inherentes de sesgo en los modelos de ML, se ha hallado que las consideraciones de equidad y ética no siempre figuran como factores determinantes en la decisión individual de adoptar herramientas analíticas en ciertos contextos. Los usuarios tienden a confiar en su propia capacidad para corregir decisiones injustas mediante un proceso de toma de decisiones aumentado, donde el humano mantiene la responsabilidad final, delegando en la máquina solo el procesamiento de datos, pero no el juicio moral (Hülter et al., 2024).

Esta desconexión entre la capacidad técnica y la reflexión ética plantea la necesidad de una formación específica que capacite a los profesionales para evaluar críticamente los modelos de ML. La integración efectiva de métricas de comportamiento requiere no solo herramientas sofisticadas, sino también una fuerza laboral competente que pueda interpretar los datos sin perder de vista las implicaciones humanas y legales de sus decisiones (Hülter et al., 2024).

Resulta alarmante que la equidad no sea una prioridad consciente en la adopción individual de herramientas predictivas, lo que podría perpetuar sesgos sistémicos bajo la apariencia de objetividad matemática. La confianza excesiva en la capacidad humana para corregir al algoritmo puede ser una falacia si no se acompaña de una alfabetización de datos robusta. El marketing interno del futuro debe, por tanto, promover una inteligencia híbrida que combine la potencia analítica con una vigilancia ética rigurosa, asegurando que los datos sirvan para liberar el potencial humano, no para encasillarlo.

6.5.4. El rol de plataformas digitales, automatización comunicacional y EX platforms

Las plataformas de redes sociales empresariales ESMP han revolucionado la interacción organizacional al ofrecer prestaciones como la visibilidad, persistencia y editabilidad de las comunicaciones, facilitando la colaboración y el intercambio de conocimientos. El uso de estas plataformas mejora el desempeño de las tareas y la creación de conocimiento, impulsado por motivaciones como la mejora de la reputación profesional y la autoeficacia en el intercambio de información. Pero la motivación intrínseca de disfrutar ayudando a otros no siempre se traduce en un mayor uso de estas plataformas, sugiriendo que los beneficios extrínsecos, como el reconocimiento, juegan un rol preponderante en entornos corporativos (Yee et al., 2021).

En paralelo, los agentes de IA conversacionales están asumiendo un papel central en la automatización de servicios internos, proporcionando soporte 24/7 y gestionando consultas rutinarias para mejorar la productividad y experiencia del empleado. Se ha desarrollado una taxonomía de usuarios frente a estas tecnologías, identificando perfiles como los *early quitters* que abandonan ante el primer fallo y los *persistents* que tratan al bot como un colega y perseveran en su uso. La apropiación de estas herramientas depende de la comprensión que se tiene sobre la tecnología y su modo dominante de interacción, ya sea racional o emocional (Gkinko y Elbanna, 2023).

La tecnología de plataformas y automatización actúa como un espejo de la cultura organizacional: si impera la competencia, las ESMP se usarán para la autopromoción; si impera la colaboración, para el conocimiento compartido. La identificación de usuarios que humanizan a los chatbots frente a los que los ven como simples herramientas defectuosas subraya la importancia del diseño empático. La automatización no debe ser solo funcional; debe ser relacional, diseñada para evocar confianza y paciencia, transformando una transacción digital en una interacción casi social.

Además, la automatización a través de la IA permite a los departamentos de comunicación interna gestionar grandes volúmenes de datos y generar con-

tenido personalizado, liberando tiempo para tareas de mayor valor estratégico. No obstante, existe una tensión entre la eficiencia de la automatización y la necesidad de autenticidad humana; el uso excesivo de IA podría erosionar la confianza si las interacciones se perciben como carentes de empatía o genuinidad (Yue et al., 2024).

Por último, la gestión de recursos humanos impulsada por IA puede fomentar comportamientos proactivos como la exploración y el aprendizaje continuo, lo cual mejora la resiliencia y el desempeño adaptativo de los empleados. La clave para el éxito de estas plataformas de experiencia del empleado radica en que los trabajadores confíen en la tecnología y perciban que esta satisface sus necesidades de autonomía y competencia, en lugar de ser un mero instrumento de control (Do et al., 2025).

La paradoja de la automatización comunicacional es que, para ser efectiva, debe volverse invisible o, al menos, no intrusiva. Si las plataformas de EX se perciben como herramientas de vigilancia, generarán resistencia y comportamientos de evitación. El éxito futuro dependerá de equilibrar la eficiencia algorítmica con la agencia humana, asegurando que la tecnología empodere al empleado para explorar y aprender, en lugar de encajonarlo en procesos rígidos predefinidos por una máquina.

6.5.5. El marketing interno en entornos híbridos y distribuidos: nuevos desafíos

El concepto de trabajo híbrido ha evolucionado hacia una comprensión dinámica y multidimensional que trasciende la simple combinación de trabajo presencial y remoto. Se propone una definición que contempla cambios continuos e interrelacionados en tres dimensiones: modalidad analógica vs. digital, ubicación oficina vs. distribuido y temporalidad sincrónica vs. asincrónico. Esta naturaleza fluctuante impone nuevos retos al marketing interno, ya que los empleados deben navegar constantemente entre diferentes contextos y herramientas, lo que puede generar una carga cognitiva y afectar la cohesión cultural si no se gestiona adecuadamente (Lauring y Jonasson, 2025).

Figura 12. *Modelo conceptual de reinterpretación teórica del trabajo híbrido (Lauring y Jonasson, 2025).*



Nota. Adaptado de What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences, por Lauring & Jonasson, 2025, *Human Resource Management Review*, 35, p. 116.

En este entorno líquido, la gestión de equipos híbridos requiere un enfoque holístico para mantener la efectividad y el compromiso. Se introduce el modelo REALM *Relationships, Effective communication, Autonomy, Leading beyond ego, Motivation through trust* como marco de referencia para estos escenarios. Este modelo subraya que la comunicación efectiva en equipos distribuidos debe ser transparente, documentada y asincrónica cuando sea necesario, para evitar la pérdida de información y asegurar la equidad en el acceso al conocimiento entre empleados presenciales y remotos (Wiatr y Skowron-Mielnik, 2023).

La redefinición del trabajo híbrido como un flujo constante de cambios dimensionales como espacio, tiempo, modo expone la insuficiencia de las estrategias de comunicación estáticas. El marketing interno ya no puede depender de la osmosis de la oficina física; debe ser intencional y arquitectónico, construyendo puentes digitales que soporten la cultura. El riesgo latente es la fragmentación de la identidad corporativa: si la experiencia del empleado varía radicalmente según su ubicación o temporalidad, la organización corre el peli-

gro de convertirse en una federación de freelancers desconectados en lugar de una comunidad cohesionada.

La autonomía emerge como un factor crítico en estos entornos, donde el control tradicional basado en la presencia física se vuelve obsoleto. Se argumenta que otorgar autonomía responsable, respaldada por la confianza y la competencia, es esencial para el bienestar y la productividad en el trabajo híbrido. Los líderes deben evolucionar hacia facilitadores que prioricen la conexión emocional y la seguridad psicológica, asegurando que la distancia física no se traduzca en aislamiento relacional (Wiatr y Skowron-Mielnik, 2023).

Finalmente, la integración de prácticas de marketing interno en entornos híbridos debe considerar el nivel colaborativo, donde las decisiones individuales de cambio de modalidad o tiempo afectan al grupo. Se advierte sobre los efectos dominó donde la flexibilidad de un individuo puede imponer restricciones a otros, exigiendo políticas de flexibilidad inclusiva que equilibren las necesidades personales con la cohesión del equipo (Lauring y Jonasson, 2025).

El liderazgo en entornos híbridos exige una renuncia al ego y al control desplazando el foco hacia la facilitación y la confianza. Esta transición es dolorosa para muchas culturas corporativas tradicionales. El marketing interno tiene la misión crítica de reeducar a los líderes para que midan el éxito por resultados y bienestar, no por horas de silla. Si no se logra este cambio de mentalidad, la autonomía híbrida será solo una ilusión, y la flexibilidad se convertirá en una fuente de estrés constante y desconexión para el empleado.

6.5.6. Gamificación y diseño conductual en el marketing interno

La gamificación se ha consolidado como una estrategia efectiva para la formación y el cambio de comportamiento en el ámbito corporativo, especialmente en áreas críticas como la seguridad de la información. Los sistemas de formación electrónica gamificados, que incorporan elementos como desafíos, objetivos claros, retroalimentación inmediata y narrativas, mejoran significativamente la autoeficacia de los empleados en seguridad y protección de datos (Bitrián et al., 2024). Al transformar el aprendizaje en una experiencia inmersiva y lúdica, se incrementa la percepción de utilidad y satisfacción, lo que a

su vez se traduce en comportamientos más seguros, como una mayor tasa de reporte de correos maliciosos y una menor susceptibilidad a estos ataques (Bitrián et al., 2024).

Estos sistemas aprovechan el diseño conductual para simplificar contenidos complejos y mantener la motivación a través de la visualización del progreso y el logro. La calidad de la información y del sistema, potenciada por la gamificación, influye positivamente en el disfrute del usuario, lo cual es un precursor clave de la utilidad percibida. Esto sugiere que cuando el aprendizaje corporativo se diseña para ser intrínsecamente gratificante, se superan las barreras de la formación tradicional, logrando una retención de conocimientos superior y una aplicación práctica más efectiva (Bitrián et al., 2024).

El éxito de la gamificación en áreas áridas como la ciberseguridad demuestra que el diseño conductual no es un adorno, sino una herramienta pedagógica de primer orden. Sin embargo, su eficacia reside en su capacidad para generar autoeficacia genuina, no solo entretenimiento. Si el empleado siente que está jugando, pero no aprendiendo habilidades reales para enfrentar amenazas, la gamificación se convierte en una distracción costosa. La clave está en alinear la mecánica del juego con objetivos de aprendizaje serios y tangibles, transformando la competencia en competencia profesional.

No obstante, se advierte sobre el lado oscuro de la gamificación cuando se implementa sin considerar la disposición del empleado. Si la participación no es voluntaria o se percibe como un mecanismo de control externo como se conoce coloquialmente el palo y la zanahoria, la gamificación puede generar estrés, insatisfacción y una disminución del compromiso y desempeño laboral. La teoría de la integración organísmica sugiere que la motivación extrínseca impuesta puede erosionar la motivación intrínseca si no se internaliza adecuadamente (Hammedi et al., 2021).

Por tanto, es crucial obtener el consentimiento explícito y fomentar la participación voluntaria para mitigar efectos negativos. Se ha hallado que la disposición del empleado a participar modera el impacto negativo de la gamificación en la satisfacción laboral; cuando los empleados están dispuestos a jugar, la percepción de control externo disminuye y la experiencia se vuel-

ve más positiva (Hammedi et al., 2021). El marketing interno debe, entonces, enfocarse en invitar y seducir al empleado hacia estas dinámicas, en lugar de imponerlas como mandatos corporativos obligatorios.

La línea entre motivar y manipular es delgada en el diseño conductual. La gamificación obligatoria corre el riesgo de infantilizar al profesional y banalizar su trabajo, generando cinismo en lugar de compromiso. Para que estas estrategias sean sostenibles, deben respetar la autonomía del adulto; la diversión corporativa impuesta es, paradójicamente, una fuente de miseria laboral. El futuro del diseño conductual en marketing interno debe ser ético, transparente y, sobre todo, opcional, permitiendo que cada empleado decida cómo y cuándo interactuar con estas dinámicas lúdicas.

CONCLUSIONES

La competitividad organizacional en la era digital ya no se define únicamente por la innovación tecnológica o la eficiencia de costos, sino por la capacidad de las empresas para construir una cultura interna coherente, resiliente y orientada al servicio. En este contexto, el marketing interno emerge no como una herramienta accesoria de recursos humanos, sino como el “software humano” indispensable que permite al “hardware corporativo” funcionar. A lo largo de este libro, hemos transitado desde la evolución histórica y los modelos teóricos fundamentales hasta la evidencia empírica en el sector gráfico y los desafíos de la inteligencia artificial, demostrando que la alineación estratégica del cliente interno es el precursor ineludible de cualquier éxito comercial sostenible.

Del análisis integral desarrollado en los seis capítulos, se desprenden las siguientes conclusiones fundamentales que buscan guiar la gestión moderna del talento:

- El marketing interno constituye un mecanismo estratégico de construcción de ventajas competitivas sostenibles, ya que la cultura y el compromiso son activos intangibles que, a diferencia de la tecnología, no pueden ser copiados mediante ingeniería inversa por la competencia.
- La evolución de los modelos teóricos, desde la Cadena Servicio-Utilidad de Heskett hasta el Marketing Experiencial de Schmitt, confirma que la gestión del capital humano ha pasado de una lógica transaccional a una vivencial. El colaborador moderno no busca solo beneficios funcionales, sino experiencias holísticas que integren sus dimensiones sensoriales, afectivas y cognitivas.
- Existe una distinción crítica entre la retención (conducta de permanencia) y la fidelización (compromiso afectivo). La investigación demuestra que retener talento basándose únicamente en barreras de salida o necesidad (compromiso de continuidad) genera una fuerza laboral estancada, mientras que fomentar el compromiso afectivo impulsa conductas discretionales que elevan la calidad del servicio al cliente externo.

- La evidencia empírica obtenida en el sector gráfico valida que la motivación y el desarrollo laboral son los predictores más potentes de la fidelización interna. Esto subraya que las políticas de reconocimiento y crecimiento profesional no son gastos operativos, sino inversiones directas en la estabilidad y productividad de la empresa.
- La incorporación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la analítica predictiva, permite personalizar la experiencia del empleado (EX) y anticipar riesgos de rotación. Sin embargo, su implementación exige una gobernanza ética rigurosa para evitar sesgos algorítmicos y garantizar que la tecnología se perciba como una herramienta de empoderamiento (copilotaje) y no de vigilancia.
- En entornos de trabajo híbridos y distribuidos, el liderazgo debe evolucionar del control presencial a la gestión basada en la confianza y la autonomía responsable. La sostenibilidad del marketing interno futuro dependerá de la capacidad de los líderes para gestionar la seguridad psicológica y mitigar el tecnoestrés mediante un diseño del trabajo que respete los límites humanos.

Finalmente, este libro concluye que la gestión del cliente interno es, en última instancia, un acto de coherencia estratégica y ética. La tecnología, por avanzada que sea, carece de la empatía necesaria para gestionar emociones y excepciones en el servicio; esa es una cualidad humana irremplazable. Con la intención de inspirar a líderes y gestores a transformar sus organizaciones, esta obra propone que la verdadera inteligencia empresarial reside en utilizar los datos y la estrategia para humanizar el vínculo laboral, convirtiendo la lealtad de los colaboradores en el cimiento más sólido de la prosperidad organizacional.

EPÍLOGO

Al cerrar estas páginas, la conclusión es contundente: el marketing interno ha dejado de ser una función periférica de recursos humanos para consolidarse como el sistema nervioso de la competitividad organizacional. A lo largo de la obra, hemos transitado desde los modelos fundacionales y la lógica de la cadena servicio-utilidad hasta la evidencia empírica en el sector gráfico, demostrando que la verdadera diferenciación no reside en la tecnología que la empresa adquiere, sino en la cultura que sus colaboradores construyen día a día.

En un contexto donde la inteligencia artificial y la automatización redefinen las reglas del juego operativo, este libro sostiene que la tecnología debe actuar como un “copiloto” que potencia, y no reemplaza, la dimensión humana. La gestión del talento futuro exige un equilibrio delicado: utilizar la analítica predictiva y la personalización digital para mejorar la experiencia del empleado, sin cruzar la línea hacia la vigilancia intrusiva o la deshumanización. La ética, la transparencia y la justicia percibida se revelan, así como los nuevos garantes imprescindibles de la lealtad interna en la era del algoritmo.

La propuesta final es clara y exigente: las organizaciones deben abandonar la lógica transaccional para abrazar una gestión basada en experiencias significativas y vínculos afectivos reales. Si el lector ha comprendido que la ventaja competitiva sostenible es inalcanzable sin un contrato psicológico sólido y un liderazgo que inspire confianza genuina, este recorrido habrá valido la pena. Queda abierta la invitación a construir culturas resilientes donde la innovación tecnológica y la sensibilidad humana converjan para fidelizar al único activo verdaderamente inimitable: el cliente interno.

GLOSARIO

- **Cadena Servicio-Utilidad (Service-Profit Chain).** Modelo que establece una relación causal directa donde la calidad interna del ambiente laboral impulsa la satisfacción del empleado, lo que a su vez genera valor para el cliente externo, resultando finalmente en rentabilidad y crecimiento organizacional.
- **Cliente Interno.** Concepto que define al empleado no solo como fuerza laboral, sino como un individuo que debe ser tratado bajo los mismos estándares de cuidado, segmentación y satisfacción de necesidades que un consumidor final para habilitar su capacidad de servicio.
- **Competencias Organizacionales.** Capacidades internas singulares y complejas de imitar, como la orientación al mercado y la coordinación interfuncional, que actúan como mediadoras indispensables para traducir las prácticas de marketing interno en desempeño financiero.
- **Compromiso Afectivo.** Dimensión del compromiso organizacional basada en el apego emocional y la identificación con la empresa. Los empleados con alto compromiso afectivo permanecen porque “quieren” hacerlo, siendo este el predictor más consistente de comportamientos positivos.
- **Compromiso de Continuidad.** Vínculo laboral fundamentado en los costos asociados a abandonar la organización o la falta de alternativas. Los empleados en esta categoría permanecen porque “necesitan” hacerlo, lo que no garantiza calidad en el servicio.
- **Employee Lifetime Value (ELV).** Adaptación del valor de vida del cliente al contexto interno, definido como el valor presente de los flujos futuros derivados de la relación laboral, considerando variables como costo de reemplazo, productividad y permanencia.
- **Empowerment (Empoderamiento).** Principio de gestión que consiste en proveer al empleado de herramientas, autonomía y soporte organizacional para que sea capaz de tomar decisiones y generar valor directamente para el cliente sin depender excesivamente de la jerarquía.

- **Experiencia del Empleado (EX).** Paradigma holístico que abarca la totalidad de las percepciones que el trabajador construye a través de sus interacciones en cada punto de contacto con la organización, desde la etapa de preempleo hasta su salida.
- **Gamificación.** Estrategia de diseño conductual que incorpora elementos de juego (desafíos, objetivos, retroalimentación) en procesos corporativos como la formación, con el fin de mejorar la autoeficacia, la motivación y la retención de conocimientos.
- **Inteligencia Artificial Explicable (XAI).** Capacidad de los sistemas de IA para hacer transparentes sus decisiones ante los usuarios. Es determinante para la adopción tecnológica, ya que permite a los empleados comprender la racionalidad detrás de las predicciones algorítmicas.
- **Lealtad Espuria.** Categoría del modelo de Dick y Basu que describe a colaboradores que exhiben una alta permanencia (conducta repetida) pero una baja actitud relativa (falta de apego), generalmente motivada por inercia o falta de opciones externas.
- **Liderazgo Digital.** Capacidad de articular una visión clara para los procesos digitales y ejecutar estrategias que empoderen al talento humano, combinando competencia tecnológica con gestión del cambio para fomentar un entorno colaborativo.
- **Marketing Experiencial.** Enfoque que reconoce a los empleados como seres racionales y emocionales que buscan vivencias integrales. Se estructura en módulos estratégicos (sentir, pensar, actuar y relacionar) para generar vínculos significativos.
- **Marketing Holístico.** Paradigma que integra cuatro ejes fundamentales: marketing interno, marketing mix, marketing relacional y marketing social, sugiriendo que ninguna acción de mercado es exitosa si se ignora el bienestar interno o social.
- **Marketing Interno.** Aplicación de estrategias de marketing tradicionales y tácticas de comunicación interna para atraer, desarrollar y fidelizar al talento humano, alineándolos con la estrategia externa para mejorar el rendimiento empresarial.

- **Mix de Marketing Interno (IM Mix).** Conjunto de herramientas controlables dentro de la empresa que incluyen el apoyo de la alta dirección, la coordinación interfuncional y el soporte a procesos de negocio para implementar estrategias.
- **People Analytics (Analítica de Personas).** Uso de datos, aprendizaje automático y modelos probabilísticos para cuantificar impulsores del comportamiento laboral y apoyar la toma de decisiones estratégicas sobre retención y desempeño.
- **Tecnoestrés.** Fenómeno negativo derivado de la presión constante por dominar tecnologías y la conectividad perpetua, que puede causar agotamiento laboral y amenazar el bienestar del empleado si no se gestiona adecuadamente.
- **Teoría del Intercambio Social.** Marco teórico que explica la relación laboral como un intercambio continuo de costo-beneficio y reciprocidad, donde el empleado ofrece esfuerzo y lealtad en respuesta al soporte y recursos recibidos de la organización.
- **Trabajo Híbrido.** Sistema dinámico y multidimensional que implica cambios continuos en tres dimensiones: modalidad (analógica vs. digital), ubicación (oficina vs. distribuido) y temporalidad (sincrónica vs. asincrónica).

REFERENCIAS

- Agarwal, R., Peppers, D., & Singh, P. V. (2024). Data-driven decision making: A framework, empirical evidence, and research agenda. *MIS Quarterly*, 48(2), 235–255.
- Abderzag, F. T. (2021). Markets and the creation of competitive advantages in companies according to an internal marketing orientation. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(10), 93–107. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.10.011>
- Ahmad, M. (2025). Regulating intelligence: a systematic analysis of safety, ethics, and equity in artificial intelligence driven healthcare. *Intelligence-Based Medicine*, 12, 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ibmed.2025.100320>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahn, S., Park, J., & Ye, S. (2025). How AI enhances employee service innovation in retail: Social exchange theory perspectives and the impact of AI adaptability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, Artículo 104207. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104207>
- Alagaraja, M. (2013). The strategic value and transaction effectiveness of HRD: A qualitative study of internal customer perspectives. *European Journal of Training and Development*, 37(5), 436–453. <https://doi.org/10.1108/03090591311327277>
- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being. *Acta Psychologica*, 248, 104377. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104377>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Atan, A., & Gelirli, N. (2025). Resilience and Grit for Sustainable Well-Being at Work: Evidence from High-Pressure Service Organizations. *Sustainability*, 17, 7486.
- Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Almeida, M. A., & Souza, J. M. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>

Badrinarayanan, V., & Ramachandran, I. (2024). Relational exchanges in the sales domain: A review and research agenda through the lens of commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Business Research*, 179, 114644.

Basar, D. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review*, 24, 908–915. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.002>

Bastida, M., Vaquero García, A., Vazquez Taín, M. Á., & Del Río Araujo, M. (2025). From automation to augmentation: Human resource's journey with artificial intelligence. *Journal of Industrial Information Integration*, 46, 100872.

Bell, S. J., Buttigieg, D. M., & Iverson, R. D. (2015). Relational Internal Marketing: An Empirical Investigation. In *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (p. 158). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_47

Bentvelzen, M., Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2024). A person-centered approach to individual people analytics adoption. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12 (5), 60–82. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2023-0276>

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.

Bitrián, P., Buil, I., Catalán, S., & Merli, D. (2024). Gamification in workforce training: Improving employees' self-efficacy and information security and data protection behaviours. *Journal of Business Research*, 179, 114685. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114685>

Blattberg, R. C., Malthouse, E. C., & Neslin, S. A. (2009). Customer Lifetime Value: Empirical Generalizations and Some Conceptual Questions. *Journal of Interactive Marketing*, 23, 157–168.

Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2022). How and when perceived CSR effects interpersonal helping and loyal boosterism: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103154.

Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>

Brown, D. M. (2020). Internal Marketing: Theories, Perspectives, and Stakeholders. In *Internal Marketing: Theories, Perspectives, and Stakeholders*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003081326>

Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>

Brown, J. R., Crosno, J. L., & Tong, P. Y. (2019). Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete? *Industrial Marketing Management*, 77, 155–169.

Butaney, G. T. (2015). Discussion Leader Comments. In *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 334–336). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13078-1_110

Capasso, M., Arora, P., Sharma, D., & Tacconi, C. (2024). On the Right to Work in the Age of Artificial Intelligence: Ethical Safeguards in Algorithmic Human Resource Management. *Business and Human Rights Journal*, 9(3), 346–360. <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26>

Chaudhary, M., Gaur, L., Chakrabarti, A., Singh, G., Jones, P., & Kraus, S. (2025). An integrated model to evaluate the transparency in predicting employee churn using explainable artificial intelligence. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100700. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100700>

Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.

Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.

Choi, S., Moon, C., Lee, K., Su, X., Hwang, J., & Kim, I. (2024). Exploring Smart Airports' Information Service Technology for Sustainability: Integration of the Delphi and Kano Approaches. *Sustainability*, 16(20), 8958. <https://doi.org/10.3390/su16208958>

Choudhary, S., Memon, N. Z., & Mishra, K. (2020). Examining the Influence of Human Capital on Employees' Innovative Work Behaviour: A Moderated Serial Mediation Model. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1–25.

- Chuan, C.-H., Sun, R., Tian, S., & Tsai, W.-H. S. (2024). Explainable Artificial Intelligence (XAI) for facilitating recognition of algorithmic bias: An experiment from imposed users' perspectives. *Telematics and Informatics*, 91, 102135. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102135>
- Dalal, H. J. A., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., Aljeesh, Y. I., & Rajeswaran, V. U. (2023). The Mediating Role of Work Satisfaction in the Relationship between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Commitment of Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study. *Healthcare*, 11, 806.
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer-Heydenrych, C. (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction – a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1872887.
- Do, H., Chu, L. X., & Shipton, H. (2025). How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research*, 192, 115279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115279>
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 1–18.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29 (1), 5–20.
- Education and Information Technologies. (2025). Enhancing digital productivity and capability in higher education through authentic leader behaviors: A cross-cultural structural equation model. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13422-x>
- Engkus. (2025). The impact of digital transformation on public sector organizational commitment: A case study of public management practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 2256–2269. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.5062>
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609–629.
- Estrella-Ramón, A. M., & Sánchez-Pérez, M. (2013). A marketing view of the customer value: Customer lifetime value and customer equity. *South African Journal of Business Management*, 44(4), 47–64.

- Filip, A., Vrânceanu, D. M., Georgescu, B., & Marinescu, D. E. (2016). Relationship marketing stage of development in Romanian banking industry. *Amfiteatru Economic*.
- Frigenti, P. P. (2024). Driving innovation through internal marketing initiatives: Challenges and best practices. In *Marketing Innovation Strategies and Consumer Behavior* (pp. 364–392). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4195-7.ch016>
- Garland, R., & Gendall, P. (2004). Testing Dick and Basu's customer loyalty model. *Australasian Marketing Journal*, 12(3), 81–87
- Gaudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *Journal of Management Development*, 36(4), 443–462.
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13, 121.
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19 (3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>
- Gkinko, L., & Elbanna, A. (2023). The appropriation of conversational AI in the workplace: A taxonomy of AI chatbot users. *International Journal of Information Management*, 69, 102568. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102568>
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4–20.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Gwinji, W. A., Chiliya, N., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2020). An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 185–202. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/15n1a8>
- Gyepi-Garbrah, T. F., & Asamoah, E. S. (2015). Towards a holistic internal market orientation measurement scale. *Journal of Strategic Marketing*, 23(3), 273–284. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.931877>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Haleem, A., Javaid, M., & Singh, R. P. (2024). Exploring the competence of ChatGPT for customer and patient service management. *Intelligent Pharmacy*, 2, 392–414. <https://doi.org/10.1016/j.ipha.2024.03.002>
- Hammedi, W., Leclercq, T., Poncin, I., & Alkire, L. (2021). Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being. *Journal of Business Research*, 122, 256–269. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.032>
- Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2023). Hybrid and virtual work settings; the interaction between technostress, perceived organisational support, work-family conflict and the impact on work engagement. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), 252–270. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2022-0306>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (2010). The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership. En P. P. Maglio et al. (Eds.), *Handbook of Service Science* (pp. 19–29). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_3
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction. *Global Business & Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Huang, Y. T. (2020). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165–181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Hülter, S. M., Ertel, C., & Heidemann, A. (2024). Exploring the individual adoption of human resource analytics: Behavioural beliefs and the role of machine learning characteristics. *Technological Forecasting & Social Change*, 208, 123709. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123709>

Ikram, A., Fiaz, M., Mahmood, A., Ahmad, A., & Ashfaq, R. (2021). Internal Corporate Responsibility as a Legitimacy Strategy for Branding and Employee Retention: A Perspective of Higher Education Institutions. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 52. <https://doi.org/10.3390/JOITMC7010052>

Islam, M. A., Fakir, S. I., Masud, S. B., Hossen, M. D., Islam, M. T., & Siddiky, M. R. (2024). Artificial intelligence in digital marketing automation: Enhancing personalization, predictive analytics, and ethical integration. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 6498-6516. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3404>

Jao, J.-C., Lin, C.-W., Chen, P.-C., Chang, Y.-C., Chen, Y.-J., & Liu, W.-H. (2026). Development of an artificial intelligence (AI) marine scientific research model: The case of marine science and technology policy and its legitimate practice in Taiwan. *Marine Policy*, 185, 106996. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2025.106996>

Jeehan A. R. Awad & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>

Jensen, J. M., & Hansen, T. (2006). An empirical examination of brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 15(7), 442–449.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14 (1), 1–25.

Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Internal Marketing: Scale Development and Validation. *Vision*, 19(3), 236–247. <https://doi.org/10.1177/0972262915597088>

Kaurav, R. P. S., Paul, J., & Chowdhary, N. (2015). Effect of Internal Marketing on Hotels: Empirical Evidence for Internal Customers. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 16(4), 311–330. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1090247>

Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2020). Human resource information systems and analytics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58 (1), 1–12.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

Kelloway, E. K., & Myers, V. (2019). Leading the Service-Profit Chain: How Leaders' Behaviors Can Affect Customer Experience. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 17, 71–90. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520190000017004>

Keränen, J., Kelly, S., & Johnston, P. (2025). How do different organizational functions contribute to customer value proposition development. *Industrial Marketing Management*, 131, 256–268. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.09.008>

Khalayleh, W., Rohaida, S., & Al-Khazaleh, S. M. (2024). The Impact of Leadership Practices on the Adoption of Digital Transformation: The Moderating Role of Organizational Culture in Jordanian Manufacturing Sector. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 178–185. <https://doi.org/10.32479/irmm.17079>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9780203357262>

Kumar, P. A., Sharma, A., Induji, R. T., Singathurai, S., & Priyadarshini, C. S. (2025). AI-driven employee engagement: Transforming HR strategies for the digital workforce. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(1), 181–188.

Kyriacou, E. (2024). Conceptualization, Measurement, and Outcomes of Internal Marketing in Higher Education: An Overview of the Literature. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 163–191. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58429-9_10

Laine, J., Minkkinen, M., & Mäntymäki, M. (2024). Ethics-based AI auditing: A systematic literature review on conceptualizations of ethical principles and knowledge contributions to stakeholders. *Information & Management*, 61(3), Artículo 103969. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103969>

Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35, 101044. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>

Margherita, A., & Bua, I. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 31 (2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Migdalia, C. F., Daniel, R. B. J., & Fernando, G. C. D. (2023). Holistic marketing for the reduction of service gaps in small and medium hotel companies in Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 53–67.

Mihajlović, I., Djevojić, C., & Stanković, M. (2021). Key drivers of internal market changes and innovative tools towards an efficient business climate.

Mittal, V., Han, K., Lee, J.-Y., & Sridhar, S. (2021). Improving Business-to-Business Customer Satisfaction Programs: Assessment of Asymmetry, Heterogeneity, and Financial Impact. *Journal of Marketing Research*, 58(4), 615–643. <https://doi.org/10.1177/00222437211013781>

Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Llor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE Open*, 10(3), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2020). Brand experience and brand loyalty: is it a matter of emotions? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2019-0669>

Nanda, S., Khurana, J., Ahluwalia, N., & Jain, K. (2025). The influence of digital transformation on employee engagement and organizational commitment. *Multidisciplinary Science Journal*, 7. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0216>

- Neves, M. S., Gonçalves, J. S., Sousa, B. B., & Veloso, C. M. (2024). The importance of internal marketing in achieving job satisfaction and organizational success. In *Building Sustainable Human Resources Management Practices for Businesses* (pp. 254–274). IGI Global. [https://doi.org/10.58869/EJABM11\(1\)/05](https://doi.org/10.58869/EJABM11(1)/05)
- Ngobo, P. V. (2017). The trajectory of customer loyalty: An empirical test of Dick and Basu's loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 229–250.
- Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gugnani, R. (2024). High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations. *Technological Forecasting & Social Change*, 205, 123510. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123510>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Paigude, S., Pangarkar, S. C., Hundekari, S., Mali, M., Wanjale, K., & Dongre, Y. (2023). Potential of Artificial Intelligence in Boosting Employee Retention in the Human Resource Industry. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 11(3s), 1–10. <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v11i3s.6149>
- Papacharalampous, N., & Papadimitriou, D. (2021). Perceived corporate social responsibility and affective commitment: The mediating role of psychological capital and the impact of employee participation. *Human Resource Development Quarterly*, 1–22. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21426>
- Pereira, M. d. S., de Castro, B. S., Cordeiro, B. A., de Castro, B. S., Peixoto, M. G. M., da Silva, E. C. M., & Gonçalves, M. C. (2025). Factors of Customer Loyalty and Retention in the Digital Environment. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20, 71. <https://doi.org/10.3390/jtaer20020071>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2020). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83.
- Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., Budhwar, P., & Gupta, S. (2023). AI-Augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122645. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122645>

- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Raina, K., Sharma, G. D., Taheri, B., Dev, D., & Chavriya, S. (2026). Artificial intelligence-driven management: Bridging innovation, knowledge creation, and sustainable business practices. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11, 100860. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100860>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Ramos, R., Rita, P., & Vong, C. (2024). Mapping research in marketing: trends, influential papers and agenda for future research. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 28(2), 187-206. <https://doi.org/10.1108/SJME-10-2022-0221>
- Santiago, M. M. P. F. F., Coelho, A., & Bairrada, C. M. (2023). How can internal marketing practices help achieve organizational success? *Revista de Administracao Publica*, 57(4). <https://doi.org/10.1590/0034-761220220364x>
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). Enfranchisement of Service Workers. *California Management Review*, 33(4), 83-100.
- Schmitt, B. (1999a). Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications. *Design Management Journal*, 10(2), 10–16. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1999.tb00247.x>
- Schmitt, B. (1999b). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Silva, M., & Sousa, B. B. (2025). The Role of Internal Marketing in Employee Engagement in the Tourism Sector: A Best Practice Guide. In *Reinventing Corporate Strategy for Competitive Advantage* (pp. 219–235). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-5428-6.ch009>
- Silva, R. P., Mamede, H. S., & Santos, V. (2025). A new proposed model to assess the digital organizational readiness to maximize the results of the digital transformation in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100644. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100644>

Storey, K. M., Roberts-Lombard, M., & Lubbe, I. (2024). Internal marketing's influence on South African long-term insurance: An emerging market view. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 17(1). <https://doi.org/10.4102/jef.v17i1.930>

Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management. *Human Resource Management Review*, 25 (4), 370–387. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17906-3_7

Strohmeier, S., Becker, M., & Scheer-Weller, E. (2026). Beyond aversion - principles of appropriate algorithmic decision-making in human resource management. *Expert Systems With Applications*, 296, 128954. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2025.128954>

Subramony, M., Guthrie, J. P., & Dooney, J. (2020). Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783343>

Sun, Y., Liu, H., & Gao, Y. (2023). Research on customer lifetime value based on machine learning algorithms and customer relationship management analysis model. *Heliyon*, 9, e13384. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13384>

Suryana, L. A., Mayangsari, L., & Novani, S. (2017). A virtual co-creation model of the hijab fashion industry in Indonesia. *International Journal of Business and Society*.

Tang, C., Wider, W., Cheng, K. W., Chan, C. K., & Jiang, L. (2024). Leadership style and employee performance in China's fast moving consumer goods industry. *Humanities and Social Sciences Letters*, 12(1), 77–87. <https://doi.org/10.18488/73.v12i1.3645>

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2025). The technostress trifecta: Techno-overload, techno-invasion and employee resistance to digital change. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>

Thiruvattal, E. (2017). Impact of value co-creation on logistics customers' loyalty. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(3), 334–361. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2016-0034>

Van der Aalst, W. (2016). *Process mining: Data science in action*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 48(1), 1–34. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, Y., Huang, Q., & Liu, Y. (2024). Data-driven personalization and employee experience: Evidence from digitalized organizations. *Sustainability*, 16(5), 2147. <https://doi.org/10.32628/CSEIT241051075>
- Warraich, U. A., & Dos-Santos, M. J. P. L. (2024). Sustaining family bakeries in Pakistan: The role of internal marketing and entrepreneurship. *Ecocycles*, 10(1), 37–48. <https://doi.org/10.19040/ecocycles.v10i1.387>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 1–6.
- Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52, 100936. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
- Wirtz, J., So, K. K. F., Mody, M. A., Liu, S. Q., & Chun, H. H. (2020). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, 31 (1), 1–30. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0369>
- Wut, T.-M., Lee, S.-W., & Xu, J. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>
- Xiong, M., Xu, H., Ji, J., Zuo, R., Wang, Y., & Olya, H. (2026). Responsible Artificial Intelligence Attention and Firm Innovation: An Attention-Based View. *Journal of Product Innovation Management*, 43, 186–214. <https://doi.org/10.1111/jpim.70015>
- Yee, R. W. Y., Miquel-Romero, M.-J., & Cruz-Ros, S. (2021). Why and how to use enterprise social media platforms: The employee's perspective. *Journal of Business Research*, 137, 517–526. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.057>
- Yue, C. A., Men, L. R., Mitson, R., Davis, D. Z., & Zhou, A. (2024). Artificial intelligence for internal communication: Strategies, challenges, and implications. *Public Relations Review*, 50, 102515. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102515>

Yusuf, G. O., Sukati, I., & Chin, T. A. (2014). Mediating role of personality factors in the relationship between internal marketing and customer orientation: A review. *Asian Social Science*, 10(17), 250–257. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n17p250>

Zaresani, A., & Scott, A. (2020). Does digital health technology improve physicians' job satisfaction and work-life balance? A cross-sectional national survey and regression analysis using an instrumental variable. *BMJ Open*, 10(12), Artículo e041690. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-041690>

Zostautiene, D., Dubraite Manaikaite, J., & Susniene, D. (2024). Internal marketing strategies in a Lithuanian financial institution. *IBIMA Business Review*, 2024, Artículo 407934. <https://doi.org/10.5171/2024.407934>

SOBRE LOS AUTORES

1. EDDY HUGO ARIAS BORDA



Magíster en Administración con mención en Marketing, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Es Ingeniero Industrial, especializado en Inteligencia Artificial, Data Science y Business Analytics. Cuenta con amplia trayectoria en la gestión de indicadores estratégicos y optimización de procesos en entornos de alta transformación. Su enfoque integra la analítica avanzada y el marketing de datos para potenciar la fidelización organizacional y la eficiencia productiva. Actualmente desarrolla soluciones de IA y analítica para la toma de decisiones estratégicas en el sector industrial. Correo institucional: eddy.arias@unmsm.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1744-3276>

2. JOHANA ELIZABETH ARANGO ARAMBURU



Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Magister en Educación. Investigadora en temáticas como innovación y Gestión de Relaciones con Clientes (CRM). Docente de Pregrado y Posgrado en Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Autora de publicaciones científicas vinculados a gestión empresarial y marketing. Es Directora de MarketKey, empresa de marketing dedicada al posicionamiento de marca y estrategias de fidelización donde lidera proyectos de mejora de la experiencia del cliente basado en datos. Correo institucional: johana.arango@unmsm.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6559-232>.

3. ANDRES MURRIETA DAVILA



Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana (UNAP). Magister en Gestión Empresarial (UNAP). Contador Público Colegiado. Licenciado en Educación, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Perito Contable del Poder Judicial de Loreto. Auditor Independiente Financiero. Diplomados en: Estrategias en la Administración Empresarial y Gestión Pública. Diplomados en: Programa Avanzado en Gestión Empresarial; Didáctica de la Comunicación, Matemática y Ciudadanía. Es docente universitario de contabilidad en la UNAP. Correo institucional: andres.murrieta@unapiquitos.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4513-5633>

4. EDGAR ALBERTO SOLSOL HIDALGO



Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP). Maestro en Gestión Empresarial. MBA Administración Estratégica de Negocios en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Contador Público Colegiado. Correo Institucional: edgar.solsol.044@unapiquitos.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9072-8692>

MARKETING INTERNO Y FIDELIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS DE ALTA TRANSFORMACIÓN

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

