

## El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad

### *Internal marketing as a key to organisational commitment: The mediation of work stress and happiness*

Mario Alberto Salazar-Altamirano  
Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)  
<https://orcid.org/0009-0005-7110-3378>  
mario\_salazar\_altamirano@hotmail.com

Orlando Josué Martínez-Arvizu  
Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)  
<https://orcid.org/0000-0003-3499-5184>  
orlandoarvizu13@gmail.com

David Gómez Sánchez  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México)  
<https://orcid.org/0000-0001-7593-157X>  
david.gomez@uaslp.mx

Lorena Gabriela Hernández-Arteaga  
Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)  
<https://orcid.org/0009-0000-6499-3855>  
lorena.arteaaga@uat.edu.mx

#### RESUMEN

La presente investigación analiza la influencia del marketing interno en el compromiso organizacional, mediado por el estrés laboral y la felicidad laboral, en el contexto de la Gran Renuncia. Justificada por la necesidad de entender las interacciones entre estas variables para mejorar el bienestar y la retención de empleados en entornos empresariales desafiantes, este estudio tiene como objetivos evaluar la relación directa entre marketing interno y compromiso organizacional, y determinar el papel mediador del estrés y la felicidad laboral. Se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental y transversal, recopilando datos a través de un cuestionario en línea administrado a una muestra de 233 empleados de diversas industrias en México, y los datos fueron analizados mediante el modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Los resultados principales indican que el marketing interno tiene una relación positiva y significativa con el compromiso

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

organizacional ( $\beta = 0.315$ ,  $p = 0.01$ ) y la felicidad laboral ( $\beta = 0.562$ ,  $p = 0.01$ ), y una relación negativa con el estrés laboral ( $\beta = -0.317$ ,  $p = 0.01$ ), sin encontrar una relación significativa entre el estrés laboral y el compromiso organizacional ( $\beta = 0.050$ ,  $p = 0.343$ ). Se concluye que la felicidad laboral media significativamente la relación entre marketing interno y compromiso organizacional, subrayando la importancia de implementar estrategias de marketing interno y programas de bienestar para fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el entorno laboral.

**PALABRAS CLAVE**

Compromiso Organizacional; Marketing Interno; Estrés Laboral; Felicidad Laboral; Retención de Empleados.

**ABSTRACT**

The present research analyses the influence of internal marketing on organisational commitment, mediated by job stress and job satisfaction, in the context of the Great Resignation. Justified by the need to understand the interactions between these variables to improve employee well-being and retention in challenging business environments, this study aims to evaluate the direct relationship between internal marketing and organisational commitment and to determine the mediating role of job stress and job satisfaction. A quantitative methodology was used with a non-experimental, cross-sectional design, collecting data through an online questionnaire administered to a sample of 233 employees from various industries in Mexico, and the data were analysed using structural equation modelling (PLS-SEM). The main results indicate that internal marketing has a positive and significant relationship with organisational commitment ( $\beta=0.315$ ,  $p=0.01$ ) and job satisfaction ( $\beta=0.562$ ,  $p=0.01$ ), and a negative relationship with job stress ( $\beta=-0.317$ ,  $p=0.01$ ), without finding a significant relationship between job stress and organisational commitment ( $\beta=0.050$ ,  $p=0.343$ ). It is concluded that job satisfaction significantly mediates the relationship between internal marketing and organisational commitment, highlighting the importance of implementing internal marketing strategies and well-being programmes to strengthen organisational commitment and improve the work environment.

**KEYWORDS**

Organisational Commitment; Internal Marketing; Job Stress; Workplace Happiness; Employee Retention.

Clasificación JEL: M31, M12, J28, L21.

MSC2010: 91B42, 91B40, 62P25, 90B50.

**1. INTRODUCCIÓN**

La era de la Gran Renuncia ha subrayado con contundencia la creciente relevancia de la felicidad laboral y la justicia organizacional en la elaboración de estrategias integrales de gestión (Charles-Leija et al., 2023). Este fenómeno evidencia la urgente necesidad de desentrañar los factores que fomentan el compromiso organizacional, considerado un elemento fundamental para la retención de talento y el desempeño sostenido dentro de las organizaciones contemporáneas (Ravina-Ripoll et al., 2024). En este contexto, el marketing interno se configura como una herramienta indispensable para la gestión organizacional, dado que posiciona a los trabajadores como clientes internos y se enfoca en satisfacer sus necesidades específicas (Salazar-Altamirano et al., 2024a). Aunque se ha demostrado que el marketing interno puede elevar significativamente los niveles de compromiso, persisten incertidumbres sobre su capacidad para mitigar o influir en variables clave como el estrés laboral y la felicidad laboral (Kaur et al., 2020).

De manera complementaria, la literatura existente sugiere que el estrés laboral, derivado de exigencias que superan las capacidades del trabajador, se asocia frecuentemente con una disminución significativa del compromiso organizacional (Wang et al., 2020). Por el contrario, la felicidad laboral, entendida como el bienestar percibido y la satisfacción en el entorno de trabajo, ha mostrado una relación positiva con el compromiso organizacional (Salazar-Altamirano et al., 2024b). No obstante, y pese a la sólida evidencia empírica que respalda estas relaciones, aún persiste una brecha teórica significativa en cuanto al impacto específico del marketing interno sobre estas dinámicas, especialmente en contextos emergentes como el mexicano (Kun y Gadanez, 2019). Por lo tanto, resulta apremiante explorar estas interacciones para comprender mejor su influencia en la productividad y el éxito global de las organizaciones.

Asimismo, cabe señalar que el análisis de estos factores se torna particularmente relevante en un entorno donde la retención del talento humano representa un desafío considerable, como México (Ravina-Ripoll et al., 2024). El compromiso organizacional no solo incide en la permanencia de los empleados, sino que también tiene efectos directos sobre la productividad y el rendimiento organizacional (Bashir y Gani, 2020). En este sentido, indagar en cómo el marketing interno puede actuar como un facilitador que minimiza el estrés laboral y, al mismo tiempo, potencia la felicidad laboral, podría brindar a las empresas una ventaja competitiva, facilitando la retención del personal más valioso.

Bajo estas premisas, el propósito central de esta investigación es examinar la influencia del marketing interno en el compromiso organizacional, tanto de manera directa como mediante la mediación del estrés laboral y la felicidad laboral. Abordar estas áreas de oportunidad en la literatura resulta fundamental para el diseño de estrategias robustas de gestión de recursos humanos que promuevan una cultura de gestión de la felicidad. Este enfoque no solo busca fortalecer el compromiso organizacional, sino también optimizar el rendimiento global de la empresa.

Enmarcada dentro del contexto emergente de México, esta investigación aspira a contribuir a la brecha existente en los estudios sobre felicidad laboral (Kun y Gadanez, 2019), aportando una contribución específica al campo de la gestión organizacional en regiones en desarrollo. A partir de esta introducción, el siguiente apartado presentará una revisión de la literatura relevante para el estudio. Posteriormente, se detallará la metodología aplicada, con énfasis en el uso del modelado de ecuaciones estructurales. Finalmente, se expondrán los resultados empíricos y se discutirá su implicación, seguidos de conclusiones, discusiones y propuestas para futuras líneas de investigación.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional ha sido una de las variables más estudiadas en la literatura de gestión organizacional, debido a su efecto directo en el rendimiento, la retención del talento y la satisfacción de los empleados (Guzeller y Celiker, 2019; Salazar-Altamirano et al., 2024a). Meyer y Allen (1997) propusieron una conceptualización del compromiso organizacional basada en tres dimensiones clave: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. El compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional y el sentido de pertenencia que un empleado siente hacia su organización, mientras que el compromiso de continuidad se basa en la percepción de los costos asociados con abandonar la organización. Por su parte, el compromiso normativo refleja una sensación de obligación moral para permanecer en la empresa. Estas dimensiones ofrecen una visión integral del grado de lealtad y dedicación de un empleado, influyendo significativamente en su comportamiento y desempeño dentro de la organización.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una alta competencia y cambios constantes, la importancia del compromiso organizacional se ha vuelto aún más evidente (Filimonau et al., 2020). La investigación académica reciente ha destacado que un alto nivel de compromiso organizacional contribuye no solo a la reducción de la rotación de personal, sino también a

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

un aumento en la satisfacción laboral y la productividad del talento humano (Gumasing y Ilo, 2023). Este fenómeno ha llevado a múltiples organizaciones a implementar estrategias para fortalecer el compromiso de sus trabajadores, reconociendo su potencial como una ventaja competitiva en la gestión del talento (Afsar et al., 2020). Sin embargo, la complejidad del compromiso organizacional y su interacción con otras variables como el marketing interno, el estrés laboral y la felicidad en el trabajo requiere un análisis profundo para comprender mejor su dinámica y sus efectos en diferentes contextos (Jaswal et al., 2024).

En este sentido, el marketing interno ha sido identificado como un eje estratégico para fomentar el compromiso organizacional al tratar a los empleados como clientes internos y satisfacer sus necesidades específicas (Chen et al. 2020; Salazar-Altamirano et al., 2024b). Un ejemplo representativo de esto es la investigación empírica realizada por Joung et al. (2021) en Estados Unidos con una muestra de 540 empleados del sector de servicios alimentarios, en el que encontraron que prácticas como el desarrollo profesional y el reconocimiento de los logros aumentan el compromiso afectivo de los empleados, lo que se traduce en una mayor lealtad y una menor intención de abandonar la empresa. Por el contrario, Sigit y Muafi (2022), en un estudio realizado en Indonesia con 60 empleados del sector industrial, concluyeron que, en contextos de alta inequidad percibida, el impacto del marketing interno sobre el compromiso organizacional es limitado, destacando la necesidad de considerar las condiciones contextuales y las percepciones de los empleados para maximizar los beneficios de estas estrategias.

La relación entre el estrés laboral y el compromiso organizacional también ha sido objeto de un extenso debate en la literatura (Herrera y Heras-Rosas, 2021; Wang et al., 2020). Por ejemplo, Abdelmoteleb (2019), en su investigación longitudinal realizada en Egipto con 252 empleados, reveló una relación bidireccional entre estas variables, mediada por la satisfacción laboral. Los resultados indicaron que altos niveles de estrés laboral reducen el compromiso afectivo, mientras que un aumento en el compromiso organizacional puede amortiguar los efectos negativos del estrés. En contraste, Hakim y Hidayat (2018) llevaron a cabo un estudio en Indonesia con una muestra de 50 empleados, y no encontraron una relación significativa entre el estrés laboral y el compromiso organizacional.

De la misma forma, la felicidad laboral, ha demostrado tener una influencia positiva en el compromiso organizacional (Hernández-Arteaga et al., 2025; Singh y Banerji, 2022). Por citar un caso, Mansourlakouraj et al. (2019), en su investigación con 300 trabajadores hospitalarios en Irán, identificaron una fuerte correlación positiva entre la felicidad laboral y el compromiso afectivo. Los trabajadores que reportaron altos niveles de felicidad mostraron una mayor lealtad y disposición para permanecer en la organización, lo que sugiere que la promoción del bienestar del empleado puede ser una estrategia eficaz para fortalecer el compromiso. Sin embargo, Charles-Leija et al. (2023), en una investigación realizada en México con 937 participantes, encontraron que la relación entre felicidad laboral y compromiso no siempre es directa. Según sus resultados, esta relación se ve moderada por el sentido de propósito en el trabajo; cuando los empleados perciben una falta de significado en sus tareas, la felicidad laboral no necesariamente se traduce en un mayor compromiso.

Finalmente, la interacción entre el marketing interno, el estrés laboral y la felicidad laboral ofrece una perspectiva compleja pero enriquecedora para comprender el compromiso organizacional en su totalidad. Gumasing e Ilo (2023) analizaron el sector logístico en Filipinas, identificando que tanto el marketing interno como la felicidad laboral contribuyen a un mayor nivel de compromiso, mientras que el estrés laboral actúa como un factor que modera negativamente esta relación. Sus hallazgos subrayan la necesidad de adoptar una estrategia integral que promueva el bienestar del empleado para maximizar el compromiso. Por otro lado, Pelealu et al. (2023), en un estudio realizado en Indonesia, sugirieron que, en entornos con alta presión laboral y burnout, el marketing interno por sí solo no es suficiente para incrementar el compromiso organizacional, destacando la importancia de abordar simultáneamente factores de estrés y bienestar

## 2.2. Marketing interno

El concepto de marketing interno se ha consolidado como una estrategia fundamental para fomentar la felicidad y el compromiso de los empleados, al tratarlos como clientes internos y atender sus necesidades específicas dentro de la organización (Chiu et al., 2019). Según Grönroos (2016), el marketing interno no solo influye en la satisfacción laboral, sino que también tiene un impacto significativo en el rendimiento y en la percepción del apoyo organizacional, lo que puede generar una ventaja competitiva en el contexto actual de alta competencia empresarial (Almaslukh et al., 2022). Esta estrategia incluye dimensiones clave como el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y el desarrollo profesional, las cuales están orientadas a crear un entorno de trabajo positivo y satisfactorio para los empleados (Kim y Jung, 2022).

Además, el interés por investigar el marketing interno ha aumentado considerablemente en los últimos años, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde la felicidad y la retención del personal se han vuelto prioritarias para las gobernanzas corporativas (Nemteanu y Dabija, 2021). El uso de prácticas de marketing interno ha demostrado ser eficaz para mitigar los efectos negativos del estrés laboral y para aumentar la felicidad laboral en sectores con alta presión laboral (Espasandín-Bustelo et al., 2020). La aplicación de estrategias de marketing interno, como la formación y el empoderamiento de los empleados, ha permitido a muchas organizaciones mantener niveles elevados de compromiso y desempeño durante períodos de incertidumbre y cambio (Salazar-Altamirano et al., 2024b).

En cuanto a la relación entre el marketing interno y el estrés laboral, a manera de ilustración, Nemteanu y Dabija (2021) llevaron a cabo un estudio en Rumania con 850 empleados del sector bancario, encontrando que el marketing interno tiene un efecto positivo en la reducción del estrés percibido por los empleados, lo que a su vez mejora su satisfacción laboral y rendimiento. En contraste, un estudio realizado por Zegeye (2019) en Etiopía, con una muestra de 177 también empleados del sector bancario, concluyó que, aunque las prácticas de marketing interno aumentaban la felicidad laboral, no lograban reducir significativamente los niveles de estrés, sugiriendo la necesidad de una implementación más adaptada a las condiciones culturales y organizacionales del entorno.

Con relación a la felicidad laboral, los autores Almaslukh et al. (2022) examinaron el efecto del marketing interno en Arabia Saudita, con una muestra de 329 empleados. Los resultados indicaron que las prácticas de marketing interno, especialmente aquellas relacionadas con el liderazgo participativo y el desarrollo profesional, contribuyen significativamente a aumentar la felicidad de los empleados, lo que se traduce en un mayor compromiso organizacional. Por otro lado, un estudio realizado en Irán por Tanhaei et al. (2020) encontró resultados mixtos, indicando que, si bien el marketing interno puede incrementar la satisfacción laboral, sus efectos sobre la felicidad de los empleados pueden ser limitados en entornos de trabajo altamente jerárquicos, donde la autonomía del empleado es restringida.

## 2.3. Estrés laboral

El estrés laboral es un fenómeno ampliamente estudiado en la literatura de gestión y psicología organizacional (Martínez-Arvizu et al., 2025; Li et al., 2020), definido como una respuesta fisiológica y emocional adversa a las demandas del entorno laboral que exceden la capacidad del individuo para manejarlas (Bakker y De Vries, 2020). Este concepto ha sido abordado desde diferentes modelos teóricos, como el modelo de Demanda-Control de Karasek, que propone que el estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo son elevadas y el control percibido es bajo (Karasek y Theorell, 1990). El modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa de Siegrist también ha sido utilizado para explicar cómo el esfuerzo elevado combinado con recompensas insuficientes puede generar una alta percepción de estrés entre los empleados (Godin et al., 2023). Para Bulińska-Stangrecka y Bagieńska (2021) la relevancia del estrés laboral radica en su efecto negativo no solo en la salud física y mental de los trabajadores, sino también en el rendimiento organizacional y la satisfacción laboral.

En el contexto actual, caracterizado por cambios rápidos y altos niveles de incertidumbre, el estrés laboral se ha convertido en un tema de interés prioritario para investigadores y organizaciones (Galván-Vela et al., 2023). Estudios empíricos recientes han señalado que el impacto de la pandemia de COVID-19 ha exacerbado los niveles de estrés laboral, especialmente en sectores de alta presión como el de la salud y el educativo (Morán et al., 2023). Por ello, el estrés laboral no solo afecta la productividad, sino que también está vinculado a problemas de salud mental como ansiedad, depresión y burnout, lo que refuerza la necesidad de implementar estrategias efectivas de gestión del estrés en las organizaciones (Kumar et al., 2024).

Por otro lado, la relación entre el estrés laboral y la felicidad laboral ha sido objeto de numerosos estudios empíricos (Qiu et al., 2021). A modo de ejemplo, un estudio reciente realizado en el contexto español por Martínez-Falcó et al. (2024) con una muestra de 550 empleados del sector vitivinícola, encontraron una correlación negativa significativa entre el estrés laboral y la felicidad en el trabajo, indicando que niveles elevados de estrés reducen significativamente la percepción de bienestar y satisfacción laboral. No obstante, una investigación realizada en China por Hong et al. (2022), con una muestra de 930 empleados de la industria manufacturera, no encontró una relación significativa entre estas variables, sugiriendo que, en contextos con un alto grado de apoyo organizacional y recursos adecuados, los efectos negativos del estrés pueden ser mitigados.

## 2.4. Felicidad laboral

La felicidad laboral es un componente central en el campo de la psicología organizacional y la gestión del comportamiento organizacional (Alameeri et al., 2020). Se conceptualiza como el estado subjetivo de bienestar que experimentan el talento humano en su entorno de trabajo, caracterizado tanto por emociones positivas como por una satisfacción general con su rol laboral y las condiciones de trabajo (Charles-Leija et al., 2023). Este concepto incluye aspectos hedónicos, como el placer y la satisfacción momentánea, así como dimensiones eudaimónicas, que se relacionan con el sentido de propósito y la autorrealización dentro de la organización (Seligman, 2018). La felicidad laboral no solo se limita a la satisfacción con las tareas diarias, sino que también abarca una percepción global de bienestar que influye en la disposición del empleado para contribuir al éxito organizacional (Guerci et al., 2019; Mercader et al., 2025).

En la academia y la investigación contemporánea, la felicidad laboral ha cobrado relevancia debido a su vínculo directo con el rendimiento, la productividad y la retención de empleados (Galvan-Vela et al., 2024). Según Aruldoss et al. (2020) sugiere que los empleados felices tienden a mostrar un mejor desempeño, menor rotación y un compromiso organizacional más fuerte. Además, el creciente interés en gran medida se debe, al impacto de la pandemia de COVID-19, que ha puesto de manifiesto la importancia del bienestar psicológico en el lugar de trabajo, afectando tanto la salud mental de los empleados como la estabilidad de las organizaciones (García-Buades et al., 2019). Además, los cambios en las expectativas laborales y el creciente énfasis en una cultura organizacional que valore el bienestar han llevado a muchas empresas a implementar programas de felicidad laboral como parte de su estrategia de recursos humanos (Ravina-Ripoll et al., 2021).

La interrelación entre la felicidad laboral, el compromiso organizacional y otras variables como el marketing interno y el estrés laboral, comúnmente se utiliza el Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R). Este modelo postula que el bienestar de los empleados resulta de un equilibrio entre las demandas laborales (factores estresantes) y los recursos laborales (factores de apoyo), y ha sido ampliamente aplicado para estudiar el impacto del estrés y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional. Según este modelo, el marketing interno puede actuar como un recurso laboral clave, proporcionando apoyo, desarrollo profesional y reconocimiento, lo que contribuye a aumentar la felicidad laboral y reducir el estrés percibido (Bakker y Demerouti, 2017). A su vez, un alto nivel de felicidad laboral influye positivamente en el compromiso organizacional, fortaleciendo el vínculo emocional de los empleados con la empresa y aumentando su disposición a permanecer en la organización.

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

Por tanto, la contribución de la presente investigación radica en extender la aplicación del Modelo de Demandas-Recursos Laborales al contexto de mercados emergentes como el mexicano, donde las dinámicas laborales y las prácticas de gestión pueden diferir significativamente de los contextos tradicionales estudiados. Este enfoque permite explorar cómo el marketing interno, la felicidad laboral y el estrés laboral interactúan para influir en el compromiso organizacional, proporcionando una perspectiva integral y actualizada. Al integrar estas variables, el estudio no solo busca confirmar la validez del modelo teórico en un nuevo contexto, sino también ofrecer una base empírica para el diseño de intervenciones que promuevan una cultura organizacional orientada al bienestar y al rendimiento sostenido.

Dado lo anteriormente expuesto, se formulan las siguientes hipótesis de investigación para explorar las complejas interrelaciones entre el marketing interno, el estrés laboral, la felicidad en el trabajo y el compromiso organizacional:

H1: El marketing interno está positiva y significativamente relacionado con el compromiso organizacional.

H2: El marketing interno está negativa y significativamente relacionado con el estrés laboral.

H3: El marketing interno está positiva y significativamente relacionado con la felicidad laboral.

H4: El estrés laboral está negativa y significativamente relacionado con el compromiso organizacional.

H5: La felicidad laboral está positiva y significativamente relacionada con el compromiso organizacional.

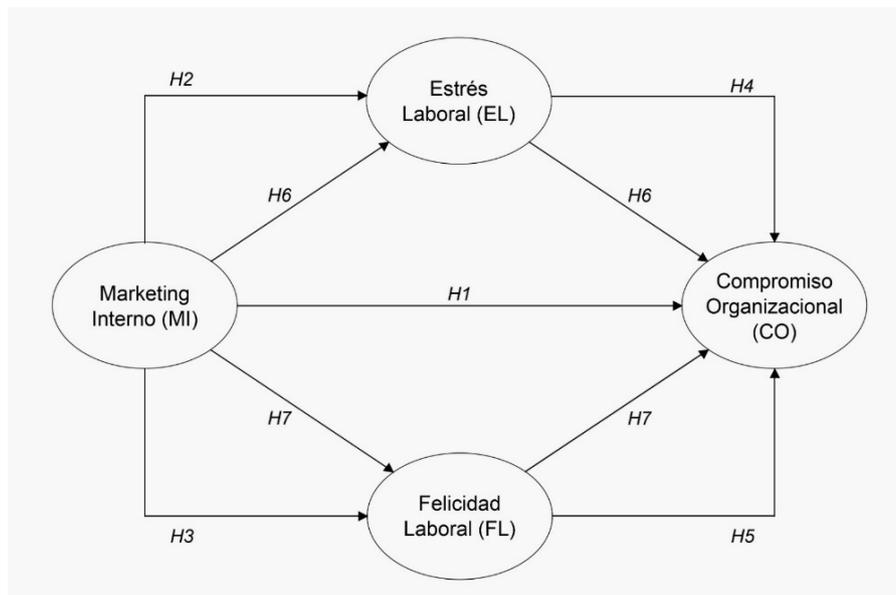
H6: El estrés laboral media la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional.

H7: La felicidad laboral media la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional.

Estas hipótesis buscan profundizar en la comprensión de cómo las prácticas de marketing interno pueden influir en el bienestar y la productividad de los empleados, y cómo estos efectos, a su vez, impactan el compromiso organizacional. A través de este enfoque, se pretende aportar una perspectiva más holística y detallada sobre las dinámicas laborales contemporáneas, proporcionando información valiosos para la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional.

El modelo teórico, ilustrado en la Figura 1, ha sido desarrollado en consonancia con las hipótesis de investigación previamente expuestas.

**Figura 1. Modelo teórico propuesto.**



Fuente: elaboración propia.

### 3. MATERIALES Y MÉTODO

#### 3.1. Muestra y recopilación de datos

La presente investigación adopta un enfoque teórico descriptivo, causal, hipotético-deductivo y cuantitativo, orientado a examinar la relación entre la felicidad laboral, el marketing interno, el estrés laboral y su influencia en el compromiso organizacional en México. Con un diseño no experimental y transversal, los datos se recopilaron a través de un cuestionario en línea, aplicado durante el periodo de enero a mayo de 2023. La muestra, conformada por 233 empleados provenientes de distintos sectores y niveles jerárquicos, fue seleccionada por conveniencia, con el fin de captar una representación diversa del contexto laboral mexicano (ver Tabla 1). Aunque la selección de la muestra fue no probabilística, se tomaron medidas para evaluar la representatividad y reducir posibles sesgos, asegurando que los resultados sean aplicables al ámbito laboral mexicano.

Para validar la calidad y la fiabilidad de la muestra, se realizaron pruebas post hoc, las cuales indicaron la ausencia de diferencias significativas, con un nivel de confianza del 95%. Estas pruebas aseguran que los resultados obtenidos sean sólidos y representativos de la población laboral estudiada. Para el análisis, se empleó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM), utilizando el método PLS-SEM, el cual es adecuado cuando el objetivo principal es explorar relaciones teóricas y realizar predicciones. Este enfoque facilita la identificación de patrones complejos entre variables, maximizando la capacidad predictiva del modelo propuesto.

El análisis se realizó conforme a las recomendaciones metodológicas de Hair y Alamer (2022), adaptadas para fenómenos organizacionales como el estudiado. Dichas recomendaciones permiten captar de forma detallada las interacciones entre el marketing interno, el estrés laboral, y la felicidad en el trabajo, y su impacto en el compromiso organizacional. Además, el contexto particular de México, y específicamente del norte del país, añade una perspectiva única al estudio, pues ofrece una comprensión profunda de las dinámicas laborales en esta región. A continuación, se presenta el perfil demográfico de la muestra, detallando variables clave como sexo, nivel educativo e ingreso, lo cual brinda un panorama completo de las características de los participantes.

**Tabla 1. Perfil demográfico de la muestra**

Variable	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	122	52.36%
	Masculino	111	47.64%
Nivel educativo	Educación Básica	3	1.29%
	Educación Media Superior	21	9.01%
	Educación Superior	209	89.70%
Nivel de ingreso	Menos de \$6,000.00	23	9.87%
	\$6,001.00 a \$9,000.00	38	16.31%
	\$9,001.00 a \$12,000.00	31	13.30%
	\$12,001.00 a \$15,000.00	31	13.30%
	\$15,001.00 en adelante	110	47.21%
Variable	Límites	Media	Desviación estándar
Edad	20 a 68 años	36.54	9.85

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Medidas

El instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario con una escala Likert de 1 a 5, diseñado para evaluar los constructos del modelo teórico propuesto (ver Anexo 1). El constructo de felicidad en el trabajo, adaptado de Salas-Vallina y Alegre (2018), consta de 9 ítems que miden el entusiasmo, la energía y la satisfacción con aspectos clave del trabajo, como el salario y las oportunidades de avance. Este constructo presenta un alfa de Cronbach de 0.888, lo que indica una alta fiabilidad y subraya su idoneidad para evaluar el bienestar subjetivo en el contexto laboral, una dimensión esencial para entender el impacto emocional del trabajo en los empleados. Esta escala fue seleccionada en lugar de otras alternativas debido a su enfoque integral en dimensiones emocionales específicas del entorno laboral, lo cual la diferencia de otras medidas generales de bienestar, como la Subjective Happiness Scale de Lyubomirsky y Lepper (1999).

Por otro lado, el estrés laboral se evaluó con 8 ítems adaptados de Parker y DeCotiis (1983), que miden cuestiones de ansiedad, agotamiento y presión en el contexto laboral. Con un alfa de Cronbach de 0.810, la escala demuestra una consistencia interna robusta, siendo un recurso ampliamente validado en estudios sobre estrés organizacional. Su capacidad para reflejar las demandas emocionales y físicas inherentes al entorno laboral permite explorar su relación con el compromiso organizacional de manera precisa y confiable. A diferencia de otras escalas de estrés como la Perceived Stress Scale (PSS) de Cohen et al. (1983), la escala de Parker y DeCotiis se enfoca específicamente en el estrés derivado de las exigencias laborales, lo cual se ajusta mejor al objetivo del estudio.

El marketing interno se midió con 15 ítems de la escala de Uludag et al. (2022), basada en prácticas de apoyo gerencial, comunicación interna y capacitación. Este constructo obtuvo un alfa de Cronbach de 0.923, lo cual respalda su alta fiabilidad. La aplicación de esta escala en el presente estudio resulta relevante debido a su enfoque integral en factores organizacionales que

impactan directamente en la motivación y el compromiso de los empleados con la organización, dimensiones críticas para el análisis de clima y cultura corporativa. La escala de Uludag et al. incorpora elementos de investigaciones previas de Lubbe (2013) y Jou et al. (2008), quienes proporcionaron la base teórica y empírica para los ítems relacionados con apoyo gerencial, comunicación y capacitación. La escala fue preferida sobre otras alternativas menos específicas debido a su validez demostrada en sectores de servicios, similar al contexto de nuestra muestra.

Finalmente, el compromiso organizacional se evaluó con 12 ítems adaptados de Chang y Chang (2008), alcanzando un alfa de Cronbach de 0.922, que indica una excelente consistencia interna. Esta escala captura aspectos clave del compromiso emocional, como el sentido de pertenencia y la disposición a esforzarse más allá de lo requerido, proporcionando una base sólida para analizar la vinculación afectiva entre los empleados y su organización, respaldada por su validación en estudios multiculturales y multinacionales. A diferencia de otras medidas de compromiso organizacional, esta escala fue seleccionada por su enfoque específico en el compromiso afectivo y su idoneidad para analizar vínculos emocionales profundos en contextos laborales diversos, lo cual es crucial para los objetivos de nuestra investigación.

Para analizar las relaciones entre las variables, se utilizó el software SmartPLS 4.1 para el Modelado de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Este método es ideal para manejar datos que no cumplen con la normalidad y ofrece una capacidad interpretativa superior a métodos tradicionales como el análisis factorial exploratorio (EFA) y el análisis factorial confirmatorio (CFA), los cuales no son necesarios en PLS-SEM (Hair y Alamer, 2022). Aunque se realizaron pruebas adicionales de normalidad y análisis factorial para ofrecer un panorama complementario de los datos, estos no son un requisito en PLS-SEM y se presentan únicamente como referencia. La aplicación de un enfoque metodológico riguroso asegura la validez y fiabilidad de los constructos, proporcionando una base robusta para el análisis detallado de las dinámicas organizacionales que influyen en el compromiso laboral.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análisis de los datos

Antes del análisis estadístico, se realizó una verificación para asegurar la ausencia de datos nulos o valores atípicos, cruciales para mantener la integridad y precisión de los resultados. En el contexto empresarial en México, se examinaron las distribuciones de los datos para confirmar la normalidad univariada y multivariada mediante pruebas de curtosis, asimetría, Kolmogorov-Smirnov y K-set. Estas pruebas validaron la normalidad de los datos, asegurando la validez de los análisis subsecuentes y permitiendo realizar análisis estadísticos robustos y confiables.

Para este estudio, los constructos fueron modelados como reflexivos, ya que los ítems de cada escala están diseñados para reflejar el estado subyacente de los constructos medidos. Este enfoque es adecuado cuando los indicadores representan manifestaciones de un constructo latente y no forman el constructo por sí mismos (Hair et al., 2019). En el caso de las medidas de bienestar, satisfacción y compromiso, los indicadores expresan percepciones y estados emocionales que reflejan el constructo general. Además, este diseño reflexivo es congruente con el enfoque SEM-PLS, el cual permite evaluar adecuadamente las relaciones entre constructos en estudios de comportamiento organizacional.

### 4.2. Evaluación del modelo

La evaluación del modelo de medición es indispensable para verificar que las variables latentes se midan de manera adecuada según las relaciones teóricas propuestas entre los constructos. En esta investigación, se utilizó el software SmartPLS para calcular el alfa de Cronbach, evaluando así la fiabilidad y consistencia interna. El valor obtenido,  $\alpha=0.92$  ( $p=0.01$ ), sugiere, de acuerdo con los estándares de Hair y Alamer (2022), que un alfa de Cronbach superior a 0.8 indica una alta fiabilidad y consistencia interna (ver Tabla 2).

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

Para asegurar la adecuación de los ítems de los constructos, se realizaron las pruebas de esfericidad de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y Bartlett. El índice KMO alcanzó un valor de 0.917 y la prueba de esfericidad de Bartlett resultó significativa ( $p=0.000$ ; Chi-Cuadrado Aproximado=5815.300;  $GI=630$ ). Estos resultados confirman la idoneidad de los datos para proceder con un análisis factorial confirmatorio.

Se realizó un análisis factorial confirmatorio con rotación varimax para verificar la estructura factorial y la validez de las escalas. Se evaluaron la varianza media extraída (AVE) y la fiabilidad compuesta (CR) para asegurar la consistencia interna y la validez discriminante de los constructos. Según Hair y Alamer (2022), valores de AVE mayores a 0.5 y de CR superiores a 0.7 indican una adecuada convergencia y consistencia en los ítems, aplicados a los constructos de marketing interno, compromiso organizacional, estrés laboral y felicidad en el trabajo (ver Tabla 2).

Durante la depuración, se eliminaron ítems que no cumplían con los criterios de carga factorial mínima o presentaban redundancia en el modelo. Concretamente, en marketing interno, se eliminaron los ítems 1 y 14; en estrés laboral, los ítems 7 y 8; en felicidad laboral, los ítems 4, 5 y 6; y en compromiso organizacional, el ítem 12. Esta eliminación, basada en recomendaciones de Hair et al. (2019), optimiza la consistencia interna sin comprometer la validez del constructo, lo cual permitió alcanzar los niveles requeridos de AVE, alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta, garantizando que cada ítem contribuye de manera significativa.

Además, se realizó un análisis del factor de inflación de la varianza (VIF) para verificar la multicolinealidad entre los constructos del modelo. En este estudio, todos los valores de VIF superaron el umbral de 1, lo que indica que no hay problemas de multicolinealidad en las variables (O'Brien, 2007). Los resultados finales muestran que tanto el alfa de Cronbach como la fiabilidad compuesta ( $\rho_a$  y  $\rho_c$ ) superaron el umbral de 0.700, evidenciando la robustez y consistencia de los constructos en el modelo teórico propuesto.

**Tabla 2. Validez del modelo de medición**

Variable	Ítem	Carga factorial	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta		Varianza Media Extraída (AVE)	VIF
				$\rho_a$	$\rho_c$		
Marketing Interno	mi2	0.725	0.888	0.902	0.915	0.646	2.975
	mi3	0.722					
	mi4	0.702					
	mi5	0.717					
	mi6	0.709					
	mi7	0.705					
	mi8	0.727					
	mi9	0.724					
	mi10	0.712					
	mi11	0.718					
	mi12	0.739					
	mi13	0.772					
	mi15	0.716					

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

Variable	Ítem	Carga factorial	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta		Varianza Media Extraída (AVE)	VIF
				rho_a	rho_c		
Estrés Laboral	el1	0.711	0.810	0.860	0.860	0.513	1.659
	el2	0.713					
	el3	0.715					
	el4	0.732					
	el5	0.721					
	el6	0.708					
Felicidad Laboral	felt1	0.778	0.923	0.926	0.934	0.521	2.407
	felt2	0.827					
	felt3	0.710					
	felt7	0.809					
	felt8	0.840					
	felt9	0.850					
Compromiso Organizacional	co1	0.768	0.922	0.938	0.933	0.564	2.811
	co2	0.734					
	co3	0.789					
	co4	0.809					
	co5	0.813					
	co6	0.703					
	co7	0.746					
	co8	0.727					
	co9	0.712					
	co10	0.714					
	co11	0.737					

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, la validez discriminante de los constructos fue evaluada utilizando el criterio de Fornell-Larcker. Los resultados muestran que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo es mayor que las correlaciones entre los constructos, cumpliendo con los requisitos de validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981). Específicamente, la raíz cuadrada del AVE para Marketing Interno es 0.722, para Estrés Laboral es 0.716, para Felicidad Laboral es 0.804 y para Compromiso Organizacional es 0.751. Estos valores superan las correlaciones entre los constructos, confirmando así la validez discriminante de los mismos (ver Tabla3).

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

**Tabla 3. Validez discriminante criterio Fornell-Larcker**

		1	2	3	4
1	Marketing Interno	<b>0.722</b>			
2	Estrés Laboral	-0.317	<b>0.716</b>		
3	Felicidad Laboral	0.562	-0.442	<b>0.804</b>	
4	Compromiso Organizacional	0.634	-0.313	0.750	<b>0.751</b>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la Tabla 4 presenta que todos los constructos de la investigación cumplen con los criterios de validez discriminante establecidos por Henseler et al. (2014), utilizando el Criterio HTMT. Estos resultados aseguran que los constructos medidos son distintivos y que el modelo teórico propuesto es sólido y fiable para el análisis de las relaciones entre la felicidad en el trabajo, el estrés laboral, el marketing interno y el compromiso organizacional en el contexto empresarial de México.

**Tabla 4. Validez discriminante criterio HTMT**

		1	2	3	4
1	Marketing Interno				
2	Estrés Laboral	0.333			
3	Felicidad Laboral	0.614	0.476		
4	Compromiso Organizacional	0.659	0.320	0.788	

Fuente: elaboración propia

Este enfoque asegura que la evaluación del modelo de medición sea rigurosa y que los resultados obtenidos sean precisos y fiables, proporcionando una base sólida para el análisis estadístico subsiguiente en esta investigación.

### 4.3. Prueba de hipótesis

A continuación, La Tabla 5 compara los modelos saturado y estimado usando varios indicadores de ajuste. El SRMR muestra valores de 0.082 para el modelo saturado y 0.091 para el modelo estimado, ambos por debajo del umbral de 0.10, indicando un ajuste aceptable (Hu y Bentler, 1999). La distancia euclidiana al cuadrado ( $d_{ULS}$ ) y la distancia geodésica ( $d_G$ ) son 4.480 y 1.585 para el modelo saturado, y 5.553 y 1.604 para el modelo estimado, respectivamente. El Chi-Cuadrado es de 1916.438 para el modelo saturado y 1946.187 para el modelo estimado. El índice de ajuste normalizado (NFI) es 0.689 y 0.684 para los modelos saturado y estimado, respectivamente. Estos indicadores validan la estructura y fiabilidad de los modelos propuestos.

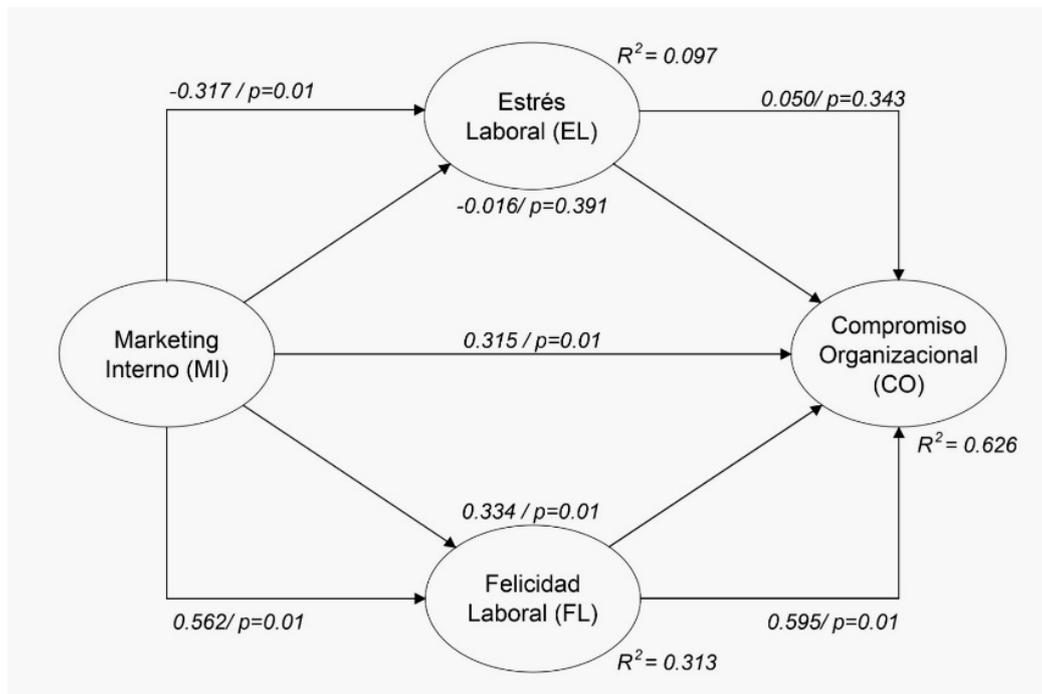
**Tabla 5. Indicadores de ajuste del modelo**

	Modelo saturado	Modelo Estimado
SRMR	0.082	0.091
d_uls	4.480	5.553
d_G	1.585	1.604
Chi-cuadrado	1916.438	1946.187
NFI	0.689	0.684

Fuente: elaboración propia

El coeficiente de determinación  $R^2$  mostró una relación inferencial significativa entre los constructos de marketing interno y estrés laboral, marketing interno y felicidad laboral, y el conjunto de variables predictoras para compromiso organizacional, con valores de  $R^2$  de 0.097, 0.313 y 0.626, respectivamente (ver Figura 2). Según Falk y Miller (1992), un valor de  $R^2$  superior a 0.10 es aceptable en modelos explicativos dentro del ámbito de las ciencias sociales, lo que refuerza la validez del modelo propuesto en este estudio.

**Figura 2. Resultados del modelo teórico.**



Fuente: elaboración propia.

Una vez estimado que este modelo teórico presentaba un ajuste aceptable, se procedió a probar las hipótesis de investigación planteadas en este estudio. Para ello, se utilizaron análisis de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con el fin de evaluar la significancia de las relaciones propuestas entre los constructos.

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

Primero, se examinó la H2, que proponía que el marketing interno está relacionado negativa y significativamente con el estrés laboral. Se encontró un efecto negativo significativo ( $\beta=-0.317$ ,  $p=0.01$ ). Esto sugiere que un mayor enfoque en el marketing interno puede reducir los niveles de estrés laboral entre los empleados. Este hallazgo resalta la importancia de las estrategias de marketing interno no solo como herramientas de comunicación y promoción, sino también como mecanismos para mejorar el ambiente laboral y reducir factores de estrés.

En segundo lugar, se evaluó la H3, que postulaba que el marketing interno está relacionado positiva y significativamente con la Felicidad Laboral. El análisis resultó en un efecto positivo significativo ( $\beta=0.562$ ,  $p=0.01$ ). Este resultado indica que las estrategias de marketing interno están positivamente asociadas con la felicidad laboral, destacando su relevancia para el bienestar de los empleados. Así, se confirma que una adecuada gestión interna puede potenciar la felicidad y el ánimo positivo de los trabajadores, factores cruciales para la productividad y el compromiso.

Finalmente, se analizó la H1, H4 y la H5 que exploraban el impacto del marketing interno, estrés laboral y felicidad laboral en el compromiso organizacional. Los resultados mostraron que tanto el Marketing Interno ( $\beta=0.315$ ,  $p=0.01$ ) como la felicidad laboral ( $\beta=0.595$ ,  $p=0.01$ ) tienen efectos positivos y significativos sobre el compromiso organizacional, mientras que el estrés laboral no mostró un efecto significativo ( $\beta=0.050$ ,  $p=0.343$ ). Estos hallazgos subrayan la relevancia de implementar estrategias de marketing interno y fomentar la felicidad laboral para fortalecer el compromiso organizacional. La ausencia de un efecto significativo del estrés laboral en el compromiso organizacional puede indicar que otros factores, como el apoyo organizacional y la cultura empresarial, podrían moderar esta relación.

Además de estos efectos directos, se investigaron los efectos mediadores. En cuanto a la H6, que postulaba que el estrés laboral media la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional, los resultados no apoyaron esta hipótesis ( $\beta=-0.016$ ,  $p=0.39$ ). En contraste, la H7, que proponía que la felicidad laboral media esta relación, fue confirmada ( $\beta=0.334$ ,  $p=0.01$ ). Esto indica que la felicidad laboral actúa como un mediador significativo en la relación entre marketing interno y compromiso organizacional, resaltando su papel crucial en la dinámica organizacional.

Adicionalmente, la Tabla 6 muestra los valores de Q2 predictivo para estrés laboral, felicidad laboral y compromiso organizacional, evaluando la capacidad del modelo para predecir estos resultados. En este sentido, el estrés laboral tiene un Q2 de 0.083, indicando una relevancia predictiva baja. A pesar de la significancia estadística, el modelo predice débilmente el estrés laboral, posiblemente debido a componentes no considerados. La felicidad laboral muestra un Q2 de 0.302, lo que refleja una relevancia predictiva moderada. Esto subraya la importancia del marketing interno en la promoción del bienestar de los empleados. Finalmente, el compromiso organizacional, con un Q2 de 0.389, exhibe una fuerte relevancia predictiva, destacando la efectividad del marketing interno y la felicidad laboral como factores clave del compromiso de los empleados.

**Tabla 6. Relevancia predictiva**

	Q <sup>2</sup> predict
Estrés Laboral	0.083
Felicidad Laboral	0.302
Compromiso Organizacional	0.389

Fuente: elaboración propia.

Concretamente, el modelo predice moderadamente bien la felicidad laboral y muy bien el compromiso organizacional, aunque es menos eficaz en predecir el estrés laboral apoyando a los umbrales recomendados por Hair y Alamer, (2022).

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

Dada la información en la Tabla 6, se puede afirmar la validez, significancia y predictibilidad del modelo estructural de este trabajo científico. Con esto, todas las hipótesis de investigación y el modelo teórico propuesto se confirman robustamente (ver Figura 2).

Finalmente, para validar de manera robusta las hipótesis formuladas en esta investigación, es esencial estimar tanto la significancia como la estabilidad de las relaciones entre las dimensiones del modelo propuesto. Para este propósito, se empleó la técnica no paramétrica de bootstrapping, utilizando 5,000 muestras y un intervalo de confianza del 99%. Los resultados, como se detallan en la Tabla 7, indican que algunas las relaciones presentan valores de  $p=0.000$ , lo que sugiere interecciones entre constructos significativamente válidas (Hair y Alamer, 2022).

**Tabla 7. Tabla de estimaciones del efecto de Bootstrapping**

Variables	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ( O /STDEV)	Valores p	2.5%	97.5%
CO <-- FL	0.595	0.596	0.055	10.806	0.000	0.484	0.699
FL <-- MI	0.562	0.568	0.051	11.110	0.000	0.464	0.663
EL <-- MI	-0.317	-0.331	0.063	4.996	0.000	-0.452	-0.201
CO <-- MI	0.315	0.318	0.048	6.635	0.000	0.222	0.410
CO <-- EL	0.050	0.049	0.053	0.948	0.343	-0.053	0.152
CO <-- EL <-- MI	-0.016	-0.017	0.018	0.858	0.391	-0.056	0.017
CO <-- FL <-- MI	0.334	0.338	0.043	7.818	0.000	0.256	0.425

Fuente: elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

La presente investigación empírica tuvo como objetivo analizar el efecto del marketing interno sobre el compromiso organizacional, evaluando además el papel mediador de la felicidad laboral y el efecto del estrés laboral en un contexto de mercados emergentes. Los resultados obtenidos validan de manera robusta las hipótesis planteadas y proporcionan una base empírica para el entendimiento de estas relaciones complejas dentro del entorno organizacional.

En primer lugar, se confirmó que el marketing interno tiene un efecto positivo y significativo sobre el compromiso organizacional ( $p < 0.001$ ). Los hallazgos indican que estrategias efectivas de marketing interno, centradas en el desarrollo profesional, el reconocimiento y la comunicación interna, contribuyen significativamente a fortalecer el vínculo afectivo de los empleados con la organización. Este resultado respalda la premisa de que tratar a los empleados como clientes internos no solo mejora su satisfacción, sino que también incrementa su lealtad y reduce la intención de rotar, especialmente en contextos con alta competencia laboral.

Por otra parte, los análisis demostraron que la felicidad laboral actúa como un mediador significativo en la relación entre marketing interno y compromiso organizacional, con un coeficiente indirecto elevado ( $\beta = 0.45$ ,  $p < 0.01$ ). Estos resultados sugieren que el bienestar emocional de los empleados amplifica el efecto positivo del marketing interno sobre el compromiso. En entornos donde se promueve la felicidad laboral, los trabajadores tienden a desarrollar un mayor apego emocional hacia la organización, lo que refuerza el compromiso afectivo. La alta significancia

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

estadística de este hallazgo subraya la importancia de implementar políticas organizacionales orientadas al bienestar, que maximicen el impacto positivo del marketing interno.

No obstante, en cuanto al estrés laboral, el estudio no encontró una relación significativa con el compromiso organizacional ( $p=0.135$ ). Este resultado indica que, aunque el estrés laboral es un factor que influye negativamente en la salud y el bienestar de los empleados, su impacto directo sobre el compromiso organizacional parece estar mitigado por variables contextuales, como el apoyo organizacional percibido. Esta observación sugiere la necesidad de investigar con mayor profundidad los factores moderadores que podrían influir en esta relación, especialmente en industrias de alta presión laboral donde el estrés es más prevalente.

Finalmente, la interacción entre el marketing interno y la felicidad laboral mostró un efecto positivo significativo sobre el compromiso organizacional ( $\beta=0.52, p<0.001$ ). Este hallazgo destaca que el marketing interno, al fomentar un entorno de trabajo positivo y satisfacciones intrínsecas, crea condiciones que favorecen el desarrollo de un compromiso afectivo más sólido por parte de los empleados. Las implicaciones prácticas de estos resultados son claras: las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico que combine estrategias de marketing interno con iniciativas para el bienestar emocional, incrementando así la retención del talento y mejorando el rendimiento general.

Concretamente, la aplicación del Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R) en este estudio demuestra cómo los recursos proporcionados a través del marketing interno pueden disminuir los niveles de estrés y aumentar la felicidad laboral, influyendo de manera significativa en el compromiso organizacional. Los resultados amplían la comprensión de estas dinámicas en mercados emergentes, ofreciendo una guía valiosa para el diseño de políticas organizacionales que prioricen el bienestar del empleado y promuevan un rendimiento sostenido.

## 6. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio reafirman la importancia del marketing interno como un facilitador medular para el compromiso organizacional, especialmente en contextos emergentes como México. La presente evidencia empírica respalda investigaciones previas que sugieren que el marketing interno contribuye significativamente a la mejora del ambiente laboral y al fortalecimiento del vínculo afectivo de los empleados con la organización. Esto concuerda con los hallazgos de estudios previos, como los de Chen et al. (2020) y Joung et al. (2021), quienes identificaron que prácticas de desarrollo profesional y reconocimiento incrementan el compromiso afectivo, lo que se traduce en mayor lealtad y menor intención de rotación destacando de este estudio es el papel mediador de la felicidad laboral en la relación entre marketing interno y compromiso organizacional. La evidencia muestra un coeficiente significativo, lo que sugiere que el bienestar emocional amplifica el efecto positivo del marketing interno. Este resultado valida el Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R), que postula que los recursos proporcionados por la empresa, como políticas de marketing interno, pueden reducir el estrés laboral y potenciar la felicidad laboral, fortaleciendo así el compromiso organizacional (Bakker y Demerouti, 2017). La consistencia con estudios previos, como los de García-Buades et al. (2019), subraya la importancia de integrar estrategias orientadas al bienestar como componente central en la gestión organizacional.

No obstante, de una relación significativa entre el estrés laboral y el compromiso organizacional contradice la evidencia existente que vincula el estrés con efectos negativos sobre el desempeño y la retención de empleados (Wang et al., 2020). Este resultado sugiere que, en el contexto de esta investigación, el efecto del estrés puede estar moderado por variables contextuales como el apoyo organizacional percibido y una cultura empresarial positiva, elementos que han demostrado mitigar los efectos negativos del estrés en estudios recientes (Nemteanu y Dabija, 2021).

La interacción marketing interno y la felicidad laboral destaca la relevancia de adoptar un enfoque integral para la gestión de recursos humanos. Estos hallazgos confirman que el marketing interno no solo promueve prácticas orientadas al desarrollo profesional, sino que también mejora el bienestar emocional, creando un entorno que favorece el compromiso afectivo. Esto

está en línea con investigaciones como las de Almaslukh et al. (2022), quienes encontraron que estrategias de liderazgo participativo y desarrollo profesional contribuyen significativamente a la felicidad de los empleados y, por ende, al compromiso organizacional.

Finalmente, esta investigación contribuye al campo de la gestión organizacional al validar la aplicabilidad del Modelo JD-R en mercados emergentes, demostrando cómo los recursos internos pueden potenciar el compromiso organizacional a través de la mediación de la felicidad laboral. Los resultados amplían el conocimiento existente y ofrecen una base sólida para futuras investigaciones que exploren el papel de variables moderadoras y la implementación de intervenciones organizacionales orientadas al bienestar, con el fin de maximizar el rendimiento y la retención del talento en el contexto empresarial contemporáneo.

## 6.1. Implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos de esta investigación tienen importantes implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos y el diseño organizacional, especialmente en mercados emergentes como México. En primer lugar, se destaca que el marketing interno, al tratar a los empleados como clientes internos, se confirma como una estrategia eficaz para mejorar el compromiso organizacional. Las organizaciones deben adoptar políticas centradas en el desarrollo profesional, el reconocimiento y la comunicación interna, ya que estas prácticas han demostrado fortalecer el vínculo afectivo de los empleados con la empresa. Implementar estas estrategias puede incrementar la lealtad del personal, reducir la rotación y aumentar el rendimiento global, ofreciendo así una ventaja competitiva significativa en entornos de alta competencia.

Además, la mediación positiva de la felicidad laboral resalta la necesidad de integrar programas de bienestar en las políticas de marketing interno. Los hallazgos sugieren que fomentar la felicidad de los empleados a través de iniciativas como el reconocimiento, el empoderamiento y el apoyo emocional, no solo incrementa su satisfacción, sino que también refuerza el compromiso organizacional. Las organizaciones que priorizan el bienestar de sus empleados pueden beneficiarse de un entorno de trabajo más positivo, lo que se traduce en mayores niveles de compromiso y una reducción en la intención de rotar.

Por otro lado, los resultados indican que el impacto directo del estrés laboral sobre el compromiso organizacional es limitado en este contexto, lo que implica que el estrés puede ser gestionado eficazmente mediante un apoyo organizacional adecuado. Las empresas deben enfocarse en fortalecer el apoyo organizacional y crear una cultura corporativa que valore el bienestar, minimizando así los efectos negativos del estrés sobre los empleados. Implementar prácticas como la flexibilidad laboral, programas de manejo del estrés y capacitaciones sobre salud mental puede ser esencial para mitigar el impacto del estrés y mantener altos niveles de compromiso.

En última instancia, la interacción entre el marketing interno y la felicidad laboral sugiere que las organizaciones deben adoptar un enfoque integral en la gestión de recursos humanos, combinando estrategias de desarrollo profesional con iniciativas de bienestar. Este enfoque holístico permite maximizar el efecto positivo del marketing interno sobre el compromiso organizacional, promoviendo un entorno de trabajo donde los empleados se sientan valorados y satisfechos. En última instancia, estas acciones no solo mejoran el rendimiento organizacional, sino que también contribuyen a la retención del talento, un desafío clave para las empresas en el contexto actual de la Gran Renuncia.

## 6.2. Futuras líneas de investigación

Los resultados de esta investigación abren varias oportunidades para futuras líneas de investigación que permitan profundizar en la comprensión del marketing interno y su impacto en el compromiso organizacional, especialmente en contextos emergentes. En primer lugar, se recomienda explorar el papel de variables moderadoras como el apoyo organizacional percibido, la cultura corporativa y el estilo de liderazgo, para analizar cómo estos factores pueden influir en la relación entre marketing interno y compromiso organizacional. Estas variables podrían

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

ofrecer una visión más completa de las dinámicas internas que afectan el vínculo afectivo de los empleados con la organización, y su estudio podría arrojar luz sobre cómo personalizar estrategias de marketing interno según el entorno organizacional.

Además, sería pertinente llevar a cabo estudios longitudinales para evaluar los efectos a largo plazo del marketing interno y de las iniciativas de bienestar en el compromiso organizacional. La mayoría de los estudios actuales, incluido el presente, han adoptado un enfoque transversal, lo que limita la capacidad para observar cambios en el tiempo. Los estudios longitudinales permitirían capturar la evolución del compromiso organizacional y los posibles efectos acumulativos de prácticas sostenidas de marketing interno, proporcionando una visión más dinámica de estas relaciones.

Otra línea de investigación interesante podría ser la evaluación del impacto del marketing interno en diferentes sectores y contextos culturales. Aunque este estudio se ha centrado en el contexto mexicano, explorar estas dinámicas en otros mercados emergentes y en industrias con diferentes características podría ayudar a generalizar los hallazgos y a identificar diferencias contextuales. Esto permitiría adaptar mejor las estrategias de marketing interno a diferentes realidades organizacionales y culturales, contribuyendo a un enfoque más global en la gestión del compromiso organizacional.

Para finalizar, se sugiere investigar el papel de la tecnología y la digitalización en el marketing interno y su efecto sobre el compromiso y la felicidad laboral. Con el crecimiento del trabajo remoto y la adopción de herramientas digitales, es fundamental entender cómo las plataformas tecnológicas pueden ser utilizadas para fortalecer el marketing interno y facilitar la comunicación, el reconocimiento y el desarrollo profesional de los empleados. Esta línea de investigación podría proporcionar conocimientos útiles sobre cómo adaptar las prácticas de marketing interno a la era digital, maximizando su efectividad y alineándolas con las nuevas dinámicas del entorno laboral contemporáneo.

### 6.3. Limitaciones

La presente investigación fue transversal, lo que limita la capacidad de inferir causalidad. Para superar esta limitación, estudios longitudinales futuros podrían proporcionar una mejor comprensión de las dinámicas temporales, permitiendo observar cómo evolucionan las relaciones entre las variables a lo largo del tiempo. Además, la muestra se obtuvo por conveniencia, lo que puede limitar la generalización de los resultados. Futuras investigaciones podrían beneficiarse de una muestra más aleatoria y representativa, que permita obtener conclusiones robustas y aplicables a diferentes contextos y poblaciones.

## FINANCIACIÓN

Esta investigación no ha recibido financiación por parte de agencias del sector público, sector comercial o entidades sin ánimo de lucro.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su sincero agradecimiento a todos los participantes del estudio, quienes aportaron generosamente su tiempo y experiencias para el desarrollo de esta investigación. Asimismo, se reconoce la valiosa labor de los revisores anónimos en el proceso de evaluación por pares doble ciego, cuyas observaciones rigurosas y constructivas contribuyeron significativamente a la mejora del manuscrito.

De manera especial, se agradece al Dr. Rafael Ravina-Ripoll, a la Dra. Esthela Galván-Vela, al Dr. Dionicio Morales y a la Dra. Idolonia Sánchez, quienes, a pesar de no figurar como autores de este trabajo, ofrecieron orientaciones académicas, sugerencias metodológicas y reflexiones teóricas que enriquecieron profundamente el enfoque y alcance de esta investigación.

## ANEXO 1

Constructo	Código	Indicador	Autores
Felicidad en el trabajo	felt1	En mi trabajo, me siento fuerte y enérgico.	Adaptado de Salas-Vallina y Alegre (2018).
	felt2	Estoy entusiasmado con mi trabajo.	
	felt3	Me dejo llevar cuando estoy trabajando.	
	felt4	¿Qué tan satisfecho estás con la naturaleza del trabajo que realizas?	
	felt5	¿Qué tan satisfecho estás con el salario que recibes por tu trabajo?	
	felt6	¿Qué tan satisfecho estás con las oportunidades que existen en la empresa u organización para el avance [promoción]?	
	felt7	Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera con esta empresa u organización.	
	felt8	Me siento emocionalmente vinculado a esta empresa u organización.	
	felt9	Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa u organización.	
Estrés laboral	el1	Me he sentido inquieto o nervioso como resultado de mi trabajo.	Adaptado de Parker y DeCotiis (1983).
	el2	Siento que nunca tengo un día libre.	
	el3	Hay muchas veces en las que mi trabajo me vuelve loco.	
	el4	Mi trabajo me afecta más de lo que debería.	
	el5	A veces, cuando pienso en mi trabajo, siento una sensación de opresión en el pecho.	
	el6	A menudo tengo la sensación de que estoy casado con la empresa.	
	el7	Me siento culpable cuando tomo tiempo libre del trabajo.	
	el8	Demasiados compañeros en mi nivel en la empresa se agotan debido a las exigencias laborales.	

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

Constructo	Código	Indicador	Autores
Marketing interno	mi1	Mi jefe me permite usar mi juicio para resolver problemas.	Adaptado de Uludag et al. (2022).
	mi2	Se me anima a asumir riesgos bien pensados sin temor a represalias.	
	mi3	En nuestra empresa, se recompensa a los empleados que brindan un excelente servicio por sus esfuerzos.	
	mi4	Nuestra empresa mide y recompensa el rendimiento de los empleados que contribuye a alcanzar la visión organizativa.	
	mi5	Si alguien es trasladado de un departamento a otro, el nuevo supervisor lo entrenará personalmente durante un período predefinido.	
	mi6	Antes de la implementación de un cambio importante en las reglas de servicio, siempre recibimos una capacitación significativa sobre su impacto en nuestras actividades diarias y descripción del trabajo.	
	mi7	En nuestra empresa, los empleados están adecuadamente capacitados para desempeñar sus roles de servicio.	
	mi8	Nuestra empresa cuenta con suficientes canales de comunicación vertical.	
	mi9	Cada trabajador conoce los principales objetivos de nuestra empresa y sabe cómo contribuir a ellos.	
	mi10	Prestamos atención al intercambio de información entre los departamentos individuales de nuestra empresa.	
	mi11	La contratación, el pago y los procesos en nuestra empresa se realizan convenientemente.	
	mi12	Nuestra empresa ofrece servicios de alta calidad en comparación con la competencia	
	mi13	Nuestra empresa ofrece servicios en el tiempo acordado.	
	mi14	Mi jefe discute regularmente con nosotros sobre nuestros planes futuros de carrera.	
	mi15	Mi jefe muestra preocupación cuando nos encontramos con problemas.	

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

Constructo	Código	Indicador	Autores
Compromiso organizacional	co1	Tengo un fuerte sentido de pertenencia a la empresa.	Adaptado de Chang y Chang (2008)
	co2	Estoy dispuesto(a) a servir a esta empresa.	
	co3	Estoy orgulloso(a) de ser parte de esta empresa.	
	co4	Me preocupa el desarrollo futuro de la empresa.	
	co5	Estoy dispuesto(a) a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de mi trabajo.	
	co6	Hago todo lo posible para superar las dificultades de mi trabajo.	
	co7	Estoy dispuesto(a) a transmitir mi experiencia laboral a nuevos empleados.	
	co8	Ayudo activamente a mis colegas a resolver problemas en su trabajo.	
	co9	Siento que tendré un futuro prometedor si me quedo en esta empresa.	
	co10	Tengo un profundo apego a mi trabajo.	
	co11	Con el ambiente y el sistema de trabajo actual, estoy dispuesto(a) a quedarme en esta empresa.	
	co12	Si dejo esta empresa, sentiré sentimientos de culpa.	

## REFERENCIAS

- Abdelmoteleb, S. A. (2019). A New Look at the Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment: a Three-Wave Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 321–336. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9543-z>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082–1109. <https://doi.org/10.1108/ejim-01-2020-0008>
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., & Salloum, S. A. (2020). The effect of work environment happiness on employee leadership. In *Advances in intelligent systems and computing* (pp. 668–680). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_60](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_60)
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2020). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/jamr-05-2020-0082>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2020). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety Stress & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525–542. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2018-0210>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Chang, C. S., & Chang, H. C. (2008). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal Of Advanced Nursing*, 65(1), 92–100. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04844.x>
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214–1227. <https://doi.org/10.1108/tr-06-2019-0266>
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. (2019). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/sbm-09-2018-0066>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal Of Health And Social Behavior*, 24(4), 385. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2020). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations*, 43(3), 609–629. <https://doi.org/10.1108/er-07-2020-0343>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling* (pp. 1–103). University of Akron Press.
- Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102659. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Galvan-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., Salazar-Altamirano, M.A, & Sorzano Rodriguez, D. M. (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos*, 14(28), 187–202. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.01>
- Galván-Vela, E., Ruíz-Corrales, M., Ahumada-Tello, E., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Eco-Innovation as a Positive and Happy Industry Externality: Evidence from Mexico. *Sustainability*, 15(8), 6417. <https://doi.org/10.3390/su15086417>
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2019). Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic review of the 'Happy-Productive Worker Thesis.' *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- Godin, I., Kittel, F., Coppieters, Y., & Siegrist, J. (2005). A prospective study of cumulative job stress in relation to mental health. *BMC Public Health*, 5(1), 67, 1–10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-5-67>
- Grönroos, C. (2016). *Service Management and marketing: Managing the Service Profit Logic*. John Wiley & Sons.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2019). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>
- Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace: An empirical analysis of organizational commitment and lifestyle behavior. *Sustainability*, 15(13), 10283. <https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-05-2019-0094>

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Apraiz, J. C., Carrión, G. a. C., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hakim, L., & Hidayat, A. S. (2018). The effect of job stress and job satisfaction on organizational commitment. *Indonesian Journal of Business and Economics*, 1(1), 110–119. <https://doi.org/10.25134/ijbe.v1i1.1363>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández-Arteaga, L. G., Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., & Del Lourdes Arias Gómez, M. (2025). The CSR, Satisfaction, and commitment triad: its strategic effect on perceived performance. *Ámbitos Revista Internacional De Comunicación*, 67, 243–264. <https://doi.org/10.12795/ambitos.2025.i67.13>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hong, Y., Zhang, Y., Xue, P., Fang, X., Zhou, L., Wei, F., Lou, X., & Zou, H. (2022). The influence of long working hours, occupational stress, and well-being on depression among couriers in Zhejiang, China. *Frontiers in Psychology*, 13, 928928, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.928928>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jaswal, N., Sharma, D., Bhardwaj, B., & Kraus, S. (2024). Promoting well-being through happiness at work: a systematic literature review and future research agenda. *Management Decision*, 62(13), 332–369. <https://doi.org/10.1108/md-08-2023-1492>
- Jou, J., Chou, C., & Fu, F. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66–85. <https://www.proquest.com/openview/883e8d04d4e2d0265f2875072695dd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25565>
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2021). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2014-0269>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life* (pp. 121–128). New York: Basic Books.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327–348. <https://doi.org/10.1108/apjba-10-2019-0217>
- Kim, J., & Jung, H. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Kumar, M., Saini, A., & Jeet, K. (2024). Sustaining mental health amidst high-pressure job scenarios: a narrative review. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 11(8), 3319–3325. <https://doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20242197>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Li, N., Zhang, L., Li, X., & Lu, Q. (2020). The influence of operating room nurses' job stress on burnout and organizational commitment: The moderating effect of over-commitment. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1772–1782. <https://doi.org/10.1111/jan.14725>

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

- Lubbe, S.M. (2013), “*Elements of internal marketing as predictors of employee satisfaction*”, Unpublished dissertation, University of Pretoria.
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137-155. <https://doi.org/10.1023/a:1006824100041>
- Mansourlakouraj, A., Abdollahi, D., & Rasouli, I. (2019). Effect of subjective well-being and quality of work life on job commitment of hospital staff. *Iranian Journal of War and Public Health*, 11(3), 169-174. <https://doi.org/10.29252/ijwph.11.3.169>
- Martínez-Arvizu, O. J., Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Happiness management e intención de rotar: diferencias sectoriales en los efectos de mediación del estrés. *Revista De Estudios Empresariales*, e9542. <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2025.9542>
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Millán-Tudela, L. A. (2024a). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: Unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychology*, 12(1), 66, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y>
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Millán-Tudela, L. A. (2024). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: Unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychology*, 12(1), 66, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y>
- Mercader, V., Galván-Vela, E., Salazar-Altamirano, M. A., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Business ethics, corporate social responsibility and fostering innovation as predictors of employee happiness. *Suma De Negocios*, 16(34), 92-103. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.v16.n34.a9>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE.
- Morán, R. C. D., Soto, J. M. S., Gómez, H. E. L., Camus, F. C. E., Quispe, J. F. P., Llaja, L. C., Tavera, Z. R. D., & Wong, F. M. R. (2023). Work stress as a Consequence of the COVID-19 Pandemic: A Systematic review. *Sustainability*, 15(6), 4701. <https://doi.org/10.3390/su15064701>
- Nemteanu, M., & Dabija, D. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- O'brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity*, 41(5), 673-690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- Pelealu, N. J. J., Rares, N. J. J., & Lotulung, N. L. J. H. (2023). The effect of job stress, job satisfaction and organizational commitment on employee performance of cv. calantha permai in manado. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan Dan Humaniora)*, 7(2), 651-660. <https://doi.org/10.36526/santhet.v7i2.3091>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236-252. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2023-0046>
- Ravina-Ripoll, R., Nunez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D., & Tobar-Pesantez, L. (2021). Happiness Management: A culture to explore from brand orientation as a sign of responsible and sustainable production. *Frontiers in Psychology*, 12, 727845, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Bello-Campuzano, M. R. (2024a). Exploring job satisfaction in fitness franchises: A study from a human talent perspective. *BMC Psychology*, 12(1), 128, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01855-x>
- Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., & Sánchez, D. G. (2024b). “Integration of internal marketing to optimise workplace happiness and reduce turnover intentions in the era of Industry 5.0”. *IROCAMM-International Review of Communication and Marketing Mix*, 2(7), 26-50. <https://doi.org/10.12795/irocamm.2024.v07.i02.02>

*El marketing interno como clave del compromiso organizacional: La mediación del estrés laboral y la felicidad*

Mario Alberto Salazar-Altamirano; Orlando Josué Martínez-Arvizu; David Gómez Sánchez; Lorena Gabriela Hernández-Arteaga

- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology, 13*(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Sigit, N. H., & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 11*(8), 177–190. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>
- Singh, A., & Banerji, R. (2022). Happiness at work, organization citizenship behaviour and workplace diversity: a study on Indian private sector bank employees. *Industrial and Commercial Training, 54*(3), 460–475. <https://doi.org/10.1108/ict-05-2021-0037>
- Tanhaei, M. H., Isfahani, A. N., & Ahmadabadi, M. N. (2013). Investigating the effect of internal marketing on employee happiness in University of Isfahan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3*(9), 466–473. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i9/216>
- Uludag, O., Oluwajana, D., & Ekanem, E. (2023). Congruent internal marketing efforts to reduce turnover intentions among restaurant employees in the midst of COVID-19. *Kybernetes, 52*(7), 2347–2370. <https://doi.org/10.1108/k-03-2022-0478>
- Wang, P., Chu, P., Wang, J., Pan, R., Sun, Y., Yan, M., Jiao, L., Zhan, X., & Zhang, D. (2020). Association between job stress and organizational commitment in three types of Chinese university teachers: Mediating effects of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in Psychology, 11*, 576768, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.576768>
- Zegeye, Y. (2019). The effect of internal marketing on employee job satisfaction of Lion International Bank. *Journal of Marketing and Consumer Research, 63*, 8–17. <https://doi.org/10.7176/jmcr/63-02>