

# EL ROL DEL MARKETING INTERNO EN LA GENERACIÓN DE RESULTADOS

---

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 propósito de este estudio consiste en analizar cómo el Marketing Interno, considerado desde una doble perspectiva -cultural y comportamental-, incide en los resultados de la empresa. Para ello, se ha realizado un estudio empírico en el sector hotelero que ha permitido constatar que aquellos hoteles que cuentan con una cultura de MI y desarrollan comportamientos como respuesta a las necesidades de los empleados, consiguen mejorar el compromiso directivo, así como los resultados de marketing y organizativos.*

## PALABRAS CLAVE:

*Marketing interno, Prácticas de RRHH de alto compromiso, Resultados.*

## 1. Introducción

En el entorno competitivo actual, aquellas organizaciones que se orientan tanto al cliente externo como al cliente interno, pueden contar con una ventaja competitiva sostenible (Lings, 2004). 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; Berry y Parasuraman, 1991). En este proceso de intercambio adquiere gran valor la existencia de una filosofía o cultura de orientación al buen servicio, que envuelva a todos los miembros de la organización y que se caracterice por “el desarrollo de actitudes y procesos tendentes a maximizar el valor que se oferta al cliente y a situarlo permanentemente por encima del de sus competidores” (Mazaira *et al.*, 2005:197), para lo cual es necesario 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, el marketing interno (MI). Esto es más importante, si cabe, en el sector turístico, dada la relevancia que el elemento humano adquiere en este sector, tanto por su intensidad en mano de obra, como por la relevancia que se otorga a la entrega de un valor superior al cliente. Todo ello contribuye a resaltar los beneficios de gestionar este recurso esencial desde el MI en este sector estratégico (Wildes, 2005).

El MI nace en la empresa como la cultura bajo la cual se van a gestionar sus recursos humanos (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 respuesta efectiva de la organización 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 (Macky y Boxall, 2007; Gounaris, 2008).

En este sentido, si bien en la literatura hay constancia de los efectos positivos que la adopción de esta filosofía tiene para las empresas (*e.g.* Rafiq y Ahmed, 1993; Ahmed *et al.*, 2003), Gounaris (2006) señala el hecho de que su adopción es aún escasa. Esto puede ser debido a la carencia de una “infraestructura” cultural que sustente al MI, equivalente a la de la OM, dado que hasta ahora su concepción fundamental ha sido principalmente comportamental (Gounaris, 2008). Así, conscientes de la carencia de estudios que analicen también el enfoque cultural del MI, en este trabajo se intentará medir ambos componentes y confirmar su complementariedad, tal y como ya se ha hecho en la literatura de OM (Cadogan y Diamantopulos, 1995; Avlonitis y Gounaris, 1997; Álvarez *et al.*, 2000; Carr y Burnthorne Lopez, 2007). Así pues, el objetivo del presente estudio consiste en analizar el MI bajo una doble perspectiva: cultural y comportamental, tomando como referencia el trabajo realizado por Carr y Burnthorne Lopez (2007), con el fin de confirmar que su complementariedad lleva a generar compromiso en los empleados, así como a mejorar los resultados de la organización. Bajo la premisa de que hay que satisfacer al cliente interno como paso previo a la satisfacción del cliente externo (Lings, 2004; Gounaris, 2006), lo que se pretende analizar de forma específica es cómo a través del desarrollo de una cultura de MI, se generan comportamientos en las empresas conducentes a recopilar inteligencia de su mercado interno, a diseminarla por la organización y a responder a las necesidades de sus empleados a través de la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso. A través de estas prácticas, los empleados aumentan el compromiso con la organización, lo que contribuye a que crezca su preocupación por sus clientes y entreguen un mejor servicio, lo que supondría conseguir clientes más fieles y leales y mejorar sustancialmente los resultados de la organización (*e.g.* Ahmed *et al.*, 2003; Malhotra y Mukherjee, 2004; Conway y Monks, 2009).

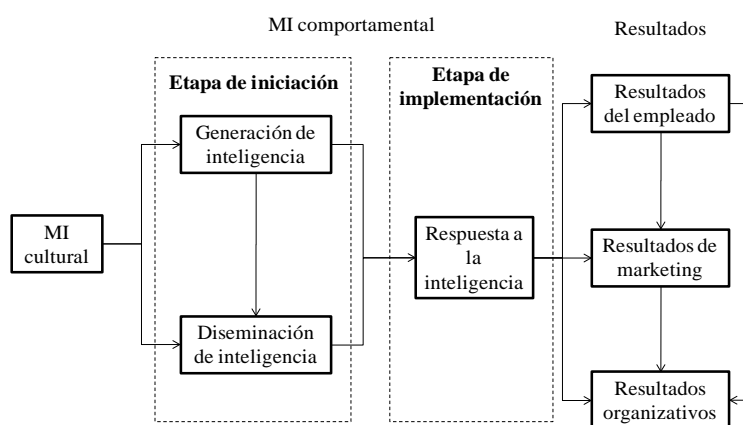
Para dar respuesta a este objetivo, el trabajo será estructurado de la siguiente manera: en el segundo apartado, se explicará el modelo de MI que se seguirá como marco teórico de esta investigación. A continuación, en el tercer apartado, se detallarán la metodología del estudio empírico, las escalas de medida utilizadas y el procedimiento de análisis de los datos. Seguidamente, se presentarán los principales resultados obtenidos, para finalizar con el comentario de las conclusiones y limitaciones del estudio, así como las líneas futuras de investigación.

## 2. El Marketing Interno como generador de resultados organizativos: un modelo explicativo

La existencia de paralelismos significativos entre la orientación al mercado interno (OMI) y la orientación al mercado (OM) se hace evidente en estudios recientes en la literatura sobre MI, tanto a nivel teórico como a nivel empírico, en los que se considera la OMI como el equivalente interno de la OM en el contexto externo (Lings, 2004; Gounaris, 2006, 2008; Gounaris *et al.*, 2010; Lings y Greenley, 2005; 2010). Sin embargo, es necesario aclarar que, a pesar de las similitudes existentes entre los conceptos de OM y OMI, ambos son constructos distintos que representan capacidades de generar información, diseminarla y dar una respuesta activa al mercado externo e interno, respectivamente (Lings y Greenley, 2009). Además, es importante resaltar que, mientras que 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).

Así, y sobre la base del trabajo realizado por Carr y Burnthorne Lopez (2007) en relación a la OM, en el modelo que se presenta a continuación se parte de la idea de que las empresas habrán de desarrollar una cultura de MI que inspire a sus miembros a actuar reflejando sus valores, de tal forma que su perspectiva cultural preceda a su perspectiva comportamental (Narver y Slater, 1990). Es precisamente bajo esta perspectiva comportamental donde la empresa obtiene información que afecta a sus empleados, la difunde por la organización y responde de forma efectiva a ella. Tales actuaciones acontecen en dos etapas consecutivas: la etapa de iniciación y la de implementación. Es precisamente en esta última etapa donde se aplican distintas prácticas de RRHH con el objetivo de generar un alto compromiso en el empleado que derive en una mejora de los resultados de marketing y finalmente, de los resultados organizativos (véase Figura 1).

**FIGURA 1**  
**Modelo de Marketing Interno como cultura y comportamiento**



### 2.1. El MI cultural como antecedente del MI comportamental

Las empresas actuales operan en entornos dinámicos y competitivos donde la OM se erige como el sistema de gestión más adecuado para la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Narver y Slater, 1990). Para lograr este objetivo, dichas empresas deben orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizativa que fomente comportamientos positivos hacia el consumidor final, a través de su influencia sobre la satisfacción de las necesidades de los empleados. Es a través del MI cómo la empresa “vende” esta OM a sus empleados a través de la orientación al cliente interno (George, 1990; Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed *et al.*, 2003). Por tanto, se hace necesario que esta nueva filosofía se instale con firmeza en la organización y sea valorada y seguida por todos sus miembros, con el fin de que se generen comportamientos adecuados, tanto hacia el empleado, como hacia el cliente externo. Así, impregnados de este pensamiento, los directivos comenzarán desarrollando comportamientos encaminados a la generación de información sobre las necesidades de sus empleados, para posteriormente diseminarla por la organización, con el fin de que se genere la respuesta corporativa más efectiva para satisfacerlas. Esta consideración directiva por

satisfacer las necesidades de sus empleados hace que éstos se sientan más comprometidos e identificados con la empresa, lo que probablemente les llevará a ofrecer un servicio con más valor para sus clientes (Lings, 2004; Gounaris, 2006; Sanzo *et al.*, 2008; Lings y Greenley, 2009).

Es en la *etapa de iniciación* donde se genera inteligencia sobre el mercado interno y se produce su posterior diseminación a través de toda la organización. Así, y de acuerdo con Gounaris (2006) y Lings y Greenley (2010), las empresas que desarrollen una cultura de MI y deseen conseguir una respuesta positiva del empleado conducente al desarrollo de comportamientos orientados al mercado, habrán de comprometerse firmemente en la identificación de sus necesidades a través de la generación y recopilación de información sobre los intercambios de valor y las condiciones del mercado. Esto es, la empresa debe obtener información acerca de los requerimientos de sus empleados antes de que se acometa cualquier modificación en el puesto de trabajo, conocer cuáles son sus expectativas de futuro, así como su nivel de satisfacción. Asimismo, la empresa debe estar permanentemente informada sobre las condiciones del mercado laboral del sector en el que opera, acerca de su tasa de empleo y de las ofertas que pueden ser interesantes para sus empleados, sin olvidar analizar las políticas de RRHH que aplica la competencia para mantener satisfecho a su capital humano (Lings, 2004; Gounaris, 2008).

Es previsible pensar que una vez la empresa recoge la información relativa a su mercado interno, ésta se difunda entre todos los miembros de la organización como reflejo de la importancia que el MI da a la comunicación en el seno de la empresa (*e.g.* Cahill, 1996; Hogg y Carter, 2000). Así, la diseminación de la información recopilada por la empresa se realiza, por una parte, entre empleados y directivos y por otra parte, entre directivos de distintos departamentos y niveles. La importancia de este flujo de comunicación interna radica principalmente en hacer llegar los objetivos y estrategias empresariales a los empleados, asegurándose que todos se orienten hacia la misma dirección, así como intentar que los directivos tomen conciencia de las necesidades de su capital humano (Lings, 2004; Gounaris, 2006; 2008). De esta forma, la generación de inteligencia y su posterior diseminación podrían derivar en una mayor comprensión de las necesidades y requerimientos de los empleados por parte de la dirección, lo que le permitiría continuar desarrollando una cultura en la cual los empleados perciben que la empresa ve sus necesidades al mismo nivel que las del resto de los grupos de interés con los que se relaciona (Conduit y Mavondo, 2001; Lings y Greenley, 2010). Sobre la base de estas consideraciones se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

*Hipótesis 1: El desarrollo de una cultura de MI en la empresa favorece la generación de inteligencia sobre el mercado interno.*

*Hipótesis 2: El desarrollo de una cultura de MI en la empresa favorece la diseminación de la inteligencia del mercado interno.*

*Hipótesis 3: Existe una relación directa y positiva entre la generación y la diseminación de inteligencia del mercado interno.*

Son los comportamientos que se desarrollan en la etapa de iniciación los que pueden añadir más valor a la información previa que poseen los directivos, permitiéndoles tomar mejores decisiones y aumentar la calidad de sus respuestas a las necesidades de sus empleados, a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso (Conduit y Mavondo, 2001). Para conseguir este objetivo, los directivos podrían obtener información sobre las necesidades de sus empleados a fin de actuar para satisfacerlas de forma rápida y efectiva, independientemente de que lo comuniquen a otros directivos o a sus empleados con anterioridad (Lings y Greenley, 2005; Tortosa-Edo *et al.*, 2010).

Sin embargo, sería conveniente que los directivos optaran por comunicar y diseminar de forma libre la información obtenida de su mercado interno, provocando y animando el debate acerca de cuál debería ser la respuesta más adecuada que satisfaga a su fuerza de trabajo y que se alinee con los objetivos corporativos (Lings, 2004; Gounaris, 2008; Lings y Greenley, 2009). Así, y sobre la base de la importancia que otorga el MI a la comunicación interna, en este estudio se considera que la amplitud con la que se difunde la información va a influir en el grado de riqueza y valor de la respuesta organizativa, de tal forma, que si no se diera, el proceso podría verse interrumpido. Es precisamente en este último paso del proceso en el que se inicia la *etapa de implementación*. En esta segunda etapa, la organización ofrece respuesta a los requerimientos de cada colectivo específico de empleados aplicando, para ello, prácticas de RRHH de alto compromiso. Empujados por la abundancia y calidad

de la información obtenida en la etapa de iniciación, los directivos adoptarán una actitud más positiva hacia la generación de estas prácticas de RRHH conducentes a fomentar el compromiso entre los empleados al mejorar sus capacidades y aumentar su motivación (Delery y Doty, 1996; Gratton *et al.*, 1999; Céspedes *et al.*, 2005; Macky y Boxall, 2007).

Aunque en la literatura no existe consenso a la hora de definir las prácticas de RRHH de alto compromiso, se observa que todas ellas tienen un tema en común, 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”. Así pues, sobre la base de la revisión de la literatura de Gestión de RRHH, se pueden identificar cuáles son las más utilizadas en las investigaciones sobre prácticas de alto compromiso: la selección y el reclutamiento, la formación intensiva, los sistemas de evaluación y retribución, la comunicación y el *empowerment* (Delery y Doty, 1996; Ulrich, 1997; Gratton *et al.*, 1999; Youndt y Snell, 2004).

El interés de este estudio por identificar e integrar las prácticas de RRHH de alto compromiso como respuesta del MI al empleado, es triple. En primer lugar, existen autores en la literatura de MI que han valorado la necesidad de estudiar cómo otras prácticas de RRHH no utilizadas hasta el momento (*e.g.* reclutamiento, valoración del rendimiento y *feedback*), podrían ser aplicadas en las empresas para responder de forma más efectiva a los requerimientos de sus empleados (Gounaris, 2008). En segundo lugar, profundizar en las consecuencias de integrar las funciones de marketing y RRHH sobre la estrategia global de marketing de la empresa, tal y como señala Gounaris *et al.* (2010). Por último, ser conscientes de que a través del uso de estas prácticas 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 (Wright *et al.*, 1994; Barney y Wright, 1998; Browning *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 (*e.g.* Guest y Conway, 1997; Allen *et al.*, 2003). Por tanto, se torna relevante para la organización fomentar el compromiso organizativo entre todos sus integrantes, al entender que se genera una actitud positiva hacia la organización puesta de manifiesto a través de la identificación de los empleados con los objetivos organizativos, con la voluntad de realizar esfuerzos en su nombre y un fuerte deseo de ser miembro de la organización (Caruana y Calleya, 1998; Allen y Grisaffe, 2001). Así, si la dirección quiere fomentar este comportamiento y hacerlo generalizado a todos sus miembros, habrá de invertir en un sistema de RRHH encaminado a la consecución de este vínculo con la empresa y explotarlo mediante el desarrollo de prácticas de RRHH de alto compromiso (Ulrich, 1997; Youndt y Snell, 2004; Takeuchi *et al.*, 2009). Sobre la base de estas consideraciones, se plantean las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 4: Existe una relación directa y positiva entre la generación de información del mercado interno y la respuesta corporativa hacia los empleados.*

*Hipótesis 5: Existe una relación directa y positiva entre la diseminación de información del mercado interno y la respuesta corporativa hacia los empleados.*

## **2.2. El MI como antecedente del compromiso del empleado**

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 en común y definir 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: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Así, cuando estos autores hacen referencia a la *dimensión afectiva* del compromiso, aluden al apego emocional del empleado con la empresa y a su identificación e implicación con la organización. El segundo componente es la *dimensión normativa* que refleja un

sentimiento de obligación de continuar en la empresa. Por último, la *dimensión de continuidad* del compromiso indica el conocimiento del empleado de los costes asociados con el abandono de la organización. En definitiva, y tal como indican Allen y Meyer (1990), los trabajadores que tienen un compromiso afectivo fuerte permanecen en la empresa porque “quieren”; los que tienen un compromiso normativo fuerte permanecen porque sienten que “deben” hacerlo y los que tienen un compromiso de continuidad fuerte permanecen porque “lo necesitan”.

Existe un importante número de investigaciones que identifican la dimensión afectiva del compromiso organizativo como aquella que de forma más contundente determina el deseo y la intención de continuar trabajando en la empresa (*e.g.* Meyer y Allen, 1991; Malhotra y Mukherjee, 2004; San Martín, 2008). Si a esto le sumamos el hecho de que esta dimensión afectiva también influye positivamente sobre la dimensión normativa, podríamos afirmar que incidir sobre ella se convierte en la manera más eficaz que tiene la empresa para que el trabajador desee quedarse y lo haga realizando correctamente su trabajo, al sentirlo como una obligación personal (San Martín, 2008).

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; Malhotra y Mukherjee, 2004; Tsai y Wu, 2006). Las investigaciones confirman el papel relevante que adopta el MI en el fomento del compromiso organizativo, especialmente en su dimensión afectiva (Caruana y Calleya, 1998). Su importancia estriba en que es a través del MI cómo la empresa satisface las demandas de los empleados, al generar y diseminar la información de sus necesidades y responder activamente a tales requerimientos, a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso. La aplicación de estas prácticas aumenta 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 profundamente con ella y deseando aumentar su esfuerzo en el logro de los objetivos organizativos (*e.g.* Meyer y Allen, 1991; Caruana y Calleya, 1998; Allen y Grisaffe, 2001; Donovan *et al.*, 2004). Este argumento nos lleva a plantear la sexta hipótesis:

*Hipótesis 6: El MI, a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso, favorece la generación y/o desarrollo de compromiso en los empleados.*

### 2.3. El MI como antecedente de los resultados de marketing y organizativos

Tal y como se ha comentado anteriormente, el desarrollo en la empresa de comportamientos inspirados en una filosofía de MI trae consigo consecuencias positivas para el empleado. Sin embargo, un análisis detallado de la literatura de MI y de Gestión de RRHH permite observar cómo estos efectos positivos también se prolongan hacia el cliente y la organización, tal y como se aprecian en la Tabla 1.

TABLA 1  
Efectos de la aplicación del MI, a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso, sobre los resultados de marketing y organizativos

	EFECTOS	AUTORES
<b>RESULTADOS DE MARKETING</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> <li>– Mayor valor del servicio entregado a los clientes</li> <li>– Aumenta la calidad del servicio entregada y las sugerencias creativas</li> </ul>	Huselid (1995); Rafiq y Ahmed (2000); Bansal <i>et al.</i> (2001); Whitterner (2001); Ahmed <i>et al.</i> (2003); Lings y Greenley (2005); Little y Dean (2006); Sanzo <i>et al.</i> (2007); Lings y Greenley (2009)
<b>RESULTADOS ORGANIZATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incremento de las ventas</li> <li>– Disminución de los costes publicitarios</li> <li>– Mayores cuotas de mercado</li> <li>– Bajan los costes laborales a LP</li> <li>– Incremento de la productividad y de la eficacia organizativa</li> <li>– Consecución de los objetivos</li> <li>– Mejoran la rentabilidad y los rendimientos empresariales</li> </ul>	Grönroos (1990); Arthur (1994); Ahmed <i>et al.</i> (2003); Lings (2004); Lings y Greenley (2005); Sanzo <i>et al.</i> (2007); García <i>et al.</i> (2008); Lings y Greenley (2009); Conway y Monks (2009)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, y desde el punto de vista de los resultados de marketing, los clientes se ven favorecidos dado que la aplicación del MI en la organización supone el desarrollo de una mentalidad de servicio en los empleados y de actuaciones orientadas al cliente, a través de las que se fomenta la entrega de un servicio superior, lo que aumenta su satisfacción y lealtad a la empresa. Asimismo, desde la perspectiva de los resultados organizativos, la existencia del MI para la empresa supone el aumento de la eficacia organizativa, la consecución de los objetivos organizativos y la obtención de unos resultados superiores. En consecuencia, y fruto de esta revisión de la literatura, se pueden plantear las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 7: El MI, a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso, favorece la obtención de resultados de marketing positivos.*

*Hipótesis 8: El MI, a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso, favorece la obtención de resultados organizativos positivos.*

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; Takeuchi *et al.*, 2009). Esto es, 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 esto no sólo genere un aumento en la efectividad con la que los empleados gestionan sus trabajos, sino que, además, provoque una mayor motivación y compromiso en ellos que los implique con más profundidad en la organización, reflejándose esto finalmente en los resultados organizativos (Bansal *et al.*, 2001; Ahmed *et al.*, 2003).

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 superiores, e incluso extraordinarios, que le lleven a entregar un servicio de mayor valor y a esforzarse por ofertar sugerencias creativas al cliente que conduzcan a mejorar la calidad, lo que supondría conseguir clientes más fieles y leales a la organización (e.g. Malhotra y Mukherjee, 2004; Sanzo *et al.*, 2008; Gounaris *et al.*, 2010). Esto nos lleva a plantear la novena hipótesis del estudio:

*Hipótesis 9: Cuanto mayor sea el compromiso de los empleados mejores serán los resultados de marketing.*

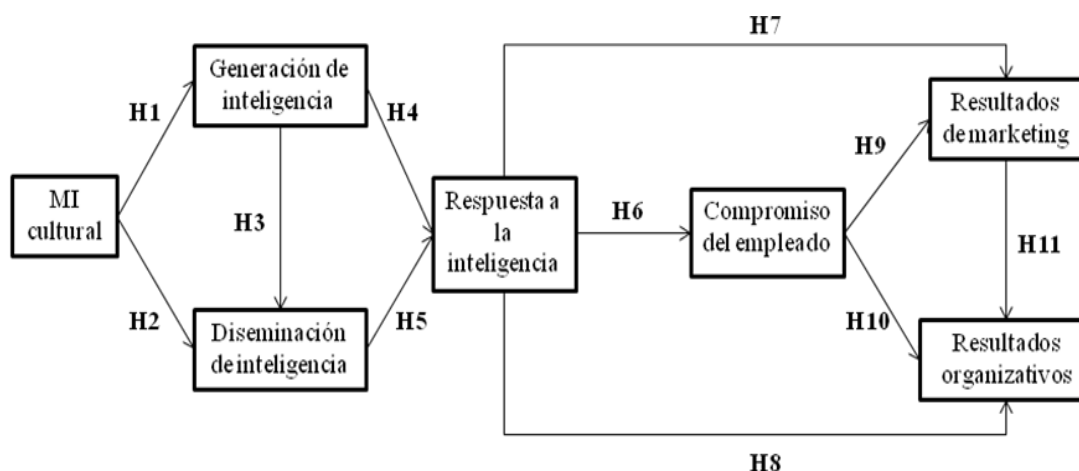
Por último, y como consecuencia de lo anterior, la empresa conseguiría alcanzar sus objetivos y aumentaría sus ventas y su participación en el mercado en el que compite (Ahmed *et al.*, 2003; Lings y Greenley, 2005). Si a esto le unimos la disminución de los costes publicitarios, por disfrutar de clientes más fieles, y la reducción en los costes laborales a largo plazo debida a la realización de un número menor de procesos de reclutamiento, selección y formación, la empresa sería capaz de mejorar sustancialmente sus resultados organizativos (e.g. Romero y Valle, 2001; Takeuchi *et al.*, 2007; Lings y Greenley, 2009). Fruto de estas consideraciones planteamos las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 10: Cuanto mayor sea el compromiso de los empleados mejores serán los resultados organizativos.*

*Hipótesis 11: La relación entre los resultados de marketing y los resultados organizativos es directa y positiva.*

A modo ilustrativo, en la Figura 2 se recogen las distintas hipótesis planteadas en este estudio.

FIGURA 2  
Modelo conceptual con hipótesis



### 3. Metodología

#### 3.1. Contexto de la investigación

Para la consecución de los objetivos de esta investigación se seleccionó uno de los sectores de mayor relevancia para la economía canaria, esto es, el sector hotelero. En concreto, la población objeto de estudio la componen los hoteles de cuatro y cinco estrellas localizados en la isla de Gran Canaria. Dichos establecimientos fueron seleccionados para el estudio por tener un tamaño y número de servicios mínimos exigidos por ley y necesarios para poder realizar esta investigación. Así, para poder lograr nuestros objetivos se hace necesario contar con hoteles con un número elevado de empleados a fin de que tengan un departamento de RRHH y una estrategia documentada de RRHH (Federación Española de Hostelería, 2008). Asimismo, al ser empresas de servicios en las que la estrategia comercial se sustenta en una mayor orientación al mercado, se requiere de empleados que tengan una clara orientación a la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes (Barroso y Sánchez del Río, 2002; Scholesser y McNaughton, 2007). De la misma forma, el sector hotelero posee una serie de características que lo hacen apropiado en este trabajo dada la importancia que se otorga en este estudio a la cultura de MI, las prácticas de RRHH de alto compromiso y al entorno convulso en el que éstas nacen y aplican (Tsaur y Lin, 2004). Además, este sector se caracteriza por ser intensivo en mano de obra, con énfasis en el servicio personal, altamente competitivo, muy sensible a las fluctuaciones de la demanda e intensivo en capital (Go y Pine, 1995).

Del total de hoteles censados en Gran Canaria, se identificaron 57 de cuatro y cinco estrellas y más de 90 habitaciones. Tras enviarles la presentación del estudio vía e-mail, se procedió a contactar telefónicamente con los directores de RRHH de la central y con la dirección de cada hotel para solicitar su colaboración. La recogida de información se llevó a cabo a través de encuestas personales autoadministradas a dos grupos distintos de informantes. Por una parte, se encuestaron a diferentes cargos directivos con funciones y responsabilidades relevantes (los directores y subdirectores de hoteles y directores de área), a los que se denominó “directivos”. Por otra parte, también se encuestó a los jefes y segundos de los departamentos de operaciones de los hoteles (e.g. recepción, restaurante, cocina, etc.), a los que se etiquetó como “empleados”. El motivo de elegir a los mandos intermedios como “empleados” para el estudio se debe al alto índice de rotación de los empleados de base en el sector, lo que podría suponer un problema a la hora de averiguar su grado de compromiso con la organización. Asimismo, es necesario resaltar la utilización en esta investigación de dos tipos de informantes clave distintos, “directivos” y “empleados”, para el estudio de la variable compromiso. Esta dualidad informativa va a permitir conocer el grado de compromiso del colectivo “empleados” de una forma directa, superando así, una importante limitación reconocida previamente en la literatura que suponía medir dicho compromiso bajo la óptica de los directivos (Escrig *et al.*, 2003).



Tras la realización del trabajo de campo realizado, la muestra finalmente obtenida consta de 35 hoteles, lo que supone un índice de respuesta del 61.4% (véase Tabla 1). Dichos hoteles son mayoritariamente turísticos (80%), de cuatro estrellas (74,2%), pertenecientes a una cadena (94,3%) y con un número de empleados que se sitúa entre los 51 y los 250 (68,6%).

TABLA 1  
**Ficha Técnica del Proceso Metodológico**

Procedimiento metodológico	Encuestas personales y auto-administradas a través de cuestionario estructurado
Delimitación del universo	Establecimientos hoteleros de más de tres estrellas y con más de 90 habitaciones
Ámbito	Gran Canaria
Población	57 establecimientos
Informante clave	Directivos: Directores de hoteles, subdirectores y directores de área Empleados: Jefes intermedios y segundos
Forma de contacto	Sede del hotel
Muestra real de establecimientos	35 establecimientos
Muestra real de directivos	68
Muestra real de empleados	296
Tasa de respuestas	61.4%
Fecha trabajo de campo	Noviembre de 2010- Febrero de 2011

En cuanto al perfil de los encuestados, se observa que de los 68 directivos participantes, la mayoría son hombres (69,1%) con edades comprendidas entre los 31 y 50 años (72,1%), estudios universitarios medios/TEAT (42,6%) y una antigüedad en el sector que se distribuye principalmente en el intervalo de 6 a 10 años y de 21 a 30 años (20,6%, respectivamente). Por su parte, de los 296 “empleados” encuestados, el 65,5% son hombres, también con edades comprendidas en el intervalo de 31-50 años (66,3%); siendo destacable el hecho de que una gran parte de ellos (41,2%) sólo cuenta con estudios primarios y lleva trabajando en el sector más de 20 años (47,7%).

### **3.2. Escalas de medida y validación**

El cuestionario utilizado en la investigación se diseñó sobre la base de la revisión de la literatura, que permitió la elaboración de las escalas de los constructos incluidos en el modelo propuesto (véase en Anexo I los ítems definitivos). Dicho cuestionario fue adaptado en función de que el informante fuera el directivo o el empleado y tras ser pretestado en cuatro hoteles, fue finalmente redactado teniendo en cuenta las sugerencias de mejora.

En aras de estudiar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas se realizaron diversos análisis. A tal objeto, se aplicó, en primer lugar, un análisis factorial exploratorio para depurar y conocer la naturaleza dimensional de las escalas; en segundo lugar, un análisis factorial confirmatorio con el propósito de confirmar los resultados obtenidos, utilizando para ello ecuaciones lineales estructurales, y, finalmente, el coeficiente de fiabilidad compuesta y el análisis de la varianza extraída para evaluar la fiabilidad de las escalas empleadas, cuyos niveles superaban en todos los casos los valores recomendados. En el Anexo II se recogen los resultados de los análisis factoriales confirmatorios de las diferentes escalas de medida multi-ítems utilizadas, pudiéndose comprobar que los indicadores de bondad del ajuste son aceptables, dado que todas las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados en la literatura y que todos los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado de +1,96.

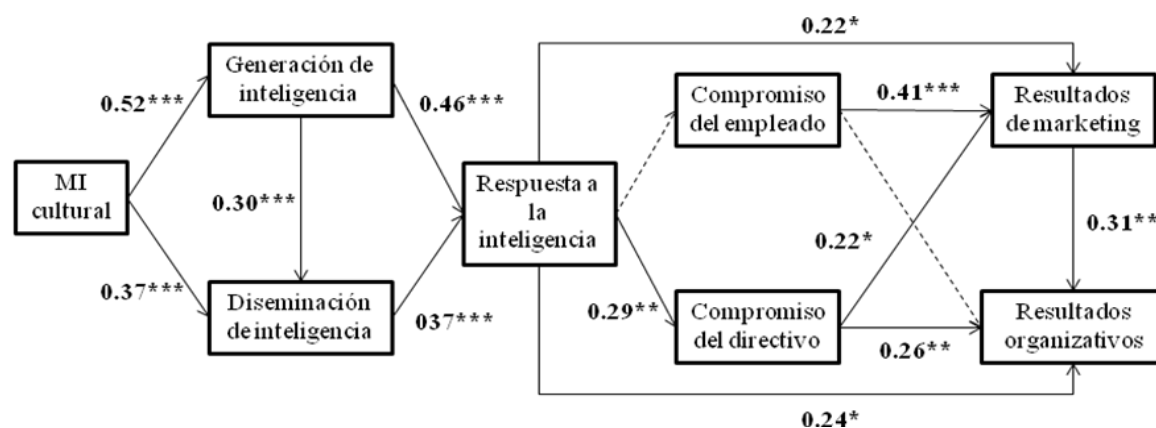
Así mismo, dichos resultados ponen de manifiesto que (1) la escala de MI como cultura es unidimensional; (2) la dimensión “generación de la inteligencia” de la escala de MI como comportamiento está integrada por las dos dimensiones teóricas esperadas, esto es, “identificación de los intercambios de valor” y “conocimiento de las condiciones del mercado laboral”; (3) la dimensión “diseminación de la inteligencia” de la escala de MI como comportamiento está integrada por las dos dimensiones teóricas presupuestas, concretamente por las dimensiones “comunicación entre directivos y empleados” y “comunicación entre directivos”; (4) la dimensión “respuesta a la inteligencia” de la

escala de MI es multidimensional, cuyas dimensiones se han etiquetado como “segmentación”, “selección y reclutamiento”, “formación y desarrollo”, “comunicación”, “retribución”, “*empowerment*” y “evaluación”; (5) la escala de compromiso presenta las tres dimensiones teóricas recogidas en la literatura y que hemos etiquetado como “compromiso afectivo”, “compromiso normativo” y “compromiso de continuidad”; y, finalmente, (6) la escala de resultados es de naturaleza bidimensional, recogiendo una de ellas los resultados relativos a fidelidad, satisfacción, y quejas y reclamaciones, etiquetada como “resultados de marketing” y la otra los ítems relativos a ventas, cuota de mercado y rentabilidad, que ha sido etiquetada como “resultados organizativos”.

### 3.3. Análisis de resultados

Una vez comprobadas las propiedades psicométricas de las escalas de medida utilizadas y al objeto de poder contrastar las hipótesis del modelo propuesto, se ha utilizado como metodología de análisis los modelos *PATH*. A tal efecto, en primer lugar, se ha procedido a crear una variable observada de las diferentes dimensiones obtenidas en los análisis factoriales confirmatorios a través de medias ponderadas de los ítems que conformaban cada dimensión. Las variables observadas utilizadas en el modelo *PATH* se crearon como variables compuestas, a través de las medias ponderadas de las dimensiones que integran cada constructo (véase Anexo III). En cuanto al compromiso de los empleados de cada uno de los hoteles, éste se ha calculado como una media del compromiso de los distintos empleados de cada hotel. Asimismo, en la Figura 3 se recogen los resultados del modelo *PATH* propuesto, observándose una bondad del ajuste satisfactoria, así como los estimadores estandarizados de cada una de las relaciones causales existentes en el modelo y su nivel de significación.

FIGURA 3  
Resultados del modelo estructural



CMIN = 19.417 ( $p=0.150$ ), CFI = 0.957, NFI = 0.880, RMSEA = 0.076

\* $p<0.1$ ; \*\* $p<0.05$ ; \*\*\* $p<0.01$  y  $p<0.001$

—→ Relación significativa  
- - - - -→ Relación no significativa

A partir de los resultados que se recogen en Figura 3, podemos concluir en lo que a la contrastación de las hipótesis se refiere que:

- Existe una relación positiva y significativa entre el MI como cultura y la generación de inteligencia ( $t=4,977$ ;  $p<0,00$ ), lo que permite aceptar la H1.
- Igualmente el MI como cultura influye de forma positiva y significativa sobre la diseminación de inteligencia ( $t=3,262$ ;  $p<0,00$ ), por lo que la H2 también es aceptada.
- Con respecto a la relación entre la generación y la diseminación de inteligencia, los resultados reflejan como la generación influye positiva y significativamente sobre la diseminación ( $t=2,652$ ;  $p<0,00$ ) tal y como establecía la H3, que queda de esta manera confirmada.

- En lo relativo a la influencia sobre la respuesta de la generación y diseminación de la inteligencia, los resultados muestran como tanto la generación ( $t=4,798$ ;  $p<0,00$ ) como la diseminación ( $t=3,882$ ;  $p<0,00$ ) influyen positiva y significativamente sobre la respuesta. Sobre la base de estos resultados se aceptan las hipótesis H4 y H5.
- Con respecto a la influencia de la respuesta sobre el compromiso de los empleados, los resultados muestran una relación positiva y significativa sólo para el caso de los directivos ( $t=2,509$ ;  $p<0,01$ ). Por su parte, los resultados no revelan la existencia de relación significativa entre la respuesta y el compromiso de los empleados ( $t=1,242$ ;  $p>0,1$ ), por lo que la hipótesis H6 se acepta parcialmente.
- La respuesta influye de forma positiva y significativa, tanto sobre los resultados de marketing ( $t=1,824$ ;  $p<0,1$ ) como sobre los resultados organizativos ( $t=1,958$ ;  $p<0,05$ ), lo que lleva a la aceptación de las hipótesis H7 y H8.
- En lo relativo a la incidencia del compromiso sobre los resultados de marketing, los análisis llevados a cabo permiten afirmar que tanto el compromiso directivo ( $t=1,849$ ;  $p<0,1$ ) como el compromiso del empleado ( $t=3,617$ ;  $p<0,00$ ) tienen una influencia positiva y significativa sobre dicho resultado. Por tanto, la hipótesis H9 también puede ser aceptada.
- Por su parte, los resultados también revelan la existencia de una relación positiva y significativa entre el compromiso directivo y el resultado organizativo ( $t=2,167$ ;  $p<0,03$ ), no siendo significativa para el caso de los empleados ( $t=-0,448$ ;  $p>0,1$ ). Estos resultados nos llevan a aceptar parcialmente la hipótesis H10.
- Finalmente, en cuanto a la relación entre el resultado de marketing y el resultado organizativo, los resultados alcanzados muestran como dicha relación es positiva y significativa ( $t=2,230$ ;  $p<0,05$ ), lo que permite aceptar la hipótesis H11.

Es de señalar que tanto los resultados de marketing como los organizativos se explican en un porcentaje relativamente alto por el establecimiento en la empresa de una cultura de MI (33,8% y 35,1%, respectivamente), siempre y cuando ésta se implante debidamente a través de prácticas de RRHH de alto compromiso que lleven precisamente a un mayor compromiso entre los directivos y empleados de la organización.

#### 4. Conclusiones

La presente investigación ha permitido una aproximación al estudio del MI desde una doble perspectiva, cultural y comportamental, contribuyendo a incrementar el escaso número de trabajos empíricos en la línea con lo sugerido por autores como Gounaris (2008) y Gounaris *et al.*, (2010). En concreto, los resultados alcanzados nos han permitido evidenciar que aquellas organizaciones que apuestan por una cultura de MI, mediante la generación y diseminación de inteligencia relativa a las necesidades y deseos de los empleados y la respuesta efectiva mediante prácticas de RRHH de alto compromiso, obtienen mejores resultados.

Así pues, este trabajo supone una importante contribución al campo de estudio sobre el MI al confirmar la complementariedad de las perspectivas cultural y comportamental en la línea del estudio de Carr y Burnthorne Lopez (2007) sobre OM. Esto es, los resultados de este estudio sugieren que el desarrollo previo de una cultura de MI conduce a la generación y el desarrollo de comportamientos de MI encaminados a satisfacer las necesidades y preferencias de los empleados. En este sentido, se ha podido constatar la relación causal existente entre las tres dimensiones del MI comportamental donde la generación de inteligencia aparece como antecedente de la diseminación y ambas de la respuesta corporativa (Carr y Burnthorne Lopez, 2007; Tortosa-Edo *et al.*, 2010; Lings y Greenley, 2010). De esta forma, la generación de inteligencia y su posterior diseminación podrían derivar en una mayor comprensión de las necesidades y requerimientos de los empleados por parte de la dirección, lo que le permitiría que los empleados percibieran que la empresa ve sus necesidades al mismo nivel que las del resto de los grupos de interés con los que se relaciona (Conduit y Mavondo, 2001; Lings y Greenley, 2010). Otra importante contribución de esta investigación es la relacionada con el estudio del compromiso. En este trabajo se ha estudiado el grado de compromiso del trabajador con la

organización utilizando dos tipos de informantes –directivos y empleados-, por lo que se ha podido constatar de forma directa el nivel real de compromiso de cada uno de estos grupos. Este hecho viene a superar una importante limitación que presenta el estudio de esta variable en la literatura, dado que se tiende a valorar el grado de compromiso del empleado a través de la percepción subjetiva e indirecta de los directivos (Escrig *et al.*, 2003).

Además, los resultados de esta investigación parecen reflejar que las prácticas de RRHH de alto compromiso mejoran el compromiso a nivel directivo, no existiendo evidencias significativas de que este hecho se dé en los empleados, tal y como se afirma en la literatura de gestión de RRHH (*e.g.* Delery, 1998; Céspedes *et al.*, 2005). Este resultado inesperado podría ser explicado por el hecho de que en la industria turística las prácticas de RRHH son poco profesionales y están menos desarrolladas que en otros sectores y, por lo tanto, no conllevan un mayor compromiso y satisfacción de los empleados en niveles no directivos. Tal y como afirman Kusluvan *et al.* (2010:186) “la mayoría de los estudios sobre actitudes y comportamientos en el trabajo concluyen que la rotación y el estrés laboral son altos en los sectores relacionados con el turismo, mientras que la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y la motivación son bajos”. Asimismo, este hecho podría explicarse por la escasa o nula percepción del empleado acerca de la utilidad, compromiso o interés por parte de la organización de satisfacer sus necesidades específicas a través de las prácticas de RRHH implementadas.

Por otra parte, la evidencia empírica de esta investigación también revela cómo los comportamientos desarrollados como reflejo de una filosofía de MI, mediante la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso, mejoran los resultados de marketing y organizativos. Es decir, la dirección de los hoteles debería insistir en la necesidad de desarrollar y fortalecer una cultura sustentada en un conjunto de normas y valores que resalten la preocupación por el empleado, orientada a satisfacer sus necesidades, lo que provocaría en el empleado comportamientos encaminados a obtener resultados positivos en términos de satisfacción, fidelidad y número de quejas de clientes; así como en ventas, cuota de mercado y rentabilidad.

Por último, es preciso reconocer la existencia de una serie de limitaciones en el presente trabajo que podrían convertirse en futuras líneas de investigación. En primer lugar, la imposibilidad de generalizar directamente los resultados obtenidos a otros sectores, dadas las características particulares de sector hotelero, hace que dichos resultados sólo pueden extrapolarse al ámbito de la población objeto de estudio. Además, las observaciones analizadas se refieren a un momento del tiempo y sería interesante realizar estudios longitudinales que permitan tener conclusiones más robustas sobre la causalidad entre las variables. Asimismo, los resultados de marketing y organizativos se han medido de forma subjetiva, por lo que sería necesario subsanarlo en futuros trabajos.

## 5. Referencias bibliográficas

- 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.J. Y GRISAFTE, D.B. (2001). “Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages”. *Human Resource Management Review*, nº 11, pgs. 209-236.
- 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., SHORES, 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.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; SANTOS VIJANDE, M.L. Y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2000). “Análisis cultural y operativo de la Orientación al Mercado: Efectos moderadores en la relación O.M.-Resultados”. *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*. Vol.4, nº1, pgs.7-42.
- ARTHUR, J.B. (1994). “Effects of human resource Systems on manufacturing performance and turnover”. *Academy of Management Journal*, nº 37, pgs. 670-687.
- AVLONITIS, G.J.A Y GOUNARIS, S.P.(1997). “Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies”, *Industrial Marketing Management*, 26, nº 5, pgs. 325-402.
- BANSAL, H.S., IRVING, P.G. Y TAYLOR, S.F. (2004). “A three-component model of customer commitment to service providers”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, nº 3, pgs. 234-250.

- BARNEY, J. B. Y WRIGTH, P. M. (1998) : "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, nº 1, pgs. 31-46.
- BARROSO CASTRO, C., MARTÍN ARMARIO, E. Y SÁNCHEZ DEL RÍO VÁZQUEZ, M.E. (2005). "Consequences of market orientation for customers and employees". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, nº 5/6, pgs. 646-675.
- BERRY, L.L. (1984). *Services marketing is different*, Lovelock C.H. (Ed.), *Service Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pgs. 271-78.
- BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York, NY, pgs. 152, 164-169.
- BROWNING, V.; EDGAR, F. Y GRAY, B. (2009). "Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries". *The Service Industries Journal*, Vol.29, nº6, pgs.741-760.
- CADOGAN, J.W. Y DIAMANTOPOULOS, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli y Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, 13, pgs. 41-60.
- CAHILL, D.J. (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. The Haworth Press, New York, NY.
- CARR, J.C. Y BURNTHORNE LOPEZ, T. (2007). "Examining market orientation as both culture and conduct: modeling the relationships between market orientation and employee responses". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol.115, nº2, pgs.113-125.
- CARUANA, A. Y CALLEYA, P. (1998). "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers". *International Journal of Bank Marketing*, 16, nº 3, pgs. 108-116.
- CÉSPEDES, J.J., JEREZ, P. Y VALLE, R. (2005). "Las prácticas de RRHH de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 24, pgs. 29-56.
- CONDUIT, J. Y MAVONDO F.T. (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, nº 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, nº 2, pgs. 140-58.
- DELERY, J.E. (1998). "Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, nº 8, pgs. 289-310.
- 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, nº 4, pgs. 802-835.
- DONOVAN, R.D., BROWN, T.D. Y MOWEN, J.C. (2004). "Internal benefits of service worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviours". *Journal of Marketing*, Vol.68, nº1, pgs. 128-146.
- ESCRIG, ROCA Y BOU (2003). "Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 16, pgs. 123-143.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA (2008). *Situación de la Gestión de los RRHH en las empresas de Hostelería. Productividad y calidad del trabajo a través de la organización y gestión de personas*. Federación Española de Hostelería (FEHR), Madrid.
- 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, nº 1, pgs. 63-70.
- GO, F.M. Y PINE, R. (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. Routledge, London.
- GOUNARIS, S.P. (2006). "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, 59, pgs.432-448.
- 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.
- GOUNARIS, S.P.; VASSILIKOPOULOU, A. Y CHATZIPANAGIOTOU, D.C. (2010). "Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory". *European Journal of Marketing*. Vol. 44, nº 11/12, pgs. 1667-1699.
- GRATTON, L.; HAILEY, V.H.; STILES, P. Y TRUSS, C. (1999). *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford University Press.
- GRÖNROOS, C. (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Services Competition*. Lexington Books, Lexington, MA.
- GUEST, D. Y CONWAY, N. (1997). *Employee motivation and the psychological contract*, London: CIPD.

- GUTHRIE, J.P. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nº 1, pgs.180-190.
- 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.
- HOGG, G. Y CARTER, S. (2000). Employee attitudes and responses to internal marketing, en Varey, R. y Lewis, B. (eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, pgs.109-124.
- KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z.; LLHAN, I. Y BUYRUK, L. (2010). "The human dimension: a review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry". *Cornell Hospitality Quarterly*. 51, nº2, pgs.171-214.
- LINGS, I.N. (2004). "Internal market orientation. Construct and consequences", *Journal of Business Research*, 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.
- LINGS, I.N. Y GREENLEY, G.E. (2010). "Internal market orientation and market-oriented behaviours", *Journal of Service Management*, Vol. 21, nº 3, pgs. 321-343.
- 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. 460-476.
- 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. 537-567.
- 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*, 18, nº 3, pgs. 162-74.
- MAZAIRO CASTRO, A., DOPICO PARADA, A. Y GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.14, nº 3, págs. 181-208.
- 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.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990). "The effect of a marketing orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, nº 54, pgs. 20-35.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (1993). "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management". *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, nº 3, pgs. 219-232.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis, and extension". *Journal of Services Marketing*. Vol. 4, Nº 6, pgs. 449-462.
- ROMERO, M.G. Y VALLE CABRERA, R. (2001). "Strategy and manager's compensation: the Spanish case". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, nº 2, pgs.218-242.
- SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, S. (2008). "Relational and economic antecedents of organizational commitment". *Personnel Review*, 37, nº 6, págs. 589-608.
- SANZO PÉREZ, M.J., GARCÍA RODRÍGUEZ, N., SANTOS VIJANDE, M.L. Y TRESPALACIOS 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.
- SCHLOSSER, F.K. Y MCNAUGHTON, R.B. (2007). "Individual-level antecedents to market-oriented actions". *Journal of business Research*, nº 60, pgs.438-446.
- 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.
- TAKEUCHI, R., LEPAK, D.P., WANG, H. Y TAKEUCHI, K. (2007). "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of japanese organizations". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, nº 4, pgs. 1069-1083.
- TORTOSA EDO, V., SÁNCHEZ GARCÍA, J. Y MOLINER TENA, M. (2010). "Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel". *The Service Industries Journal*, Vol. 30, nº8, pgs. 1279-1297.

TSAI, Y. Y WU, S. (2006). "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality". Service Systems and Service Management, Vol. 2, n° 25/27, pgs. 1292-1298.

TSAUR, S.H. Y LIN, Y.C. (2004) "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour". Tourism Management, n° 25, pgs.471-481.

ULRICH, D. (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press. Boston.

WILDES, V.J. (2005). "Internal service quality: Marketing strategies can help to reduce employee turnover for food servers. International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol.6, n°2, pgs.1-27.

WHITENER, E.M. (2001)."Do high commitment Human Resource practices affect employee commitment?". Journal of Management, n° 27, pgs.515-535.

WRIGHT, P., MCMAHAN, G., Y MCWILLIAMS, A. (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage. International Journal of Human Resource Management, n° 5, pgs.299-324.

WIESEKE, J., AHEATNE, M. LAM, S.K. Y VAN DICK, R. (2009). "The role of Readers in internal marketing". Journal of Marketing, 73, March, pgs. 123-145.

YOUNDT, M., A., SNELL, S., A., (2004). "Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance", Journal of Managerial Issues, Vol. 16, n° 3, pgs. 337-360.

## ANEXO I

### Ítems definitivos de las escalas de medida utilizadas

#### Marketing interno como cultura (Basada en Narver y Slater, 1990)

MI1	En nuestro hotel existe la creencia de que los empleados son el recurso más importante que tiene la empresa
MI2	Para nuestro hotel es importante comprender los factores que afectan a la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo
MI3	En nuestro hotel, mantener a los empleados satisfechos se considera tan importante como mantener a los clientes satisfechos
MI4	Uno de los objetivos principales de nuestro hotel consiste en mantener a los empleados satisfechos

#### Marketing interno como comportamiento:

##### Generación de inteligencia (Basada en Gounaris, 2006)

ID1	Nuestro hotel se esfuerza por comprender las necesidades de los empleados para satisfacerles mejor
ID2	Al menos una vez al año, nuestro hotel pregunta formalmente a los empleados cuáles son sus necesidades y deseos al objeto de conocer sus expectativas de futuro
ID3	Nuestro hotel mide de forma sistemática el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo
ML1	Nuestro hotel conoce las nuevas ofertas de empleo del sector que podrían atraer e interesar a nuestros empleados
ML2	Nuestro hotel analiza de forma sistemática las políticas de RRHH y las condiciones laborales de la competencia
ML3	Nuestro hotel intenta conocer lo que hacen los competidores para mantener a sus empleados satisfechos

##### Diseminación de inteligencia (Basada en Gounaris, 2006)

CDE1	Los directivos escuchamos a nuestros empleados cuando nos hablan de sus problemas en el trabajo
CDE2	Los directivos escuchamos a nuestros empleados cuando nos proponen soluciones a sus problemas en el trabajo
CDE3	Los directivos de este hotel nos preocupamos realmente de los problemas personales de nuestros empleados que podrían llegar a afectar a su rendimiento
CDE4	En este hotel, los directivos informamos debidamente a nuestros empleados de sus tareas y objetivos, tratando de llegar a un acuerdo al respecto
CDE5	Los directivos de este hotel tenemos buena predisposición a reunirnos personalmente con los empleados cuando éstos nos lo solicitan
CDD1	Nuestro hotel potencia el que los directivos de los diferentes departamentos nos reunamos para intercambiar opiniones sobre los empleados
CDD2	Los directivos de los distintos departamentos de este hotel nos reunimos regularmente para discutir y resolver los problemas de nuestros empleados
CDD3	Si un empleado tiene problemas serios, los directivos de los restantes departamentos nos implicamos rápidamente en el análisis de su situación

#### Respuesta a la inteligencia:

##### Segmentación (Basada en Gounaris, 2006)

## EL ROL DEL MARKETING INTERNO EN LA GENERACIÓN DE RESULTADOS

SG1	Cuando diseñamos una política determinada en este hotel, siempre consideramos cómo afectará a los diferentes colectivos de empleados que tienen características y necesidades similares
SG2	Se diseñan políticas específicas de RRHH para colectivos específicos de empleados que comparten necesidades comunes (ejem. un curso de idiomas para camareros, limpiadoras y recepcionistas)
SG3	En nuestro hotel no se lleva a cabo ninguna acción sin considerar el impacto que pueda tener sobre colectivos específicos de empleados que comparten necesidades comunes
<b>Prácticas de RRHH de alto compromiso</b> (Basada en Delery y Doty, 1996; Ulrich, 1997; Gratton <i>et al.</i> , 1999; Youndt y Snell, 2004)	
SR1	El proceso de selección de personal de nuestro hotel prima la capacitación profesional del candidato en el puesto de trabajo sobre otros criterios (ejem. currículum, lazos de familiaridad con la empresa, etc.)
SR2	En nuestro hotel utilizamos diferentes fuentes de reclutamiento de personal
SR3	Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para colaborar y trabajar en equipo
SR4	Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para adaptarse al hotel y a su cultura de atención al cliente
SR5	Nuestro hotel utiliza preferentemente la contratación indefinida
FM1	Los programas formativos se planifican con antelación y según las necesidades futuras
FM2	Nuestros programas de formación y desarrollo potencian el trabajo en equipo
FM3	Nuestro hotel considera que todos los empleados deben ser formados para prestar un buen servicio al cliente
FM4	Proporcionamos a nuestros empleados oportunidades de formación y desarrollo continuos
EV1	La promoción se realiza sobre la base de una evaluación objetiva
EV2	La evaluación del rendimiento se realiza de forma sistemática
EV3	Se informa a los empleados de los resultados de su evaluación
EV4	El personal conoce los criterios de evaluación
RT1	Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los directivos en función del logro de sus objetivos
RT2	Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los empleados de base en función del logro de sus objetivos
RT3	Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los equipos de trabajo en función del logro de sus objetivos
RT4	En este hotel los empleados son recompensados (de forma económica y/o no económica) por contribuir a ofrecer un buen servicio a los clientes
CO1	Se potencia la comunicación abierta entre todos los niveles organizativos del hotel
CO2	Las sugerencias de los empleados se tienen en cuenta para mejorar el servicio al cliente
CO3	Los empleados están informados de los objetivos y resultados del hotel
EW1	Se promueve la autonomía de los empleados en sus puestos de trabajo
EW2	Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones
EW3	Nuestro hotel anima a los empleados a tomar iniciativas, utilizando su propio juicio
<b>Compromiso organizativo</b> (Basada en Allen y Meyer, 1990)	
AF1	Me siento emocionalmente vinculado a este hotel
AF2	Me siento orgulloso de trabajar en este hotel
AF3	Siento un fuerte sentimiento de pertenencia a este hotel
NM1	Siento el deber de permanecer en este hotel
NM2	Me sentiría culpable si dejara este hotel ahora
NM3	Incluso aunque fuera en mi propio beneficio, no sería correcto dejar este hotel ahora
CT1	Temo lo que me podría pasar si abandono mi trabajo sin tener otra alternativa
CT2	Sería muy costoso para mí dejar mi hotel ahora
<b>Resultado de marketing</b> (Basada en Sanzo <i>et al.</i> , 2007; 2008)	
RM1	Fidelidad
RM2	Satisfacción
RM3	Número de quejas y reclamaciones
<b>Resultado organizativo</b> (Basada en Escrig, Roca y Bou, 2003; Santos <i>et al.</i> , 2007; 2008)	
RC1	Ventas
RC2	Cuota de mercado
RC3	Rentabilidad



## ANEXO II

## Resultados de los modelos de medida de las escalas utilizadas

Constructos	Relaciones causales	Estimad. Estandar.	Razones Críticas	<i>p</i>	Indicadores Bondad Ajuste	Indicadores Fiabilidad
MI Cultura	V26 ←MI Cultura	0.906			CMIN = 2.485	
	V27 ←MI Cultura	0.886	11.054	0.000	<i>p</i> =0.289	Fiabil. Comp.=0.945 Var. Extr.= 0.812
	V28 ←MI Cultura	0.904	11.623	0.000	CFI = 0.998	
	V30 ←MI Cultura	0.908	11.740	0.000	NFI = 0.990 RMSEA = 0.060	
MI Comportamiento: Generación	V42 ←Mdo Laboral	0.708				
	V43 ←Mdo Laboral	0.851	6.443	0.000	CMIN = 12.513	Fiabil. Comp.=0.915 Var. Extr.= 0.646
	V44 ←Mdo Laboral	0.915	6.651	0.000	<i>p</i> =0.130	
	V34 ←Identificación	0.609			CFI = 0.977	
	V37 ←Identificación	0.819	5.004	0.000	NFI = 0.942	
	V38 ←Identificación	0.880	5.084	0.000	RMSEA = 0.092	
MI Comportamiento: Diseminación	V47 ←Com. Direc.-Empl.	0.906				
	V48 ←Com. Direc.-Empl.	0.926	11.673	0.000		
	V49 ←Com. Direc.-Empl.	0.703	7.001	0.000	CMIN = 29.086	Fiabil. Comp.=0.943 Var. Extr.= 0.678
	V50 ←Com. Direc.-Empl.	0.631	5.958	0.000	<i>p</i> =0.065	
	V51 ←Com. Direc.-Empl.	0.798	8.712	0.000	CFI = 0.973	
	V52 ←Com. Direc.-Direc.	0.950			NFI = 0.927	
	V53 ←Com. Direc.-Direc.	0.952	12.351	0.000	RMSEA = 0.089	
	V54 ←Com. Direc.-Direc.	0.637	6.249	0.000		
MI Comportamiento: Respuesta	V57 ←Segmentación	0.739			CMIN = 0.752	Fiabil. Comp.=0.802 Var. Extr.= 0.575
	V60 ←Segmentación	0.760	5.464	0.000	<i>p</i> =0.386	
	V61 ←Segmentación	0.775	5.525	0.000	CFI = 1.000	
					NFI = 0.988	
	V112 ←Selección-Reclut.	0.697			RMSEA = 0.000	Fiabil. Comp.=0.815 Var. Extr.= 0.491
	V113 ←Selección-Reclut.	0.590	4.468	0.000	CMIN = 5.245	
	V114 ←Selección-Reclut.	0.835	6.130	0.000	<i>p</i> =0.387	
	V115 ←Selección-Reclut.	0.902	6.330	0.000	CFI = 0.998	
	V116 ←Selección-Reclut.	0.329	2.527	0.012	NFI = 0.959	
					RMSEA = 0.027	
	V119 ←Formación	0.849			CMIN = 1.274	Fiabil. Comp.=0.883 Var. Extr.= 0.655
	V120 ←Formación	0.883	8.605	0.000	<i>p</i> =0.529	
	V121 ←Formación	0.671	5.976	0.000	CFI = 1.000	
	V122 ←Formación	0.819	7.872	0.000	NFI = 0.991	
	V135 ←Comunicación	0.690			RMSEA = 0.000	Fiabil. Comp.=0.770 Var. Extr.= 0.527
	V137 ←Comunicación	0.752	4.774	0.000	CMIN = 0.745	
	V138 ←Comunicación	0.735	4.735	0.000	<i>p</i> =0.388	
					CFI = 1.000	
	V130 ←Retribución	0.510			NFI = 0.987	Fiabil. Comp.=0.854 Var. Extr.= 0.612
	V131 ←Retribución	0.977	4.652	0.000	RMSEA = 0.000	
	V132 ←Retribución	0.943	4.657	0.000	CMIN = 2.768	
	V133 ←Retribución	0.588	3.695	0.000	<i>p</i> =0.251	
	V139 ←Empowerment	0.850			CFI = 0.995	Fiabil. Comp.=0.824 Var. Extr.= 0.611
	V140 ←Empowerment	0.772	6.871	0.000	NFI = 0.984	
	V142 ←Empowerment	0.718	6.271	0.000	RMSEA = 0.065	
	V125 ←Evaluación	0.801			CMIN = 1.030	
	V126 ←Evaluación	0.790	7.177	0.000	<i>p</i> =0.597	Fiabil. Comp.=0.909 Var. Extr.= 0.715

## EL ROL DEL MARKETING INTERNO EN LA GENERACIÓN DE RESULTADOS

	V127 ←Evaluación	0.865	8.112	0.000	CFI = 1.000	
	V128 ←Evaluación	0.919	8.683	0.000	NFI = 0.994	
					RMSEA = 0.000	
Compromiso	V173 ←Comp. Afectivo	0.837				
	V174 ←Comp. Afectivo	0.701	14.731	0.000		
	V175 ←Comp. Afectivo	0.930	18.917	0.000	CMIN = 59.648	
	V186 ←Comp. Normativo	0.755			p=0.000	
	V188 ←Comp. Normativo	0.777	13.151	0.000	CFI = 0.966	Fiabil. Comp.=0.962
	V190 ←Comp. Normativo	0.774	13.122	0.000	NFI = 0.954	Var. Extr.= 0.608
	V179 ←Comp. Continuidad	0.693			RMSEA = 0.083	
Resultados	V180 ←Comp. Continuidad	0.872	7.625	0.000		
	V217 ←Rdo Marketing	0.858				
	V218 ←Rdo Marketing	0.887	8.230	0.000	CMIN = 8.519	
	V219 ←Rdo Marketing	0.900	8.311	0.000	p=0.384	
	V224 ←Rdo Organizativo	0.747			CFI = 0.997	Fiabil. Comp.=0.939
	V225 ←Rdo Organizativo	0.929	5.908	0.000	NFI = 0.956	Var. Extr.= 0.721
	V226 ←Rdo Organizativo	0.757	5.416	0.000	RMSEA = 0.031	

### ANEXO III

Variables compuestas	
Variables compuestas	Dimensiones
Generación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación</li> <li>• Mercado laboral</li> </ul>
Diseminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directivos-empleados</li> <li>• Comunicación entre directivos</li> </ul>
Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación</li> <li>• Selección y reclutamiento</li> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Retribución</li> <li>• <i>Empowerment</i></li> <li>• Evaluación</li> </ul>
Compromiso del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso afectivo del empleado</li> <li>• Compromiso normativo del empleado</li> <li>• Compromiso de continuidad del empleado</li> </ul>
Compromiso del directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso afectivo del directivo</li> <li>• Compromiso normativo del directivo</li> <li>• Compromiso de continuidad del directivo</li> </ul>