

# EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO A TRAVÉS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UN MODELO EXPLICATIVO

---

CARMEN DOMÍNGUEZ FALCÓN

JOSEFA D. MARTÍN SANTANA

PETRA DE SAÁ PÉREZ

*cdominguez@dede.ulpgc.es, jmartin@dede.ulpgc.es, pdesaa@dede.ulpgc.es*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

## RESUMEN

*El presente trabajo tiene por objetivo proponer un modelo en el que se combinan dos marcos teóricos de campos diferentes, aunque complementarios, el marketing y la gestión de los recursos humanos, con el fin de explicar el desarrollo de una cultura de orientación al cliente interno a través de las prácticas de recursos humanos. De forma específica, lo que se pretende demostrar es el impacto positivo de aplicar en una organización los principios básicos de la orientación al mercado en sus recursos humanos, es decir, seguir una orientación al cliente interno mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos. De esta manera, se aumenta el compromiso organizativo de los empleados, lo que incide de forma positiva en la generación de capacidades organizativas distintivas que llevan finalmente a la consecución de resultados positivos en los empleados, los clientes y la organización.*

## Palabras clave:

Marketing interno, Prácticas de recursos humanos de alto compromiso, Compromiso organizativo del empleado, Capacidades organizativas, Resultados

## 1. Introducción

Las transformaciones que se han originado en el entorno empresarial actual, donde los mercados se han tornado complejos, dinámicos y altamente competitivos, han llevado a la innovación organizativa a convertirse en la alternativa a seguir para aquellas empresas que quieran mejorar su posición en el mercado, pudiendo llevarla a la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Weerawardena, 2003; Bessant, 2003; Martínez, 2006).

Cuando se habla de innovación se tiende a identificar este proceso con el desarrollo tecnológico o con la generación de nuevos productos, sin embargo, ésta también puede tener lugar en la estructura y dirección de la organización, los procesos administrativos y los recursos humanos (RRHH). Este tipo de innovación administrativa es más difícil de imitar e integrar en otra organización, por lo que posiblemente la convierta en creadora de ventaja competitiva sostenible para aquella que la fomente (Bessant, 2003; Martínez, 2006). Asimismo, las empresas que se inclinan hacia el desarrollo de un comportamiento innovador o *innovativeness* “requieren de la adopción de una nueva mentalidad o actitud que necesita ser compartida y diseminada por todas las áreas organizativas para ser efectiva” (Menguc y Auh, 2006:66). Es precisamente este tipo de organizaciones el que impulsa comportamientos como la orientación al mercado (OM), así como el despliegue de capacidades de innovación entre sus miembros, lo que da lugar a la entrega de un valor superior a los clientes que contribuye a que la empresa consiga una posición ventajosa en el mercado (O’Cass y Ngo, 2007).

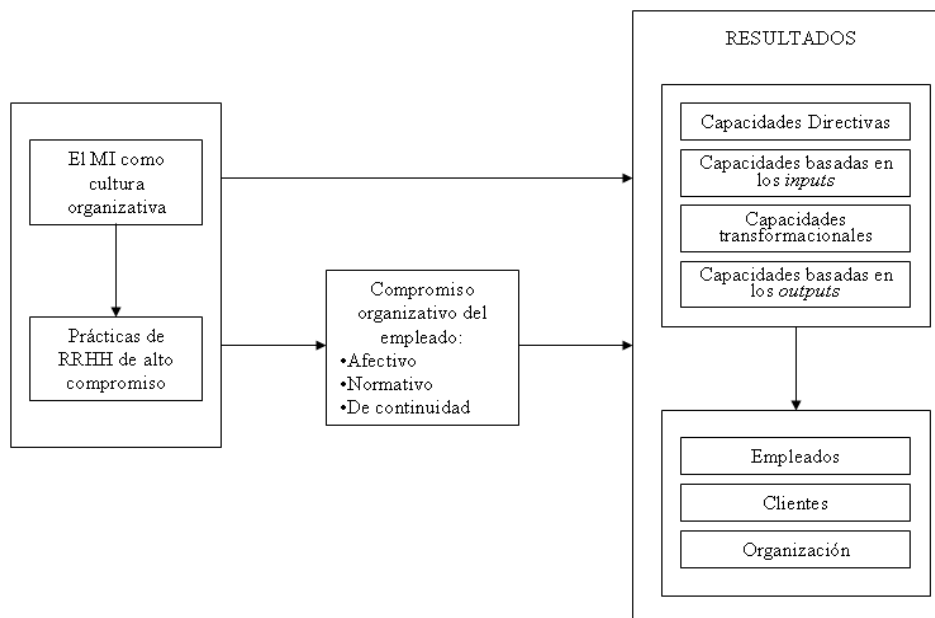
Para lograrlo, una empresa necesita contar con la colaboración e implicación de su capital humano, por lo que precisa orientar sus esfuerzos hacia el mercado interno y gestionar sus RRHH desde una perspectiva de marketing o marketing interno (MI) (George y Grönroos, 1989), bajo el convencimiento de que hay que satisfacer al cliente interno como paso previo a la satisfacción del cliente externo (Lings, 2004; Gounaris, 2006). De esta forma, el MI se presenta como una herramienta útil para el desarrollo de la capacidad de innovación en las empresas, al facilitar el intercambio de información comercial entre los miembros de la organización (Lings, 2004) que, junto con unas mayores habilidades técnicas (Ahmed *et al.*, 2003), convierten las necesidades de los clientes en los bienes y servicios solicitados (García *et al.*, 2008). No obstante, en este proceso de innovación y de cambio continuos, las distintas exigencias y necesidades de los clientes requieren de un esfuerzo superior de los empleados, por lo que es imprescindible el desarrollo de su confianza y compromiso con la empresa. Es por ello, que la adopción de las prácticas de RRHH de alto compromiso se convierte en una necesidad organizativa para lograr que los empleados se sientan más motivados e implicados con la organización, así como identificados con sus objetivos (Bayo y Merino, 2002; Taylor *et al.*, 2008).

Sin embargo, la organización puede ver ralentizada o bloqueada dicha innovación empresarial al enfrentarse a un capital humano que se resista al cambio. Para disminuir esta barrera y eliminarla con el tiempo, la empresa habrá de contar con un entorno interno que propicie la innovación, la comunicación e interacción entre los empleados, de tal forma que estos valores vayan cimentándose en la organización y convirtiéndose en una cultura innovadora (Martins y Terblanche, 2003). Así pues, a través del esfuerzo planificado del MI y mediante las prácticas de RRHH de alto compromiso, los empleados consiguen vencer su resistencia organizativa al cambio, al mismo tiempo que se les motiva e implica para que creen y desarrollen en la empresa una serie de capacidades distintivas que influyan finalmente sobre los resultados organizativos (Lado y Wilson, 1994; Ahmed *et al.*, 2003).

El modelo que se propone parte de la idea de que la OM es el sistema de gestión más adecuado para la consecución de una ventaja competitiva sostenible en los entornos competitivos donde operan las empresas actuales (Hunt y Morgan, 1995). Para lograr este objetivo, dichas empresas deben orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizativa centrada en los clientes internos con el fin de atraer, mantener y fidelizar a los clientes externos (Narver y Slater, 1990; Lings y Greenley, 2009). Por tanto, el MI se convierte en un instrumento clave para conseguir satisfacer al cliente interno y, de esta forma, cumplir con el objetivo de crear y entregar valor a los clientes externos. Ayudado por las prácticas de RRHH, se consigue incrementar el compromiso de los empleados con la organización, lo que les llevará a estar más motivados, satisfechos y orientados hacia el servicio al cliente y a que esto tenga su reflejo en los resultados organizativos (Bansal *et al.*, 2001; Boxall y Macky, 2009).

En definitiva, el modelo teórico que se propone parte de la consideración de que a través del MI y las prácticas de RRHH se genera un alto compromiso entre los empleados de una organización, lo que contribuye al desarrollo de capacidades organizativas que tienen consecuencias positivas tanto para el empleado, como para el cliente y la organización (véase Figura 1).

**FIGURA 1**  
**Modelo teórico propuesto**



A continuación, en el apartado 2 se abordará la importancia del desarrollo organizativo del MI. En el apartado 3, se tratarán las prácticas de RRHH de alto compromiso como herramientas de apoyo para la consolidación del MI en la empresa. Seguidamente, en el apartado 4 se analizará cómo la existencia de ambas podría llevar a la creación de un fuerte vínculo entre el empleado y la organización. En el apartado 5, se estudiarán los efectos de esta filosofía en términos de generación de capacidades organizativas distintivas, cuyo desarrollo tendrá efectos positivos sobre los empleados, los clientes y la organización. Por último, las conclusiones del estudio se presentarán en el apartado 6.

## 2. El marketing interno

Cuando una organización se orienta al mercado está dirigiendo todos sus esfuerzos hacia el exterior, hacia el cliente externo, no debiendo olvidar el valor que toman los empleados en este proceso. Este hecho adquiere especial relevancia cuando hacemos referencia a las empresas de servicios donde el éxito de la transacción depende en gran medida del éxito de la interacción entre el empleado y el cliente (Berry, 1984). En este proceso de intercambio adquiere gran valor la existencia de una cultura de orientación al buen servicio, que envuelva a todos los miembros de la organización y que se caracterice por el desarrollo de comportamientos que ofrezcan un mayor valor al cliente (Narver y Slater, 1990). Así, para lograr tal objetivo, la empresa necesitaría contar con el compromiso y la participación de los trabajadores (Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2004). Por este motivo, y con el fin de que influya en la valoración del servicio que recibe el cliente, se torna esencial para la organización asegurar tales comportamientos en sus empleados, adoptando, para ello, una orientación al mercado interno (OMI) o MI.<sup>1</sup>

Así, ante un entorno tan competitivo como el actual, las organizaciones han desarrollado un gran interés por el factor humano, convirtiendo al MI en un factor clave (Grönroos, 1990; Varey y Lewis,

<sup>1</sup> Es necesario aclarar que mientras el concepto de marketing se operativiza a través de la OM (Lings, 2004), el MI lo hace a través de la OMI (Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005, 2009; Panigyrakis y Theodoridis, 2009), por lo que utilizaremos la OMI y el MI como términos similares en nuestro estudio, tal y como ya lo han hecho Lings (2004) y García *et al.* (2008).

1999; Papasolomou, 2006). En la misma línea, Ahmed y Rafiq (2002) afirman que el MI permite considerar a los empleados como parte esencial en la consecución del éxito organizativo, argumento apoyado por la Teoría de los Recursos y Capacidades. Según esta teoría, la aplicación de esta orientación al cliente interno en las empresas convierte al MI en un recurso intangible capaz de proporcionar una ventaja competitiva sostenible, al ser considerado escaso, valioso, duradero y difícil de imitar, siendo, además, contemplado como un antecedente fundamental necesario para construir y desarrollar capacidades y motivación en los empleados (Czaplewski *et al.*, 2001; Sanzo *et al.*, 2008).

El objetivo fundamental del MI consiste en trasladar a los empleados la filosofía de gestión que implica la OM a través de la OMI, precisándose para ello, la existencia de una cultura organizativa que fomente en los mismos unos comportamientos adecuados hacia el consumidor final y que dé como resultado una mayor satisfacción de las necesidades de los empleados (George, 1990; Varey, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000). En esta relación se hace evidente el vínculo existente entre la orientación al cliente interno y la OM y se identifica al MI como fuente de ventaja competitiva (Berry, 1984; Lings y Greenley, 2005; Gounaris, 2008).

Para que el empleado responda enérgica y positivamente a las exigencias de sus clientes, realizándoles entrega de un valor superior, debe sentirse más satisfecho en la empresa, por lo que Gounaris (2006), basándose en el estudio de Lings (2004), propone que la empresa genere información acerca de su mercado interno, la disemine y responda activamente en función a la obtenida de sus empleados. Esta consideración directiva por satisfacer las necesidades de sus empleados hace que éstos se sientan más comprometidos e identificados con la empresa y quieran permanecer en ella por más tiempo, lo que probablemente les llevará a comprender mejor a sus clientes y atender de forma más efectiva sus necesidades (Conduit y Mavondo, 2001; Lings y Greenley, 2005, 2009).

Es importante resaltar la relevancia del apoyo organizativo al empleado plasmado en la literatura reciente sobre MI (*e.g.* Wieseke *et al.*, 2009; Lings y Greenley, 2009). En ella se argumenta que la creación de un clima de apoyo positivo impulsado por el MI es especialmente importante porque incide positivamente en la satisfacción y motivación del empleado, provocando un aumento en su nivel de compromiso con la organización que afecta al rendimiento individual (Rafiq y Ahmed, 2000; Conduit y Mavondo, 2001; Gounaris, 2006). Como consecuencia de este entorno laboral positivo, el empleado aumenta el desarrollo de comportamientos orientados al cliente, que inciden positivamente sobre el cliente, lo que permitirá que se obtengan mejores resultados organizativos (Caruana y Calleya, 1998; Lings, 2004; Sanzo *et al.*, 2007; Gounaris, 2008; Lings y Greenley, 2009).

Teniendo en cuenta la relevancia del MI, muchos investigadores se preguntan por qué no se hace extensiva su aplicación a todas las organizaciones. Una de las razones para su explicación podría tener su origen en el hecho de que las empresas, tal y como indica Gounaris (2008), carecen de una cultura de OMI o MI similar a la OM externo. Asimismo, son aún escasos los estudios que trabajan en su definición operativa, así como en la validación de un instrumento que permita medir el concepto o examinar su impacto cuantitativo en las organizaciones (Gounaris, 2006, 2008). De la misma forma, el conocimiento impreciso sobre quién debe asumir la responsabilidad funcional de la aplicación del MI en la empresa y la falta de unanimidad en su definición, hacen que su uso sea aún limitado (Rafiq y Ahmed, 2000, Lings, 2004).

Este último hecho queda patente en las diferentes perspectivas bajo las que se ha definido el MI en la literatura. Entre ellas, destacan de forma significativa aquellas que algunos autores han relacionado con la cultura o filosofía organizativa (*e.g.* George y Grönroos, 1989; Grönroos, 1990) y las que han sido vinculadas con la dirección de los RRHH (*e.g.* Berry, 1981; George, 1990). Por tal motivo y con el fin de contribuir a definir el MI desde una perspectiva integradora de las disciplinas de Marketing y de Gestión de los RRHH, en este trabajo se propone su definición holística en los términos siguientes: “*El MI es la filosofía organizativa que, desde una perspectiva de marketing, genera la satisfacción del empleado por medio del análisis de sus necesidades y el diseño e implementación de prácticas de RRHH como respuesta a las mismas, lo que estimula el desarrollo de comportamientos en el empleado tendentes a ofrecer un valor superior al cliente externo, bajo una profunda OM*”.

Así pues, el MI nace en la empresa como la cultura bajo la cual se van a gestionar sus RRHH, desde un enfoque de marketing, que debe ser compartida por todos sus miembros y apoyada por la dirección (George y Grönroos, 1989). Bajo esta filosofía, la investigación de los deseos y necesidades del

empleado y la reacción efectiva de la organización para darles respuesta precisa de la aplicación de las prácticas de RRHH de alto compromiso. A través de estas prácticas, los empleados aumentan la satisfacción por su trabajo y el compromiso con la organización, lo que contribuye a que se desarrolle una serie de capacidades organizativas que llevan a la empresa a situarse de forma duradera en un lugar más destacado en el mercado (Zatzick e Iverson, 2006; Gounaris, 2008).

### 3. Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso

En la actualidad, el compromiso de los empleados con la organización se convierte en un recurso esencial, ya que el fuerte vínculo que se crea entre ambos permite que en el empleado se generen valores como la voluntad, discrecionalidad, implicación, colaboración e iniciativa que son difíciles de imitar por los competidores y que pueden llevar a la empresa a la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Guthrie, 2001). Es a través del uso de las prácticas de RRHH de alto compromiso cómo las empresas consiguen fomentar el compromiso en sus trabajadores al mejorar sus capacidades y aumentar su motivación (Appelbaum *et al.*, 2000; Bayo y Merino, 2002).

Las denominadas “mejores prácticas de RRHH” son recogidas en la literatura sobre gestión de RRHH bajo una gran variedad de términos. Así, estas prácticas han sido referenciadas, entre otras, como prácticas de trabajo de alto compromiso (*e.g.* Lawler, 1992; Bayo y Merino, 2002; Martí, 2008), alta implicación (*e.g.* Arthur, 1994; Wood y de Menezes, 2008) o alto rendimiento (*e.g.* Huselid, 1995; Taylor *et al.*, 2008), e incluso han sido asemejadas en la literatura de marketing a las prácticas de MI (*e.g.* Bansal *et al.*, 2001; Ahmed *et al.*, 2003), siendo utilizadas por algunos autores como términos sinónimos. Aunque en la literatura no existe consenso a la hora de definir las, se observa que todas estas prácticas comparten una misma fundamentación teórica que, según Guthrie (2001:181), consiste en “enfaticar el uso de un sistema de prácticas directivas que dota a los empleados de destrezas, información, motivación y discrecionalidad, resultando una fuerza de trabajo que es fuente de ventaja competitiva”.

Si bien existen autores que coinciden al afirmar que las prácticas de RRHH de alto compromiso son un conjunto de prácticas de RRHH distintas, pero interrelacionadas, que de forma conjunta seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza de trabajo (Huselid, 1995; Guthrie, 2001), no existe unanimidad en la literatura sobre cuáles deberían ser tales prácticas (Boxall y Macky, 2009). Sin embargo, a partir del trabajo desarrollado por Martí (2008), hemos tratado de recoger de forma esquemática y globalizada cuáles son las más citadas en la literatura (*véase* Tabla 1).

**TABLA 1**  
**Principales Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Formación intensiva	Formación de carácter formal que incluye habilidades técnicas y sociales y que fomenta el proceso de desarrollo del empleado.	Guest (1987); Huselid (1995); Delery y Doty (1996); Wood y de Menezes (2008)
Reclutamiento selectivo	Procedimiento de reclutamiento y selección certeros, acorde al perfil requerido por el puesto de trabajo.	Pfeffer (1994); Youndt <i>et al.</i> (1996); Bae y Lawler (2000); Boselie <i>et al.</i> (2005)
Compensación contingente	Esquema de retribución vinculado a la <i>performance</i> individual y a la de grupo.	Delaney y Huselid (1996); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Zatzick e Iverson (2006)
Discrecionalidad	Grado en el que a los empleados se les permite desarrollar sus propios comportamientos y esquemas de trabajo, aumentando y descentralizando su responsabilidad.	Arthur (1994); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Mohr y Zoghi (2008); Butts <i>et al.</i> (2009)
Promoción interna	Oportunidad que se otorga al empleado de desarrollar su carrera en la empresa por medio de un sistema formal de promoción interna.	Pfeffer (1994); Huselid <i>et al.</i> (1997); Butts <i>et al.</i> (2009)
Información compartida	Comunicación regular entre la dirección y el resto de los miembros de la empresa que permite al empleado realizar mejor su trabajo y contribuir a mejorar los resultados organizativos.	Huselid y Becker (1996); Capelli y Neumark (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Mohr y Zoghi (2008)

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Valoración/ retroalimentación	Proceso formal en el cual se identifica, mide y gestiona la <i>performance</i> de los trabajadores y en el que la información obtenida es indispensable para la mejora del desempeño de los implicados.	Osterman (1994); Huselid y Becker (1996); Capelli y Neumark (2001); Mohr y Zoghi (2008); Butts <i>et al.</i> (2009)
Trabajo en equipo	Estilo de trabajo en el que los empleados trabajan de forma coordinada en la ejecución de un proyecto, se sienten responsables del éxito global y se exponen soluciones más creativas a los problemas.	Pfeffer (1994); Bae y Lawler (2000); Zatzick e Iverson (2006); Mohr y Zoghi (2008)
Seguridad en el empleo	Estabilidad del empleado en el puesto de trabajo, lo que permite a la empresa innovar en prácticas laborales o en otras formas de cooperación y mejorar la productividad a largo plazo.	Pfeffer (1994); Delery y Doty (1996); Bae y Lawler (2000); Wood y de Menezes (2008)

Fuente: Elaboración propia a partir de Martí (2008)

La selección e implementación de las prácticas mencionadas en la Tabla 1 va a permitir definir una dirección de RRHH en la que es necesario que se cree un entorno de trabajo más amable y motivador; en el que se valoren las destrezas y capacidades de los empleados como fuente de diferenciación y competitividad entre empresas; se incremente la motivación del empleado con el fin de que realice esfuerzos superiores con carácter voluntario; y se otorgue a los empleados la oportunidad de utilizar todos sus conocimientos y habilidades en la ejecución de sus trabajos (Macky y Boxall, 2007; Martí, 2008). Este planteamiento es apoyado por Wood y de Menezes (2008:639) al afirmar que “el sistema de trabajo de alto compromiso no se debe centrar exclusivamente en compartir información, sino en realizar acciones como la descentralización en la toma de decisiones y el enriquecimiento del trabajo, que proporcione a los empleados oportunidades para involucrarse en la toma de decisiones y en la innovación”.

Así, la creación de este clima positivo permite que los empleados interpreten las prácticas de RRHH de alto compromiso y las traduzcan en actitudes individuales positivas para la organización. De esta forma, algunos autores afirman que los empleados reaccionarán a estas prácticas con un aumento en la satisfacción hacia su trabajo y un mayor compromiso afectivo con la empresa, lo que les llevará a disminuir sus niveles de estrés y de rotación, así como el número de accidentes laborales, mejorando la conciliación familia-trabajo y la productividad (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Macky y Boxall, 2007; Takeuchi *et al.*, 2009).

Bajo este contexto, la empresa ha de considerar el valor que para los empleados tiene el que se les reconozcan sus aportaciones, así como el de la percepción de justicia en su trato, lo que hará que confíen en ella y consecuentemente, aumenten su dedicación al trabajo e incluso mejoren su calidad (Whitener, 2001; Allen *et al.*, 2003; Macky y Boxall, 2007). Asimismo, la aplicación de estas prácticas incrementa en los empleados la percepción de apoyo por parte de la organización, lo que les lleva a encontrarse más satisfechos con los trabajos y afectivamente más ligados con la empresa, mejorando así su deseo de ser leales y queriendo permanecer en ellas por más tiempo (Way, 2002; Paré y Tremblay, 2007; Takeuchi *et al.*, 2009).

Este deseo organizativo de establecer una relación de intercambio social con los empleados, hace que las empresas utilicen estas prácticas de RRHH para motivarlos en la consecución de los objetivos organizativos. Si los empleados las perciben como un estímulo positivo, ya que promueven su desarrollo, la mejora de su trabajo, etc., entonces responderán incrementando su compromiso con la organización (Whitener, 2001; Iverson y Zatzick, 2007).

#### 4. El compromiso organizativo

Son muchas las definiciones que sobre el compromiso organizativo se encuentran en la literatura, sin embargo, Meyer y Allen (1991:67) han conseguido reconocer lo que tienen todas las definiciones en común y explicar el compromiso como “un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la empresa y que tiene implicaciones en la decisión del empleado de querer continuar siendo miembro de la organización”. Para estos autores, las dimensiones del compromiso son tres: afectiva, normativa y de continuidad. De esta forma, cuando estos autores hacen referencia a la

*dimensión afectiva* del compromiso aluden al apego emocional del empleado con la empresa, a su identificación e implicación con la organización y al orgullo de pertenecer a ella. Por su parte, la *dimensión normativa* refleja un sentimiento de obligación de continuar en la empresa. Por último, la *dimensión de continuidad* indica el conocimiento del empleado de los costes asociados con el abandono de la organización.

Por tanto, es necesario resaltar lo relevante que es para la empresa conocer los aspectos que favorecen la creación del compromiso en el empleado, atendiendo a sus distintas dimensiones, así como las consecuencias que genera su logro. En la literatura sobre compromiso existe una gran variedad de antecedentes relacionados, entre otros, con el apoyo organizativo percibido por los empleados (Allen *et al.*, 2003), la cultura organizativa (Mathew y Ogbonna, 2009) y la justicia procedimental organizativa (Paré y Tremblay 2007). Asimismo, y de forma específica, San Martín (2008) resalta aquellos que influyen en su dimensión afectiva, tales como la confianza, la satisfacción laboral, las normas relacionales y la dependencia. De la misma forma, en su dimensión normativa, es la solidaridad y la satisfacción laboral quienes la impulsan, mientras que la percepción de incertidumbre la reduce. Por último, y en cuanto al compromiso de continuidad, la autora confirma que viene determinado por las dimensiones afectiva y normativa del compromiso.

A la vista de lo expuesto, el MI y las prácticas de RRHH de alto compromiso desvelan una intensa preocupación de la dirección por la satisfacción del empleado en la empresa, su formación y desarrollo continuados, la participación en la toma de decisiones o la estabilidad en el puesto de trabajo, entre otras. Este interés directivo por el bienestar del empleado en la organización trae consigo el nacimiento de un fuerte vínculo entre ellos, lo que convierte al MI y a estas prácticas de RRHH en antecedentes inequívocos de la variable compromiso (Malhotra y Mukherjee, 2004; Butts *et al.*, 2009; Takeuchi *et al.*, 2009).

Por otra parte, son muchas y muy importantes las consecuencias que se derivan de una fuerte relación entre el empleado y la organización. Así, en primer lugar, la revisión de la literatura ha permitido conocer cómo aquellos empleados que desarrollan un vínculo afectivo con la empresa mejoran su satisfacción en el trabajo, así como su implicación; desarrollan comportamientos extraordinarios; aumentan su rendimiento laboral y su productividad; se orientan hacia la innovación y el desarrollo y desean permanecer en la empresa durante largo tiempo, lo que podría aumentar la *performance* financiera organizativa (*e.g.* Allen y Grisaffe, 2001; Paré y Tremblay, 2007). Del mismo modo, los empleados que se encuentran ligados a la empresa a través de su dimensión normativa disfrutan de resultados positivos semejantes a los anteriores, lo que hace evidente el vínculo natural existente entre el compromiso afectivo y normativo (*e.g.* Allen y Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Por último, en los empleados que mantienen un comportamiento de continuidad con la empresa se genera una falta de motivación y satisfacción en el trabajo que les lleva a disminuir su desempeño y el rendimiento laboral. Asimismo, no se sienten impulsados a desarrollar comportamientos extraordinarios ni a transferir habilidades, sino a aceptar una rutina laboral que les puede llevar a aumentar su estrés y los conflictos familiares (*e.g.* Meyer *et al.*, 1993; Iverson y Buttigieg, 1999).

A la vista de estos resultados, es probable que las empresas que quieran fomentar el compromiso entre sus empleados, haciendo uso de prácticas de RRHH, deseen impulsar su dimensión afectiva y/o normativa, aunque sin incrementar su componente de continuidad (Meyer y Smith, 2000). En la revisión de la literatura, existen autores que han asociado algunas prácticas de RRHH al incremento del compromiso afectivo, por lo que sería muy interesante que las empresas se esforzaran en identificar cuáles son esas prácticas, o bien, determinar cuáles son las necesidades de los empleados con el fin de aplicar aquellas que mejor se ajusten a los cambios en sus expectativas (Meyer y Smith, 2000; Conway y Monks, 2009). Bajo esta premisa, en el estudio que nos ocupa se reconocen estas prácticas de RRHH como de alto compromiso, las cuales se relacionan con el desarrollo del componente afectivo y conducen a comportamientos de trabajo deseable, tal y como explicaran Boselie *et al.* (2005). Sin embargo, es importante señalar que el impacto que estas prácticas tengan en la generación del compromiso afectivo y normativo será mayor en la medida que los empleados perciban un clima de apoyo en el que la dirección se preocupe y cuide de los empleados, de tal forma que se creen actitudes favorables hacia ellas (Meyer y Smith, 2000; Conway y Monks, 2009).

Por otra parte, y dentro de la literatura de marketing, son numerosos los trabajos que han tomado el compromiso como un factor clave para su estudio con el MI (e.g. Caruana y Calleya, 1998; Bansal *et al.*, 2001; Naudé *et al.* 2003). Las investigaciones confirman el papel relevante que adopta el MI en el fomento del compromiso organizativo, especialmente en su dimensión afectiva, ya que su asociación con el componente normativo es débil y prácticamente nula con el de continuidad (Caruana y Calleya, 1998). Su importancia estriba en que es a través del MI como la empresa satisface las necesidades de los empleados, al generar y diseminar información sobre las mismas y responder activamente a través del diseño de puestos, la renovación de los sistemas de retribución y la formación (Gounaris, 2006), lo que genera empleados satisfechos y comprometidos que influyen positivamente sobre la *performance* organizativa.

## 5. Resultados

En los mercados competitivos actuales, las empresas que combinen una cultura de OMI o MI con las prácticas de RRHH de alto compromiso podrían generar capacidades organizativas que les permitieran la obtención de ventajas competitivas duraderas como medio para diferenciarse de forma relevante de sus competidores. Se entiende por *capacidad organizativa* aquella que se genera cuando la empresa desarrolla su habilidad para establecer estructuras y procesos internos que influyan en sus miembros, con el fin de crear competencias específicas de la organización que le permitan adaptarse a las cambiantes necesidades de sus clientes (Ulrich y Lake, 1990:40). Según Lado y Wilson (1994) se pueden identificar cuatro tipos de capacidades organizativas: directivas, basadas en los *inputs*, transformaciones y basadas en los *outputs*.

Las *capacidades directivas* son las que poseen los líderes organizativos, con carácter único, para proyectar una visión estratégica, comunicarla a través de la organización y autorizar su desarrollo, convirtiéndose en el punto de partida del despliegue del resto de las capacidades organizativas. En este sentido, el MI juega un papel fundamental al fomentar la comunicación entre todos los miembros de la organización, ayudando a la dirección a desarrollar su capacidad de promover de forma más eficaz la visión y los objetivos organizativos. Es a través del MI cómo el equipo directivo se asegura que todos los empleados sean informados acerca de sus iniciativas, objetivos, resultados, servicios, productos y mercados (Brum, 1998; Ahmed *et al.*, 2003), dado que previamente ha desarrollado su capacidad para interpretar las amenazas y oportunidades del entorno. Así pues, esta cultura de orientación hacia el cliente interno ayudará a crear una preocupación mayor del empleado hacia el cliente externo y la consecución de una fuerza de ventas leal (Wieseke *et al.*, 2009). Paralelamente, y de forma concreta, la dirección de RRHH también adquiere un papel destacado al tener que desplegar su capacidad para crear un personal específico, que comparta su visión estratégica y se comprometa en el cumplimiento de sus objetivos, preocupándose, posteriormente, por la planificación de su desarrollo interno.

En relación a las *capacidades basadas en los inputs*, Lado y Wilson (1994) entienden que son las que se derivan de los recursos físicos, recursos de capital, RRHH, conocimientos y habilidades que permiten procesos transformacionales organizativos encaminados a la creación y entrega de productos y servicios valorados por los clientes. De esta forma, se puede considerar que los RRHH son un *input* específico de la organización, un activo difícil de imitar por la posesión de conocimientos únicos y el desarrollo de habilidades fruto de la realización del trabajo continuado (Escrig y Bou, 2005). Así, la consecución de una ventaja competitiva sostenible a través de los RRHH supone un reto organizativo que requerirá de su gestión bajo una perspectiva de marketing. A través del MI la empresa obtiene información del mercado interno en relación a los intercambios de valor que se producen en él, el análisis de las condiciones del mercado laboral, la segmentación de empleados y las estrategias a seguir para cada uno de los grupos identificados. Seguidamente, esta información se comunica a los directivos de la organización con el fin de que tomen consciencia sobre las necesidades y preferencias de los empleados. En último término, la dirección deberá responder activamente a tales necesidades a través de las prácticas de RRHH (Gounaris, 2006), lo que permitirá potenciar el desarrollo y la utilización del talento del empleado y, finalmente, provocar un aumento en su productividad (Lado y Wilson, 1994). Por tanto, es en esta última etapa donde la dirección de RRHH se revela como un pilar fundamental de apoyo del MI, colaborando en la satisfacción de las necesidades del personal y en su fortalecimiento a través de la aplicación de las prácticas de RRHH de alto compromiso, con el fin de crear un capital humano único fuente de ventajas competitivas sostenibles para la organización.



Por su parte, *las capacidades transformacionales* son aquellas requeridas para convertir de forma ventajosa los *inputs* en *outputs*. Estas capacidades implican el aprovechamiento de la innovación y la emprendeduría, así como el fomento del aprendizaje organizativo y la promoción de una cultura organizativa basada en la innovación. A la luz de esta consideración, el impulso de una OMI o MI fomenta y facilita el desarrollo de la capacidad de innovación y los comportamientos emprendedores en la empresa. Así, por una parte, el MI impulsa el intercambio de información comercial entre los miembros de la organización (Lings, 2004) que, junto con mayores habilidades técnicas conseguidas (Ahmed *et al.*, 2003), se transforman en los bienes y servicios solicitados por los clientes externos de forma más rápida que los competidores (García *et al.*, 2008). Asimismo, el MI contribuye al desarrollo de una implementación más efectiva del sistema de información de la entidad que conduce a cambios en las capacidades organizativas y a que se agilice significativamente la entrega de servicios a los clientes internos, lo que conlleva una mejora en la competitividad empresarial (Morgan, 2004). De la misma forma, este sistema de comunicación permitirá la reunión valiosa de ideas y críticas aportadas por los empleados que contribuyen al desarrollo de este tipo de capacidades y que reflejan la existencia de una cultura organizativa innovadora.

Por último, *las capacidades basadas en los outputs* están vinculadas al conocimiento y a los activos estratégicos invisibles (*e.g.* reputación e imagen, calidad del producto o servicio y la lealtad de los clientes) y son el resultado del despliegue del resto de las capacidades enumeradas. Bajo esta premisa, el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo, fruto de un MI exitoso, a través del cual se ha aumentado el grado de involucración y compromiso de los empleados, lleva a éstos a sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa y a realizar comportamientos extraordinarios hacia el cliente que conducen a la mejora de su reputación e imagen. Si a esto le sumamos el efecto positivo que tendría en el empleado la percepción de un clima de cuidado y apoyo directivos, en el que el fomento del desarrollo interno del personal fuera clave, mejoraría la imagen y reputación de la empresa ante los grupos internos de interés y aquellos ajenos a la empresa. Por tanto, podríamos concluir que todo ello capacitaría a la organización en la creación y entrega de productos y servicios de mayor calidad a sus clientes, lo que conduciría a su fidelización y posiblemente a la obtención de mejores resultados económicos a largo plazo (Lado y Wilson, 1994; Lings, 2004; Little y Dean, 2006).

Por tanto, si la empresa gestiona sus RRHH desde un enfoque de marketing a través de la aplicación de prácticas de alto compromiso, es de esperar que se generen capacidades organizativas que fomenten la creación efectiva de comportamientos que provean de un servicio superior a sus clientes externos, produciendo efectos positivos en el empleado, los clientes y la organización (*véase* Tabla 2).

Así, en primer lugar, el MI impulsa el desarrollo de un entorno laboral positivo, en el que el empleado se siente a gusto al aumentar su motivación y satisfacción en el trabajo. Además, la comunicación interna mejora, la cooperación entre compañeros crece y se percibe la consideración y preocupación de la dirección por sus necesidades (*e.g.* Rafiq y Ahmed, 2000; Gounaris, 2006; Lings y Greenley, 2009). Esta inquietud directiva se traduce en la puesta en marcha de prácticas de RRHH de alto compromiso que aumentan la capacidad del empleado, así como su motivación y compromiso con la organización, lo que provoca que perciba a la empresa de forma positiva, identificándose con ella y deseando aumentar su esfuerzo en el logro de los objetivos organizativos. De la misma forma, el empleado percibe que la dirección se comporta de forma receptiva hacia sus sugerencias, lo que mejora su confianza en ella, así como su deseo de ser leal y permanecer en la empresa durante largo tiempo (*e.g.* Guthrie *et al.*, 2002; Wood y de Menezes, 2008; Conway y Monks, 2009).

Bajo este contexto, el empleado podría aumentar su preocupación por comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, para lo que mejora y aumenta la comunicación con ellos, consiguiendo probablemente disminuir el número de quejas hacia la empresa. Todo ello, hace que el empleado se sienta motivado para desarrollar comportamientos que le lleven a entregar un servicio de mayor valor y calidad, lo que supondría conseguir clientes más fieles y leales a la organización (*e.g.* Bansal *et al.*, 2001; Malhotra y Mukherjee, 2004; Dbholkar y Abston, 2008). Como consecuencia de ello, la empresa conseguiría alcanzar sus objetivos, incrementaría sus ventas y su participación en el mercado en el que compete. Si a esto le unimos la disminución de los costes publicitarios, por disfrutar de clientes más fieles, y la reducción en los costes laborales a largo plazo, la empresa sería capaz de mejorar sustancialmente sus resultados financieros (*e.g.* Ahmed *et al.*, 2003; Mohr y Zoghi, 2008; Conway y Monks, 2009).

**TABLA 2**  
**Efectos de la aplicación del MI y de las prácticas de RRHH de alto compromiso sobre la *performance* organizativa**

	MARKETING INTERNO		PRÁCTICAS DE RRHH DE ALTO COMPROMISO		COMPROMISO	
	EFFECTOS	AUTORES	EFFECTOS	AUTORES	EFFECTOS	AUTORES
<b>PERFORMANCE VINCULADA AL EMPLEADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejora el clima interno de trabajo</li> <li>– Aumenta la satisfacción en el trabajo, la motivación y el compromiso</li> <li>– Mayor cooperación entre trabajadores</li> <li>– Aumenta y mejora la comunicación interna</li> <li>– Disminuye la rotación y el absentismo</li> <li>– Comportamientos extraordinarios</li> <li>– Mayores capacidades individuales y aumento de la productividad individual</li> <li>– Desarrollo de mentalidad de servicio y de orientación al cliente</li> <li>– Mayor comprensión de los valores corporativos e identificación con la empresa</li> </ul>	Berry (1981); George y Grönroos (1989); Varey (1995); Caruana y Calleya (1998); Rafiq y Ahmed (2000); Bansal <i>et al.</i> (2001); Ahmed <i>et al.</i> (2003); Lings (2004); Malhotra y Mukherjee (2004); Gounaris (2006); Sanzo <i>et al.</i> (2007); Dbholkar y Abston (2008); Lings y Greenley (2005; 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disminuye la rotación y el absentismo</li> <li>– Aumenta el compromiso, la motivación y la productividad del empleado</li> <li>– Incremento de las destrezas y capacidades</li> <li>– Aumenta la cooperación</li> <li>– Percepción de una dirección receptiva a las sugerencias</li> <li>– Oportunidad para el uso completo de conocimientos y habilidades en los trabajos</li> <li>– Aumenta la participación activa en la resolución de problemas</li> <li>– Mejora la confianza en la dirección y la identificación con la empresa</li> <li>– Mayor control sobre el trabajo</li> </ul>	Arthur (1994); Huselid (1995); Guest (1997); Guthrie (2001); Way (2002); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Zatzick e Iverson (2006); Macky y Boxall (2007); Wood y de Menezes (2008); Mohr y Zoghi (2008); Butts <i>et al.</i> (2009); Conway y Monks (2009); Takeuchi <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumenta el esfuerzo por conseguir los objetivos organizativos</li> <li>– Apoyo continuado y visión positiva de la empresa</li> <li>– Aumenta la voluntad, discrecionalidad, implicación, colaboración e iniciativa de los empleados</li> <li>– Se incrementa la eficiencia y la <i>performance</i> en el trabajo</li> <li>– Se incrementan las interacciones entre compañeros</li> <li>– Disminuye la rotación, el absentismo, el estrés y el conflicto familiar</li> </ul>	Iverson y Buttigieg (1999); Allen y Grisaffe (2001); Bansal <i>et al.</i> (2001); Meyer <i>et al.</i> (2002); Naudé <i>et al.</i> (2003); Allen <i>et al.</i> (2003); Malhotra y Mukherjee (2004); Paré y Tremblay (2007); Conway y Monks (2009)
<b>PERFORMANCE VINCULADA AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumenta la satisfacción y lealtad del cliente</li> <li>– Mejor calidad del servicio entregado</li> <li>– Incremento de la comunicación con los clientes</li> <li>– Reducción en el número de quejas</li> </ul>	Rafiq y Ahmed (2000); Bansal <i>et al.</i> (2001); Lings y Greenley (2005); Little y Dean (2006); Sanzo <i>et al.</i> (2007); Dbholkar y Abston (2008); Lings y Greenley (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumenta la satisfacción y lealtad del cliente</li> <li>– Mayor valor del servicio entregado a los clientes</li> <li>– Aumenta la calidad del servicio entregado y las sugerencias creativas</li> </ul>	Huselid (1995); Whitener (2001); Bansal <i>et al.</i> (2001); Ahmed <i>et al.</i> (2003); Wood y de Menezes (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejoran el servicio y los comportamientos hacia los clientes</li> <li>– Se comprenden mejor sus necesidades y aumenta la motivación para satisfacerlas</li> <li>– Clientes más satisfechos y leales</li> </ul>	Allen y Grisaffe (2001); Bansal <i>et al.</i> (2001); Lings (2004); Malhotra y Mukherjee (2004); Little y Dean (2006)
<b>PERFORMANCE VINCULADA A LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mayor rentabilidad</li> <li>– Incremento de las ventas</li> <li>– Disminución de los costes publicitarios</li> <li>– Reducción de los costes laborales</li> <li>– Mayores cuotas de mercado</li> <li>– Mejoran los rendimientos empresariales</li> </ul>	Grönroos (1990); Ahmed <i>et al.</i> (2003); Lings (2004); Sanzo <i>et al.</i> (2007); García <i>et al.</i> (2008); Lings y Greenley (2005, 2009); Wieseke <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumentan los resultados financieros corporativos</li> <li>– Bajan los costes laborales a LP</li> <li>– Incremento de la productividad</li> <li>– Mejora la <i>performance</i> organizativa</li> <li>– Aumenta la eficacia organizativa</li> <li>– Se consiguen los objetivos</li> </ul>	Arthur (1994); Macky y Boxall (2007); Mohr y Zoghi (2008); Conway y Monks (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mayor propensión a la consecución de los objetivos organizativos</li> <li>– Mejores niveles de la <i>performance</i> financiera</li> <li>– Menores costes de reclutamiento y formación</li> </ul>	Arthur (1994); Iverson y Buttigieg (1999); Meyer y Smith (2000); Lings (2004); Conway y Monks (2009)

Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusión

Tomando como base los principios del Marketing Relacional y de la Teoría de los Recursos y Capacidades, lo que se ha pretendido en este trabajo teórico es poner de manifiesto que atraer, mantener y mejorar las relaciones con los empleados es imprescindible para crear un capital humano único y específico de la organización, que se convierta en fuente de ventaja competitiva sostenible. La cuestión que se plantea es *cómo* sería posible lograr esta situación de diferenciación empresarial. Para ello, en el estudio se parte de la existencia de una cultura de MI, que crea un entorno de trabajo positivo y una consciencia de servicio al cliente, en el que se concibe la necesidad de conocer cuáles son las necesidades y deseos de los empleados, comunicarlas a la dirección y responder activamente a través de la aplicación de las prácticas de RRHH de alto compromiso. Esta preocupación por el empleado genera confianza en la dirección y un fuerte compromiso con la empresa, convirtiéndose en fuente de capacidades organizativas que tienen un reflejo manifiesto sobre los empleados, los clientes y la organización.

Considerando lo expuesto, el objetivo fundamental planteado en este estudio consiste en proponer un modelo teórico con el que demostrar el impacto positivo de aplicar los principios básicos de la OM en la gestión de sus RRHH, es decir, seguir una OMI o MI en una organización. De forma específica, lo que se pretende es examinar cómo el MI y las prácticas de RRHH afectan al compromiso organizativo de los empleados y a la generación de capacidades organizativas distintivas que tienen una repercusión significativa sobre la *performance* vinculada al empleado, el cliente y la organización.

Con este estudio se quiere dar respuesta a algunas cuestiones hasta ahora sin tratar en la literatura, aunque identificadas por otros autores como líneas futuras de investigación. Así, por ejemplo, se considera la variable compromiso como mediadora entre el MI y los resultados, tal y como ya adelantaron Ahmed *et al.* (2003) y Gounaris (2008). De la misma forma, el interés del estudio por identificar e integrar las prácticas de RRHH de alto compromiso como herramienta del MI, a través de las cuales se satisfacen las necesidades y deseos de los empleados, es visto por Gounaris (2008) como una vía necesaria a investigar. Más aún, este autor reclama la atención de los investigadores hacia el estudio del papel que realiza la adopción del MI sobre la mejora del clima interno y la consciencia de servicio del empleado y su reflejo positivo sobre los resultados del cliente, tema que se trata en el trabajo a través del desarrollo de distintas capacidades organizativas.

En definitiva y bajo la premisa del modelo presentado, el MI debe salir del ámbito de la función del marketing y envolver progresivamente a toda la organización con su filosofía encaminada a orientar a todos los empleados en la búsqueda de un mayor valor para el cliente. Mediante la aplicación de las prácticas de RRHH de alto compromiso, se crea en la empresa un ambiente adecuado que incide sobre la satisfacción de su capital humano, el cual es un recurso intangible valioso para la organización y fuente de capacidades, que permite desarrollar ventajas competitivas valoradas por el cliente, sostenibles y determinantes en el resultado empresarial (Zatzick e Iverson, 2006). Así pues, con este trabajo se pretende avanzar en esta línea al proponer un modelo integrador de la literatura del MI y de Gestión de RRHH que permita establecer las dimensiones clave para fomentar la cultura de orientación al cliente interno.

## Referencias bibliográficas

- AHMED, P. Y RAFIQ, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for customer focused management*, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.
- AHMED, P.; RAFIQ, M. Y SAAD, N. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 9, pgs. 1221-41.
- ALLEN, N. Y GRISAFFE, D. (2001). "Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages", *Human Resource Management Review*, nº 11, pgs. 209-36.
- ALLEN, N. Y MEYER, J. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, nº 63, pgs. 1-18.
- ALLEN, D.; SHORE, L. Y GRIFFETH, R. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, nº 29, pgs. 99-118.

- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P. Y KALLEBERG, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*, ILR Press, Ithaca, New York.
- ARTHUR, J. (1994). "Effects of human resource Systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, n° 37, pgs. 670-87.
- BAE, J. Y LAWLER, J. (2000). "Organizational and HRM strategy in Korea: impact on firms performance in an emerging economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No 3, pp. 502-17.
- BANSAL, H.S.; MENDELSON, M.B. Y SHARMA, B. (2001). "The impact of Internal Marketing activities on External Marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, n° 7, pgs. 61-76.
- BAYO MORIONES, A. Y MERINO DÍAZ DE CERIO, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n° 12, págs. 227-246.
- BERRY, L.L. (1981). "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, n° 1, pgs. 33-40.
- BERRY, L.L. (1984). *Services marketing is different*, Lovelock C.H. (Ed.), Service Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 271-78.
- BESSANT, J. (2003). *High-involvement innovation: building and sustaining competitive advantage through continuous change*, John Wiley & Sons Ltd, England.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G. Y BOON, C. (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, n° 3, pgs. 67-94.
- BOXALL, P. Y MACKY, K. (2009). "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, n° 1, pgs. 3-23.
- BRUM, A. (1998). *Marketing interno como estrategia de gestión*, L&PM, Porto Alegre.
- BUTTS, M.M.; VANDENBERG, R.J.; DEJOY, D.M.; SCHAFFER, B.S. Y WILSON, M.G. (2009). "Individual reactions to high involvement work practices: investigating the role of empowerment and perceived organizational support", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, pgs. 122-36.
- CAPELLI, P. Y NEUMARK, D. (2001). "Do high-performance work practices improve establishment level outcomes?", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 54, n° 4, pgs. 737-75.
- CARUANA, A. Y CALLEYA, P. (1998). "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, n° 3, pgs. 108-16.
- CONDUIT, J. Y MAVONDO F.T. (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, n° 51, pgs. 11-24.
- CONWAY, E. Y MONKS, K. (2009). "Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, n° 2, pgs. 140-58.
- CZAPLEWSKI, A.J.; FERGUSON, J.M. Y MILLIMAN, J.F. (2001). "Southwest Airlines: how internal marketing pilots success", *Marketing Management*, Vol. 3, n° 3, pgs. 14-17.
- DBHOLKAR, P.A. Y ABSTON, K.A. (2008). "The role of customer contact employees as external customers: a conceptual framework for marketing strategy and future research", *Journal of Business Research*, n° 6, pgs. 959-67.
- DELANEY, T.J. Y HUSELID, A.M. (1996). "The impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pgs. 949-69.
- DELERY, E.J. Y DOTY, H.D. (1996). "Modes of Theorizing in strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pgs. 802-35.
- ESCRIG TENA, A.B. Y BOU LLUSAR, J.C. (2005). "A model for evaluating organizational competencies: an application in the context of a Quality Management Initiative", *Decision Sciences*, Vol. 36, n° 4, pgs. 221-56.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, N., SANTOS VIJANDE, M.L., SANZO PÉREZ, M.J. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2008). "El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la PYME. Efecto sobre los resultados empresariales". *Congreso Nacional de AEDEM*. Vol. 2. Salamanca.
- GEORGE, W.R. Y GRÖNROOS, C. (1989). *Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing*, Congram, C.A. & Fierman, M.L. (Eds.), Handbook of Services Marketing, AMACOM, New York.
- GEORGE, W.R. (1990). "Internal Marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, n° 1, pgs. 63-70.
- GOUNARIS, S.P. (2006). "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, n° 59, pgs. 432-48.

- GOUNARIS, S.P. (2008). "Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, nº 3, pgs. 400-34.
- GRÖNROOS, C. (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Services Competition*, Lexington Books, Lexington, MA.
- GUEST, D.E. (1987). "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, nº 5, pgs. 503-21.
- GUTHRIE, J. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 1, pgs.180-90.
- GUTHRIE, J.; SPELL, C. Y NYAMORI, R. (2002). "Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy", *International Journal of Human resource Management*, Vol. 13, nº 1, pgs. 183-97.
- HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. (1995). "The comparative advantage theory of competition", *The Journal of Marketing*, Vol. 59, nº 2, pgs. 1-15.
- HUSELID, M.A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, nº 38, pgs. 673-703.
- HUSELID, M.A. Y BECKER, B.E. (1996). "Methodological Issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link", *Industrial Relations*, Vol. 35, nº 3, pgs. 400-22.
- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E. Y SCHULER, R.S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 1, pgs. 171-88.
- IVERSON, R.D. Y BUTTIGIEG, D.M. (1999). "Affective, normative y continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed?", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, nº 3, pgs. 307-33.
- IVERSON, R.D. Y ZATZICK, C.D. (2007). "High-commitment work practices and downsizing harshness in Australian workplaces", *Industrial Relations*, Vol. 46, nº 3, pgs. 456-80.
- LADO, A.A. Y WILSON, M.C. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, nº 4, pgs. 699-727.
- LAWLER, E.E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LINGS, I.N. (2004). "Internal market orientation. Construct and consequences", *Journal of Business Research*, nº 57, pgs. 405-13.
- LINGS, I.N. Y GREENLEY, G.E. (2005). "Measuring Internal Market Orientation", *Journal of Service Research*, Vol. 7, nº 3, pgs. 290-305.
- LINGS, I.N. Y GREENLEY, G.E. (2009). "The impact of internal and external market orientation on firm performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, nº 1, pgs. 41-53.
- LITTLE, M.M. Y DEAN, A.M. (2006). "Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability", *Managing Service Quality*, Vol. 16, nº 5, pgs. 460-76.
- MACKY, K. Y BOXALL, P. (2007). "The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, nº 4, pgs. 537-67.
- MALHOTRA, N. Y MUKHERJEE, A. (2004). "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, nº 3, pgs. 162-74.
- MARTÍ AUDÍ, N. (2008). "High commitment human resource practices in Spanish call centres. Nature, sources and effects on voluntary turnover". Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili.
- MARTÍNEZ VILLAVERDE, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Ideas Propias Editorial. La Coruña. España.
- MARTINS, E.C. Y TERBLANCHE, F. (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, nº 1, pgs. 64-74.
- MATHEW, J. Y OGBONNA, E. (2009). "Organizational culture and commitment: a study o fan Indian software organization", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, nº 3, pgs. 654-75.
- MENGUC, B. Y AUH, S. (2006). "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, nº 1, pgs. 63-73.
- MEYER, J. P. Y ALLEN, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resources Management Review*, Vol. 1, nº 1, pgs. 61-89.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Y SMITH, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pgs. 538-51.

- MEYER, J.P. Y SMITH, C.A. (2000). "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, n° 4, pgs. 319-31.
- MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITCH, L. Y TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 61, pgs. 20-52.
- MOHR, R.D. Y ZOGHI, C. (2008). "The high-involvement work design and job satisfaction", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 61, n° 3, pgs. 275-96.
- MORGAN, R.E. (2004). "Business agility and internal marketing", *European Business Review*, Vol. 16, n° 5, pgs. 464-72.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990). "The effect of a marketing orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, n° 54, pgs. 20-35.
- NAUDÉ, P.; DESAI, J. Y MURPHY J. (2003). "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, n° 9, pgs. 1205-20.
- O'CASS, A. Y NGO, L.V. (2007). "Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, n° 7/8, pgs. 868-87.
- OSTERMAN, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial and Labor Relations Review*, n° 47, pgs. 173-188.
- PAPASOLOMOU, I. (2006). "Can internal marketing be implemented within bureaucratic organizations?", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, n° 3, pgs. 194-212.
- PARÉ, G. Y TREMBLAY, M. (2007). "The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviours on information Technology professionals' turnover intentions", *Group & Organization Management*, Vol. 32, n° 3, pgs. 326-57.
- PFEFFER, J. (1994). "Competitive advantage through people", *California Management Review*, Vol. 36, n° 2, pgs. 9-28.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis, and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 4, n° 6, pgs. 449-62.
- SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, S. (2008). "Relational and economic antecedents of organizational commitment", *Personnel Review*, Vol. 37, n° 6, pgs. 589-608.
- SANZO PÉREZ, M.J., GARCÍA RODRÍGUEZ, N., SANTOS VIJANDE, M.L. y TERSPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2007). "El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las PYME: repercusiones sobre diversos tipos de resultados". XXI Congreso anual AEDEM, Madrid.
- SANZO PÉREZ, M.J., SANTOS VIJANDE, M.L., GARCÍA RODRÍGUEZ, N. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2008). "La confianza como moderador del vínculo entre aprendizaje organizativo y el desarrollo de capacidades de marketing". XVIII Congreso Nacional de ACEDE, León.
- TAKEUCHI, R.; CHEN, G. Y LEPAK, D.P. (2009). "Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes", *Personnel Psychology*, Vol. 62, pgs. 1-29.
- TAYLOR, S.; LEVY, O.; BOYACIGILLER, N.A. Y BEECHLER, S. (2008). "Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, n° 4, pgs. 501-27.
- ULRICH, D. Y LAKE, D.G. (1990). *Organizational capability: competing from the inside out*, John Wiley & sons, Inc., Canada.
- VAREY, R.J. (1995). "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, n° 1, pgs. 40-63.
- VAREY, R.J. Y LEWIS, B.R. (1999). "A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, n° 9/10, pgs. 926-44.
- WAY, S.A. (2002). "High performance work and intermediate indicators of firms performance within the US small business sector", *Journal of Management*, Vol. 28, pgs. 765-85.
- WEEAWARDENA, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, n° 1, pgs. 15-36.
- WHITENER, E.M. (2001). "Do high commitment Human Resource practices affect employee commitment?", *Journal of Management*, n° 27, pgs. 515-35.
- WIESEKE, J.; AHEATNE, M.; LAM, S.K. Y VAN DICK, R. (2009). "The role of Readers in internal marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 73, n° 3, pgs. 123-45.
- WOOD, S. Y DE MENEZES, L.M. (2008). "Comparing perspectives on high involvement Management and organizational performance across the British economy", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, n° 4, pgs. 639-82.

YOUNDT, M.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W. Y LEPAK, D.P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, n° 39, pgs. 836-66.

ZATZICK, C.D. E IVERSON, R.D. (2006). "High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage?", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n° 5, pgs. 999-1015.