

# EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL Y EMPRESARIAL EN EL MARKETING INTERNO

## ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A PERSONAL AND BUSINESS VALUE IN THE INTERNAL MARKETING

Ruiz de Alba Robledo, José Luis (Universidad de Málaga) \*

---

### RESUMEN

El compromiso organizacional ha sido objeto de estudio extenso debido a la importancia que tiene para las empresas. En esta investigación se ha realizado un análisis de la literatura científica relevante para responder a la cuestión: ¿qué es el compromiso organizacional y qué tipos de compromiso existen? Como respuesta se muestra el enfoque tridimensional del compromiso así como un novedoso encuadre dentro de la tradición ética aristotélica de los bienes. También se ha analizado la teoría del valor.

Para responder a la cuestión de ¿qué factores contribuyen más al compromiso? se muestran los resultados de una investigación empírica en el sector hotelero español, dentro del ámbito del marketing interno. Concluye que de los factores analizados los que tienen mayor correlación con el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia.

**Palabras claves:** compromiso organizacional, valores, marketing interno, comunicación, conciliación trabajo y familia. **JEL:** M12, M14, M31.

---

### ABSTRACT

Organizational commitment has been extensively studied and has a great importance for companies. In this research an analysis of relevant scientific literature has been done in order to answer the question: what is commitment and what kind of commitment exists? Tridimensional model of commitment is shown and a groundbreaking example of the relation of this model with ethical aristothelical tradition. Theory of value has also been analyzed.

To answer the question what factors contribute most to compromise?, the results of an empirical research on Spanish hotel sector are shown, within the scope of internal marketing. This research concludes that factors with greater correlation with commitment are: internal communication, management concern, training and family work balance.

**Key words:** Organizational commitment, Values, Internal Marketing, Communication, Work-Family Balance. **JEL:** M12, M14, M31.

---

---

\* Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, Campus El Ejido, s/n, 29071, Málaga. jruizdealba@uma.es

Recibido: Febrero de 2013. Aceptado: Junio de 2013.

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir de finales de 2008 la recesión económica se ha ido instalando en muchos países y se ha agravado la crisis de confianza hacia las instituciones y también en el ámbito de las empresas. Los empleados han ido buscando su confianza y, por tanto, su compromiso en fundamentos más sólidos y estables que las empresas (Cohen, 2009).

Muchos empresarios, directivos y académicos se plantean con frecuencia cómo aumentar el nivel de compromiso de sus empleados. Con esta investigación pretendemos aportar luz a dos cuestiones básicas: de una parte entender mejor el compromiso, para ello nos preguntamos la cuestión: ¿qué es el compromiso y qué tipos de compromiso existen? y de otra para extraer aplicación práctica para las empresas con la pregunta ¿cuáles son los factores que tienen mayor impacto en el compromiso de los empleados?

Hemos revisado la literatura científica a nuestro juicio más relevante que nos permitiera una adecuada comprensión del compromiso desde un sólido marco teórico conceptual y tratar de ofrecer propuestas que sirvieran para una aplicación práctica en las empresas.

Además mostramos los resultados de una reciente investigación empírica en el sector hotelero español en el ámbito del marketing interno y hemos analizado los factores con mayor impacto en el compromiso de los empleados.

## 2. MARCO CONCEPTUAL DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

### a) Compromiso y motivación

En relación al compromiso y la motivación, Nonaka (2011) relata que en los años 70, Soichiro Honda, obtuvo una lección de sus subordinados. Honda pretendía desarrollar un motor de automoción que fuera de bajas emisiones. Comunicó a su empresa, que tenían que conseguir batir a los “Tres Grandes” fabricantes de automóviles de USA que en aquel momento se estaban oponiendo a la “Clean Air Act”. La sorpresa del Sr. Honda fue al comprobar la respuesta de sus jóvenes ingenieros. Uno manifestó que trabajaría en el proyecto, pero no con la finalidad de desplazar a los grandes fabricantes norteamericanos sino que lo haría para cumplir con sus responsabilidades sociales. Otro manifestó que lo haría, pero no por ganar a la competencia sino por mejorar el medioambiente y por el futuro de sus hijos. La historia termina en que el Sr. Honda se sintió tan avergonzado de sí mismo y, en cierto modo, desfasado por esta lección de sus ingenieros en cuanto a sus motivaciones últimas, que decidió que era justo el momento de retirarse.

Los valores habían cambiado y, por tanto, las motivaciones también. Le estaban haciendo ver que lo que más les movía no era ganar la batalla al competidor sino determinados principios más elevados y asumidos a nivel personal como algo propio y con suficiente carga motivacional como para generar un serio compromiso en un proyecto. Lo que no quiere decir que buscando esa motivación trascendente, no fueran capaces de adelantar a sus competidores norteamericanos pues ambos tipos de motivaciones teóricamente no tienen porqué ser excluyentes. A nadie resulta indiferente el compromiso y el que exista consenso respecto al hecho de que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas.

La sabiduría práctica no se ha de considerar como algo reservado a la alta dirección de una empresa, (Nonaka, 2011). Ha de ser algo que se disemine a lo largo de toda la organización. Los empleados, a todos los niveles deberían ser entrenados para practicarla. Una de las principales misiones de un líder debería ser fomentar el liderazgo en todos los que componen su organización.

En ocasiones, los directivos, como en este caso el fundador de Honda, pueden tener una idea acerca de lo que piensa que va a motivar a sus colaboradores y se pueden llevar la sorpresa al descubrir que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas son otros a los que la empresa pensaba o incluso puede producirse la aparición de nuevos valores.

### **b) Teoría del valor: valores personales y valores empresariales**

La orientación al marketing interno es un constructo en fase de consolidación como nuevo paradigma en el campo de marketing, como continuación al paradigma de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990). La teoría que sustenta el marketing interno es la teoría del cliente interno (Berry, 1976) que apenas ha tenido hasta ahora contrastación empírica, según indican varios autores entre los que destaca Gounaris (2006) y que básicamente consiste en que para satisfacer las necesidades de los clientes externos antes hay que satisfacer las necesidades del cliente interno. Esta teoría del cliente interno a su vez está basada en la teoría de la equidad que fue propuesta por primera vez por Adams (1963) y propone que los empleados evalúan sus propios trabajos realizando un balance entre lo que aportan a la empresa y lo que obtienen de ella. Huseman y Hatfield (1990) la completaron sugiriendo que por parte de los empleados una de las aportaciones principales a la empresa es el compromiso a las políticas de la organización. En este sentido, en la mayoría de los estudios sobre marketing interno se ha venido analizando la relación con el compromiso de los empleados como un requisito para generar valor a favor de los clientes (Narver y Slatter, 1999) de ahí su entronque con la teoría del valor.

Algunos estudios que se han centrado en los valores individuales han aplicado la teoría de los valores de Rokeach (1973). Éste autor los llegó a definir como creencias duraderas y de ahí su importancia para el comportamiento de los empleados en las empresas y también, lógicamente para el comportamiento del consumidor (Blackwell y otros, 2002). La mayoría de los estudios ha aplicado el marco establecido por Hofstede (1980) mediante el cual cada una de las dimensiones de los valores varía a través de los individuos en función de las diferencias que presente el tipo de sociedad en el que viva, lo que va a conllevar múltiples efectos y resultados significativos.

Diversos autores han aplicado la teoría de los valores humanos (Schwartz, 1992, 1993) que examina la relación de los valores con el compromiso. A raíz de esta teoría se realizaron investigaciones empíricas en varios países encontrándose que la apertura al cambio era el valor con mayor impacto sobre el compromiso afectivo, pero manifestaron con claridad la necesidad de analizar muchos más valores en relación al compromiso. Fundamentaron esta teoría con base en investigaciones comparadas en 67 países. Para estos autores, los valores de cada individuo sirven de iluminación a la hora de tomar decisiones en función de cada situación mediante un proceso en el que la persona en primer lugar define interiormente la situación en la que se encuentra, y en función del valor que preside sus metas u objetivos vitales, generará un curso de acción según el peso que dé a ese valor y que será lo que llevará a la toma de decisiones y al comportamiento correspondiente. Es importante entender el papel que juegan los valores, según esta teoría a la hora de enlazarlo con el compromiso de la persona. Schwartz (1996) piensa que los valores son los que permiten establecer hipótesis coherentes sobre la relación de éstos con las futuras actitudes y comportamientos de los individuos.

En este sentido Cohen (2009) utilizando la teoría de los valores de Schwartz (1996) analizó varios valores en relación al compromiso en empleados de banca en Israel. Para este autor, entender cómo los valores individuales afectan a la empresa permite crear un mayor ajuste entre los valores del empleado y los de la empresa. En la medida en que exista mejor

congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa, es más fácil que se produzca el compromiso (Cohen, 2009).

Estudios recientes han puesto de manifiesto la importancia de la justicia en el contexto de analizar la relación entre valores personales y el compromiso (Fischer y Smith, 2006; Lam, Schaubroeck, y Aryee, 2002).

Schwartz y Sagiv (1995) definen los valores humanos como objetivos deseables y trans-situacionales que varían de importancia y sirven de principios que guían la vida de las personas. Lo que va a diferenciar a unos valores de otros es el tipo de compromiso motivacional que va a suscitar en la medida en que expresan objetivos conscientes.

Se ha estudiado un paralelismo entre los valores personales y el impacto que tienen en el compromiso de los empleados en las empresas en las que trabajan (Finegan, 2000; Wasti, 2003). Los valores son considerados como la pieza central en la que se encuentran las personas y las empresas en las que trabajan. La presunción que subyace es que las personas estarán más felices, motivadas y satisfechas, en la medida en que sus valores sean congruentes con los que estén presentes en las empresas en las que trabajen (Berings, De Fruyt, y Bouwen, 2004).

En la medida en que un bien es apreciable, se dice que tiene un valor. No tendrá el mismo valor para todos pues lo que para alguien es despreciable, para un tercero puede tener un enorme valor, por ejemplo, sentimental para el caso de que se trate de un regalo de un ser querido. Los bienes pueden ser de distinta naturaleza: físicos o morales. Dentro de los físicos hay bienes que tienen valor en sí y otros lo tienen por lo que representan, el dinero podría ser un claro ejemplo.

La consecución o difusión de determinados bienes pone en marcha el deseo de realizar acciones que devienen en comportamientos y eso da soporte a la motivación considerada como aquello que pone en movimiento al ser humano. Las motivaciones son la base del compromiso que es un hábito que se apoya en valores. La motivación está en la base de la acción humana. Los valores dan energía a la motivación y, por tanto, sustentan la actuación humana.

Las empresas valoran y persiguen elevar el nivel de compromiso de sus stakeholders. Sin el compromiso de los empleados es difícil llevar a la empresa a cumplir con su estrategia. Sin el compromiso de sus accionistas tampoco. Y qué decir del compromiso de los proveedores que aseguran el suministro con la calidad requerida. Si hablamos del compromiso de los clientes hacia la empresa, también vemos la importancia que tiene. Sin el compromiso de los inversores es complicado que los proyectos empresariales sean sostenibles.

### **c) Enfoque tridimensional del compromiso organizacional**

El estudio del compromiso en el lugar de trabajo viene de los años 60 y se enfocó hacia el concepto del compromiso organizacional (Cohen, 2003). Con el tiempo se fueron ampliando nuevos enfoques del compromiso no tan centrados en aspectos organizacionales y mirando hacia el puesto de trabajo, el grupo de trabajo, etc (Randall y Cote, 1991; Morrow, 1993).

El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado.

Respecto a los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno (Meyer y Allen, 1997). Entre las primeras se

destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Entre las del entorno se identifican algunas tales como las oportunidades laborales.

McNeil (1985) denomina “contrato psicológico” el que se produce entre las personas y las empresas pudiendo ser de naturaleza transaccional o relacional. Los contratos psicológicos relacionales darían pie a un tipo de compromiso normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos.

Para algunos autores el compromiso constituye un constructo multidimensional (Meyer y Herscovitch, 2001). Meyer y Allen (1991) hablan de tres dimensiones del compromiso: continuidad, afectiva y normativa. Basados en este enfoque, González y Guillén (2008) analizaron las tres dimensiones de Meyer y Allen mencionadas a la luz de la clasificación tridimensional de los bienes realizada por el filósofo clásico Aristóteles ante la falta de fundamentación filosófica de este constructo. Establecen un paralelismo entre las tres dimensiones del constructo con las tres clases de bienes propuestas por Aristóteles que veremos más adelante.

**CUADRO 1. LAS TRES DIMENSIONES DEL COMPROMISO EN RELACIÓN A OTROS ELEMENTOS**

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
<b>De continuidad</b>	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe.	“ <b>tiene</b> ” que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se “aceptan” a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
<b>Afectivo</b>	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	“ <b>quiere</b> ” estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre <b>valores</b> de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
<b>Normativo</b>	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está “ <b>determinado</b> ” a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal <b>Deber moral</b> (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización)  (vínculo racional)	Se produce el compromiso <b>moral</b> mediante la <b>identificación</b> con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: Elaboración propia basado en González y Guillén (2008)

En un primer nivel, existe un planteamiento básico del “coste de oportunidad”. Sería un nivel de compromiso muy bajo basado en lo que perdería el individuo si no se comprometiera. Para algunos autores sería de continuidad o alienante (Becker, 1960).

El segundo nivel es el compromiso afectivo en el que el individuo tiene sentimientos positivos de pertenencia, lealtad. En el nivel anterior el individuo “tiene” que estar, mientras que en este nivel “quiere” estar.

En el tercer nivel de compromiso se produce una identificación con los objetivos de la organización. Algunos autores lo denominan “compromiso moral” (Penley y Gould, 1988). Según Jaros *et al.* (1993) mientras que el tipo de vínculo desarrollado por el anterior nivel es meramente emocional, en este caso es racional por lo que es de esperar que los empleados en este caso tengan un mayor nivel de compromiso moral con los valores y objetivos de la empresa. Para algunos autores (Jaros y otros, 1993) el compromiso moral es una continuación del afectivo y en muchos casos se produce un lógico solapamiento pues no tienen porqué ser excluyentes entre sí.

#### d) Los bienes y su relación con los tipos de compromiso

Aunque es abundante la literatura acerca de la clasificación de los tipos de compromiso y sus consecuencias. Sin embargo, existe escasa fundamentación teórica sobre sus fundamentos racionales. Teniendo en cuenta el papel de la voluntad en el compromiso humano y que el objeto de la voluntad son los bienes, González y Guillén (2008) han realizado una fundamentación con base en la tradición ética Aristotélica. Lo hacen partiendo de la clasificación de bienes que hace Aristóteles y encuentran un paralelismo con la clasificación de los tipos de compromiso realizada por Meyer y Allen (1991).

<b>CUADRO 2. DIMENSIONES DEL COMPROMISO Y CLASIFICACIÓN DE BIENES</b>	
<b>Tres dimensiones del compromiso Meyer y Herscovitch, 2001 (pg. 308)</b>	<b>Tres clases de bienes humanos por Aristóteles (S.IV. a.C.)</b>
<p><b>De continuidad</b></p> <p>Los individuos se comprometen al valorar el coste de oportunidad de dejar de hacerlo</p>	<p><b>Bienes útiles</b></p> <p>Las personas persiguen <i>bienes externos</i> buscando la <b>utilidad</b> que les reporta (<i>recompensa</i>)</p>
<p><b>Afectivo</b></p> <p>Un estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse (p.ej. mantener el empleo, conseguir metas para la empresa, etc.)</p>	<p><b>Bienes placenteros</b></p> <p>Las personas persiguen <i>bienes</i> buscando la <b>atracción</b> o el <b>placer</b> que les produce (<i>satisfacción</i>)</p>
<p><b>Normativo</b></p> <p>Sienten la obligación moral de comprometerse</p>	<p><b>Bienes morales</b></p> <p>Las personas persiguen <i>bienes del alma</i> para la consecución de su <b>excelencia</b> personal (<i>plenitud humana</i>)</p>

Fuente: Elaboración propia basado en González y Guillén (2008)

Aristóteles (Ética a Nicómaco, VIII, 2, 1155b20) distingue tres tipos de amistad en función del objetivo que se persigue: de utilidad, de placer y de benevolencia. Los tipos de bienes serán clasificados en función de esas tres clases de amistad: bienes útiles, bienes placenteros y bienes morales (o virtudes). El paralelismo vendría al ser los bienes útiles los que conformarían el compromiso de continuidad: comportamientos de permanecer o abandonar la empresa en función del coste de oportunidad que le supone quedarse en ella. Con los bienes placenteros se produciría el deseo de permanecer en la empresa y llevar a cabo determinadas metas como resultado de un deseo y de la satisfacción que puede producir el hacerlo. Respecto al compromiso moral o normativo de Meyer y Allen (1991), para éstos autores (González y Guillén, 2008) el objeto no serían sólo los bienes espirituales (o del alma) sino que también entrarían en juego los placenteros al estar presentes aspectos mezclados de lo placentero y lo normativo. Con este compromiso normativo se puede generar un sentido del deber que deviene en la virtud moral de la “responsabilidad” (González y Guillén, 2008), algo tan importante para los individuos que trabajan en las empresas.

A nuestro juicio este es un aspecto donde claramente se ve el impacto de un valor personal en un valor empresarial, pues ¿cómo se puede esperar que una empresa sea responsable si no lo son los directivos y el resto de personas que trabajan en ellas?

#### **e) Justicia y compromiso**

En el ámbito de la orientación al marketing interno el compromiso se ha conceptualizado como eje sobre el que rota la simetría entre el mercado interno de una empresa –sus empleados- y el mercado externo –clientes- (Piercy, 1995). El compromiso como eje ha permitido construir la teoría de la equidad como una ecuación de una parte entre lo que reciben los empleados de la empresa y lo que le aportan y externamente entre lo que los clientes aportan a la empresa y lo que reciben de ella. En este sentido, la justicia ejercida en el seno de una empresa en lo que afecta a los empleados determina el que se sientan tratados bien y de manera equitativa en su trabajo. Esto va a influir en otras consecuencias de su trabajo (Moorman, 1991). En esencia, los investigadores argumentan que si los empleados creen que reciben un trato equitativo estarán más predispuestos a desarrollar actitudes positivas sobre su trabajo y sus consecuencias. Fischer y Smith (2006) encontraron que la justicia en el seno de las organizaciones correlaciona con el compromiso con más fuerza que otros valores personales.

La teoría de la equidad señala dos fuentes de justicia. Por un lado, la distributiva que proviene de que establece que las percepciones acerca de una distribución de las recompensas en el trabajo no equitativa genera tensiones en el individuo y que se ve obligado a resolver (Niehoff & Moorman, 1993). En este sentido otros autores muestran que en la medida en que los empleados perciben que son tratados con justicia, se facilita el desarrollo de mayores niveles de compromiso personal hacia la empresa (Greenberg, 1990). La otra fuente de justicia que señalan es la procedimental que a su vez tiene un aspecto formal (existencia de procedimientos formales y reglas) y el otro que consiste en cómo esas reglas son aplicadas caso a caso (Martin y Bennett, 1996). Por tanto, la justicia es un valor con gran impacto en el compromiso y los directivos habrán de tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones en la medida en que exista congruencia o incongruencia con ella.

### 3. EL COMPROMISO EN EL ÁMBITO DEL MARKETING INTERNO

#### a) El Marketing interno y el compromiso

Berry (1976), junto con otros autores, definió el marketing interno como el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. De esta forma se facilita que los clientes puedan recibir un mejor servicio, pues estos empleados satisfechos estarán mejor predispuestos para prestar el servicio de manera más excelente. Acuñó el concepto de “cliente interno” refiriéndose a los empleados y considerando a la empresa como un proveedor de servicios hacia el empleado.

Según señaló Berry (1976) la introducción del marketing interno en una empresa debía, a su juicio, reposar sobre dos principios: 1) es importante satisfacer las necesidades de los empleados antes de que una empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes; 2) las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son, por analogía, también aplicables al mercado interno.

Durante décadas en el ámbito del marketing interno se han ido analizando a fondo los antecedentes que permiten tener unas prácticas positivas en este sentido y las consecuencias que éstas tienen sobre los empleados. Entre otros aspectos se ha analizado el papel que el marketing interno juega en el compromiso de los empleados. Algunos autores Morgan y Hunt, (1994) así como Ruyter y otros (2001) sugieren que existe una relación causal entre confianza y compromiso. Malhotra y Mukherjee (2003) demostraron que en las empresas en las que existe atención a las necesidades de los empleados, se da una correlación positiva sobre el compromiso, en concreto sobre el compromiso afectivo de los empleados. El compromiso es el deseo de continuidad manifestado en la voluntad de invertir recursos en una relación (Gounaris, 2005).

Harrison y otros (2006) a la hora de analizar el comportamiento de los empleados de una organización hacen referencia a dos actitudes clave: satisfacción laboral y compromiso organizativo. Además numerosos estudios demuestran la correlación entre satisfacción laboral y compromiso (Firth y otros, 2004; Silva, 2006).

Recientemente se ha investigado la satisfacción laboral en la industria de los casinos en Macao (Lam y Ozorio, 2012) en un contexto con duras condiciones laborales: amplios horarios, trabajo con poca luz natural, entornos complicados, suicidios, etc, demostraron una de sus hipótesis: un alto nivel de satisfacción laboral como consecuencia del marketing interno impacta positivamente con la fidelidad y con el compromiso en el trabajo.

#### b) Orientación al mercado interno

El concepto de Orientación al Mercado Interno (OMI) está consolidado por un amplio desarrollo teórico basado en el paradigma de la orientación al mercado. Establece que para crear y ofrecer valor a los clientes se requiere un sistema específico de valores.

Kholi y Jaworski (1990), Desphandé *et al.* (1992) desarrollaron una corriente de investigación que postulaba la orientación al mercado (OM) donde se destacaba la importancia de responder a las necesidades de los clientes y la conveniencia de desarrollar valores corporativos centrales como antecedentes para tener prácticas efectivas de marketing. Narver y Slater (1990, p. 21) definieron OM como “la cultura de la organización que de manera más eficaz contribuye a consolidar los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y al mismo tiempo ayuda a mantener un elevado nivel de desempeño en la empresa”. Algunos autores han destacado la simetría entre el mercado interno -empleados considerados como clientes internos- y el mercado externo -



clientes externos- (Piercy, 1995). Este paralelismo entre el mercado externo y el interno llevó a autores como Mohr-Jackson (1991) a completar el modelo de Kohli y Jaworski (1990) incluyendo la OMI en tres actividades fundamentales: (1) entender sus necesidades, (2) diseminar esa información entre departamentos y (3) incrementar los beneficios a los clientes internos para que se trasladen a los clientes externos. Este paralelismo ha sido analizado recientemente por Liao y otros (2011).

Es fundamental desarrollar una OMI, pues los clientes interactúan con los empleados (Kotler, 1997) y la satisfacción de los empleados se encuentra relacionada positivamente con la satisfacción de los clientes (George, 1977; Berry, 1987; Piercy, 1995). Conduit y Mavondo (2001) pusieron de manifiesto que la literatura científica estuvo centrada en la orientación a clientes externos, prestando poca atención a los clientes internos.

Para otros autores, la OMI favorece el desarrollo y mantenimiento de una cultura de servicio (George y Grönroos, 1989) y facilita alinear el mercado interno con los objetivos de marketing (Lings, 1999). En esta línea, Hartline y Ferrel (1996) investigaron el impacto entre la delegación y la satisfacción de los empleados obteniendo una relación positiva entre ambas variables.

OMI constituye una competencia central en las empresas y permite crear y potenciar una ventaja competitiva consiguiendo unos clientes más satisfechos y fieles (Lings y Greenley, 2005) así como empleados más satisfechos y predispuestos al compromiso (Gounaris, 2008), todo lo cual debería contribuir a aumentar la cuota de mercado y los beneficios en comparación con sus competidores (Lings y Greenley, 2009).

Liao *et al.* (2011) afirman que OMI representa la adaptación de la OM al contexto de los intercambios en el mercado interno entre empresa y empleados. Por tanto, los proveedores internos necesitan enfocarse a satisfacer las necesidades de sus clientes internos y éstos a su vez dar mayor valor al cliente externo (Conduit y Mavondo, 2001).

### **c) Variables analizadas en relación al compromiso**

En el paradigma de orientación al mercado interno, Gounaris (2008) analiza una serie de variables. En este estudio hemos realizado un análisis descriptivo del comportamiento de algunos de estos factores en relación con el compromiso. Los factores analizados son: intercambio de valores entre la empresa y los empleados; comunicación interna; entrenamiento; interés de la dirección y conciliación entre la vida laboral y familiar.

## **4. UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE EL COMPROMISO EN EL SECTOR HOTELERO**

A continuación mostramos algunos de los resultados de una investigación empírica en el ámbito del marketing interno realizada en el sector hotelero español y que entre otros factores analiza el compromiso (Ruiz de Alba, 2010). Rivera y Upchurch (2008) señalan que al comienzo del nuevo milenio, el turismo se ha establecido como la industria número uno en muchos países y como el sector de mayor y más rápido crecimiento. Por este motivo se consideró de especial importancia el analizar el compromiso en el sector hotelero.

### **a) Muestra y recogida de datos**

Para la investigación se partió del censo oficial (Guía de Hoteles de España, 2010) de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, que suponen un total de 4.478 establecimientos. La muestra seleccionada fueron 750 hoteles de España a los que se tuvo acceso, elegidos

mediante un muestreo estratificado proporcional a la categoría de los establecimientos. La unidad muestral estuvo compuesta por informantes clave de cada hotel. La muestra final estaba compuesta por 201 hoteles, pertenecientes a diferentes categorías (tres, cuatro y cinco estrellas), lo que supuso en total una tasa de respuesta del 26,8 por 100. Bajo el supuesto de un muestreo aleatorio simple, esto implicó un error muestral del 7,02 por 100.

**CUADRO 3. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Universo	Informantes clave seleccionados de hoteles. Establecimientos de 3 , 4, 5 estrellas y Gran Lujo
Ámbito geográfico	Nacional
Tamaño muestral teórico	750 hoteles
Tamaño muestra real	201 hoteles
Ratio de respuesta	26,8%
Diseño muestral	Estudio descriptivo mediante encuesta (internet) y entrevistas personales
Elemento muestral	Informantes clave seleccionados de hoteles
Tipo de muestreo	No probabilístico, por criterio o juicio
Error muestral	7,02%
Intervalo de confianza	95,5% (p=q=0,5)
Período de recogida de información	Enero-mayo 2010
Información recogida mediante cuestionario	28 preguntas
Técnicas estadísticas	Análisis descriptivo Correlaciones de Pearson Programa SPSS 14.0

Fuente: Elaboración propia

### **b) Cuestionario y escalas de medida empleadas**

Se utilizó un cuestionario compuesto por 28 preguntas de las cuales 22 se refieren a la medida de OMI y las otras 6 corresponden a los otros dos factores analizados: 3 para satisfacción laboral y 3 para compromiso (ver Anexo). Para la elaboración del cuestionario se usaron escalas utilizadas para medir la OMI, satisfacción laboral y compromiso basadas en trabajos previos (Meyer y Allen, 1991; Kosser y Nichol, 1992; Thompson et al., 1999; Hartline y Ferrel, 1996; Clark, 2001; Lings, 2004; Gounaris, 2008) y fueron formuladas empleando una escala tipo Likert de siete posiciones cuyos extremos eran nada de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Para revisar la escala, se mantuvieron quince entrevistas con directivos de cadenas hoteleras y directivos de hoteles para identificar sesgos o dificultades de interpretación. Se adoptaron cambios en función de sugerencias recibidas y se eliminaron cuatro ítems. El cuestionario volvió a revisarse por diez expertos escogidos entre profesores de Universidad y profesionales especializados.

Los ítems empleados en el cuestionario estaban referidos a las siguiente dimensiones: Identificación de Intercambio de Valores (IEV) (4 ítems); Segmentación del Mercado Interno (SMI) (3 ítems); Comunicación Interna (CI) (4 ítems); Interés de la Dirección (ID) respecto de los empleados (5 ítems); Entrenamiento para el desarrollo de las habilidades y capacidades que el puesto de trabajo requiere (ENT) (3 ítems); y la sexta dimensión venía dada por

Conciliación entre Trabajo y Familia (CTF) (3 ítems). Dichos ítem están basados en otros trabajos anteriores (Clark, 2001; Kossek y Nichol, 1992; Thompson *et al.*, 1999).

Finalmente, la Satisfacción Laboral (SL) fue medida con 3 ítems tomados de Hartline y Ferrel (1996) y el Compromiso de los Empleados (CE) se midió también con 2 ítems usados por Meyer y Allen (1991).

Como hipótesis de investigación se establecieron: H1: El intercambio de valores tiene correlación positiva con el compromiso; H2: La segmentación del mercado interno tiene correlación positiva con el compromiso; H3: La Comunicación Interna tiene correlación positiva con el compromiso; H4: El Interés de la dirección tiene correlación positiva con el Compromiso; H5: El Entrenamiento tiene correlación positiva con el Compromiso; H6: La Conciliación entre Trabajo y Familia tiene correlación positiva con el Compromiso.

### b) Algunos resultados

El análisis estadístico se realizó con el Programa SPSS 14.0 para análisis descriptivo.

Se puso de manifiesto que todas las hipótesis se cumplían y las que lo hacían en mayor medida fueron las siguientes: H3; H4; H5 y H6, por este orden. En este sentido de los 6 factores analizados había 4 que mostraban un mayor grado de correlación positiva con el compromiso: a) Comunicación Interna; b) Interés de la Dirección; c) Entrenamiento y d) Conciliación.

**CUADRO 4. FACTORES CON CORRELACIÓN CON EL COMPROMISO**

		compromiso	comunicación	Identificación	segmentación	interés	entrenamiento	conciliación
Correlación de Pearson	compromiso	1,000	,635	,431	,379	,533	,534	,511
	comunicación	,635	1,000	,585	,470	,695	,622	,600
	Identificaci	,431	,585	1,000	,553	,762	,621	,646
	segmentación	,379	,470	,553	1,000	,524	,554	,542
	interés	,533	,695	,762	,524	1,000	,657	,760
	entrenamiento	,534	,622	,621	,554	,657	1,000	,587
Sig. (unilateral)	compromiso	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	comunicación	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Identificaci	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	segmentación	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	interés	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	entrenamiento	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
N	compromiso	202	202	202	202	202	202	202
	comunicación	202	202	202	202	202	202	202
	Identificaci	202	202	202	202	202	202	202
	segmentación	202	202	202	202	202	202	202
	interés	202	202	202	202	202	202	202
	entrenamiento	202	202	202	202	202	202	202
	conciliación	202	202	202	202	202	202	202

Fuente: Ruiz de Alba (2010)

La correlación de la Comunicación Interna con el compromiso fue significativa (0,63) y es el factor que tiene mayor correlación. La importancia que la comunicación tiene sobre el compromiso arroja muchas luces a la hora de buscar mayores grados de compromiso en los empleados.

**CUADRO 5. FACTORES CON MAYOR CORRELACIÓN SOBRE EL COMPROMISO**

	Compromiso
Comunicación interna	0,64
Interés de la Dirección	0,53
Entrenamiento	0,53
Conciliación Trabajo y Familia	0,51

Fuente: Ruiz de Alba (2010)

**CUADRO 6. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DEL COMPROMISO**

	Media	Desviación tip.	N
compromiso	17,5693	3,52499	202
comunicación	22,4653	4,16468	202
identificación	19,7277	4,77140	202
segmentación	13,5891	3,41703	202
interés	26,0495	5,90366	202
entrenamiento	14,5842	3,78730	202
conciliación	14,8614	3,81025	202

Fuente: Ruiz de Alba (2010)

El segundo es el Interés de la Dirección correlaciona que positivamente (0,53) y que se refiere al factor que algunos autores denominan “*Management concern*” (Gounaris, 2008) o “*Management consideration*” (Lings, 2004) y se refiere al hecho de que los directivos traten con respeto y consideración a los empleados con independencia de los resultados que generen para la empresa, sino en cuanto personas. El 82 por 100 de los que valoraban este factor, es decir, el interés que reciben como personas también valoran positivamente el que piensen que “la empresa merezca que dé lo mejor de mí”, lo que nos apunta al hecho de que los directivos se preocupen por los empleados de los hoteles en cuanto personas, puede tener un impacto positivo sobre el nivel de compromiso que estos adquieran.

El Entrenamiento también correlaciona positivamente con compromiso (0,53). La Conciliación Trabajo y Familia es el cuarto factor con impacto sobre el compromiso (0,51), siendo la primera vez que se introduce la conciliación en una investigación empírica en el ámbito de marketing interno.

## 5. CONCLUSIONES. PROPUESTAS PARA LA PRÁCTICA EMPRESARIAL Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Mediante el análisis de relevantes investigaciones sobre el compromiso organizacional hemos analizado el modelo tridimensional del compromiso que permite distinguir entre compromiso de continuidad, afectivo y normativo (Meyer y Allen, 1991).

Además, se han comparado los distintos tipos de compromiso en función las tres clases de bienes definidos por Aristóteles lo que facilita comprender con mayor profundidad cómo funcionan los mecanismos internos del compromiso a la hora de promoverlo en las empresas (González y Guillén, 2008).

Este planteamiento permite a los directivos entender los distintos tipos de compromiso que pueden existir en sus empleados y las consecuencias respecto a los distintos tipos de motivaciones y vínculos que genera, que lógicamente tendrá diferente impacto sobre los resultados de la empresa.

También queremos proponer que sea tenida en cuenta por los directivos una completa definición de compromiso: un tipo de vínculo que se asume mediante una decisión personal voluntaria que se basa en una racionalidad calculada, en una tendencia afectiva y en un juicio moral, que lleva a un mayor o menor grado de identificación e implicación, dentro de una particular organización y que es observable en la medida en que supone un esfuerzo por contribuir a los objetivos de la organización (González y Guillén, 2008).

Otra conclusión sería que una forma de facilitar el nivel de compromiso de los empleados es el que los directivos practiquen la justicia (Moorman, 1991). De una parte que el empleado perciba que es tratado justamente en lo que se refiere al trato que se le presta y a la recompensa que recibe por el esfuerzo y trabajo que desempeña –justicia distributiva-. Además es importante que existan equitativos sistemas formales bien comunicados con sus reglas claras y que sean aplicados con equidad caso a caso: en relación al empleado con la empresa y entre los empleados de similares circunstancias para evitar agravios –justicia procedimental- (Martin y Bennett, 1996).

Como hemos señalado, la otra finalidad de este trabajo ha sido la de aportar pistas sobre qué factores tienen mayor impacto sobre el compromiso en el ámbito del marketing interno, para el sector hotelero español, pero teniendo en cuenta que según la literatura especializada en marketing interno, no hay evidencias para concluir que existan elementos diferenciales en el sector turístico más allá de los presentes en las demás empresas de servicios. De hecho la única investigación empírica realizada sobre orientación al marketing interno ha sido en sector hotelero en Isla de Rodas y el autor en referencia al compromiso (Gounaris, 2008) señala que ese estudio se ciñó solo a la industria hotelera y aunque se enmarca en el sector servicios no es exclusiva en cuanto a la interacción de clientes que son atendidos por empleados mediante contacto directo que están también presentes en servicios financieros, restauración, catering, etc.

En este sentido, a la luz de los resultados de una investigación empírica se sugiere fomentar en las empresas los cuatro factores señalados: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación (Ruiz de Alba, 2010).

Por tanto, en primer lugar, a la hora de mejorar el nivel de compromiso pensamos que habrá que potenciar la comunicación interna. Está demostrado que, por regla general, el personal de contacto comprende mejor las necesidades de los clientes externos, que los directivos y los propios mandos intermedios (Parasuram, Berry y Zeithaml, 1990) por lo que en los hoteles, se podrá potenciar la comunicación interna, y si es de sentido ascendente, se podrá recabar de manera sistemática, abundante y sensible información acerca de los

clientes externos que ayude a fomentar también la deseada orientación al cliente externo y mejorar los niveles de satisfacción y superación de expectativas respecto al servicio recibido en los establecimientos hoteleros. Esta potenciación de las políticas de comunicación interna, como importante conclusión, pensamos que goza de una ventaja relevante que consiste por regla general en su bajo coste económico. Por lo que el retorno de la inversión sobre los resultados económicos puede ser importante. En estos momentos de crisis económica mundial que afectan de manera especial al sector turístico, podría ser un aspecto a tener en cuenta por los operadores del sector.

En segundo lugar, otro factor a potenciar a la hora de mejorar el grado de compromiso de los empleados de los hoteles es el Interés de la Dirección hacia sus necesidades. En la medida en que se potencia el interés por las personas, aumenta su nivel de compromiso. Por tanto, la sensibilidad que tengan los directivos hacia las necesidades de los empleados de los establecimientos hoteleros, en cuanto personas –no sólo como profesionales- puede ser percibido positivamente por los empleados facilitando que libremente quieran elevar su nivel de compromiso. Potenciar el Interés de la Dirección, podríamos afirmar que apenas tiene coste económico para los establecimientos hoteleros, puesto que es algo que proviene básicamente de la actitud de los directivos y ,sin embargo, vemos que impacta positivamente sobre los niveles de compromiso de los empleados de hotel y probablemente también positivamente de manera indirecta como muchos estudios han demostrado sobre los resultados económicos y sobre la atención que se presta a los clientes externos (Malhotra y Mukjerjee, 2003).

En tercer lugar, potenciar el Entrenamiento sí que tiene un mayor coste económico que los anteriores factores, para las empresas hoteleras. No obstante, la preparación mediante el entrenamiento continuo de los empleados de servicios tiene un importante impacto sobre estos otros factores que mejoran la calidad percibida del servicio por parte de los clientes externos (Berry y Parasuram, 1991) por lo que no se debería descuidar a la hora de fomentar el compromiso.

En cuarto lugar, una conclusión importante es la correlación positiva que tiene la Conciliación sobre el Compromiso. Potenciar este factor puede tener también mayor coste económico, por lo que las empresas hoteleras a corto plazo miden más este tipo de inversiones. No obstante, habiendo demostrado la correlación positiva con el Compromiso, interesa concluir la conveniencia de la introducción de políticas tendentes a la Conciliación entre la vida familiar y la profesional, al menos de manera gradual en los establecimientos hoteleros, pudiendo tener en cuenta –para elegir las políticas- los criterios de facilidad de implantación y menor coste. Existen muchos estudios que avalan esta correlación positiva con estos factores tan críticos para los mejores resultados económicos (Thomas y Ganster, 1995).

Para futuras líneas de investigación se podría analizar el papel que determinados valores personales juegan en los valores de las empresas en la medida en que desarrollan hábitos morales o virtudes tales como generosidad, humildad, tolerancia, entusiasmo o sentido del humor (Solomon, 1992). Además se podría realizar un análisis multivariante para analizar el comportamiento de la escala de medición como constructo de OMI y su relación con el compromiso.

También se podría analizar el impacto que sobre el compromiso tienen los factores comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación en otros sectores distintos al turístico.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J.S. (1963): "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- Becker, H. S. (1960): "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.
- Berings, D., De Fruyt, F. y Bouwen, R. (2004): "Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests", *Personality and Individual Differences*, 36, pp. 349-364.
- Berry, L., Hensel, J.S y Burke, M.C. (1976): "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, vol. 52, nº 3, pp. 3-14
- Berry, L. (1987): "Big ideas in services marketing", *Journal of Services Marketing*.
- Blackwell, R. D. et al. (2002): *Comportamiento del Consumidor*, Thomson 9º ed.
- Clark, S.C. (2001): "Work cultures and work/family balance", *Journal of Vocational Behaviour*, 58, pp. 348-365
- Cohen, A. (2003): *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (2009): "A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel." *International Journal of Intercultural Relations*, vol.33, pp. 332-345.
- Conduit, J. y Mavondo, F.T. (2001): "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 11-24.
- Desphande, R., Farley, J. y Webster, F.; (1992): "Corporate culture, customer orientation and innovativeness, in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Marketing Science Institut.*, Report 92-100, Boston.
- Finegan, J. E. (2000): "The impact of person and organizational values on organizational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 149-169.
- Firth, L., Mellor D., Moore, K. y Loquet, C. (2004): "How can managers reduce employee retention to quit?", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, nº 2, pp. 170-187.
- Fischer, R. y Smith, P. B. (2006): "Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organizational justice and work behavior", *Applied Psychology: An International Review*, 55, pp. 541-562.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaosis, I., Pappas, K., y Garrod, D. (2005): "A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values", *The Journal of Psychology*, 139, pp. 5-32.
- Hofstede, G. (1980): *Cultures consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills: Sage.
- George, W.R. (1977): "The retailing of services –a challenging future-", *Journal of Retailing*, Fall, pp. 85-98.
- George, W.R. y Grönroos, C. (1989): "Developing Customer-Conscious Employees at every level, internal Marketing", *Handook of Services Marketing*.
- González, T.F y Guillén, M. (2008): "Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment", *Journal of Business Ethics*, vol.78, nº 3, pp. 401-414.

- Greenberg, J. (1990): "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16, pp. 399–432.
- Gounaris, S. (2005): "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services", *Journal of Business Research*, 58, pp. 126-140.
- Gounaris, S. (2006): "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, 59, pp. 432-448.
- Gounaris, S. (2008): "The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence", *Journal of Services Marketing*, vol. 22, n° 1, pp. 68-90.
- Harrison, D., Newman, D. y Rith, P. (2006): "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 2, pp. 305-325.
- Hartline, M. y Ferrel, O.C. (1996): "The management of customer contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*.
- Huseman, R. y Hatfield, J.D. (1990): "Equity theory and the Managerial Matrix", *Training and Development Journal*, 44 (4), pp. 98-102.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M, Koehler. J.W. y Sincich, T. (1993): "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models", *Academy of Management Journal*, 36(5), pp. 951-955.
- Kohli, A. y Jaworsky, B. (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, Report n° 90-113, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Kossek, E.E. y Nichol, V. (1992): "The effects of on-skite child care on employee attitudes and performance". *Personnel Psychology*, 45, pp. 485-509.
- Kotler, P. (1997): *Marketing Management*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lam, S. K. S., Schaubroeck, J. y Aryee, S. (2002): "Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study", *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 1–18.
- Lam, D., y Ozorio, B. (2012): "Linking employee's personalities to job loyalty", *Annals of Tourism Research*, (Article in press).
- Lawler, E. J. (1992): "Affective attachment to nested groups: A choice process theory", *American Sociological Review*, 57, pp. 327–339.
- Liao, S.H., Chang W.J., Wu, Ch.Ch. y Katrichis, J.J. (2011): "A survey of market orientation research", *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 301–310 (1995–2008)
- Lings, I.N. (1999): "Balancing internal and external market orientations", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n° 45, pp. 239-63.
- Lings, I.N. (2004): "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, vol. 57, n°4, pp. 405-13.
- Lings, I.N.; Greenley, G.E. (2005): "Measuring internal market orientation", *Journal of Service Research*, vol. 7, n° 3, pp. 290-305.
- Lings, I.N.; Greenley, G.E. (2009): "The impact of internal and external market orientations on firm performance", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 17, n° 1, pp. 41-53.
- Lydon, J. (1996): "Toward a theory of commitment", en C. Seligman, J.M. Olsen, & M.P. Zanna (Eds.), *Values: The Ontario symposium*, vol. 8, , Lawrence Erlbaum Associates Inc , Hillsdale, NJ, pp. 191–213.



- MacNeil, I. R. (1985): "Relational Contracts: What We Do and Do Not Know", *Wisconsin Law Review*, 5, pp. 483-525.
- Malhotra, N., Mukherjee, A. (2003): "Analysing the Commitment - Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches". *Journal of Marketing Management*, vol. 19.
- Martin, C. L. y Bennett, N. (1996): "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group & Organization Management*, 21, pp. 84-104.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.
- Meyer, J.P.; Herscovitch, L. (2001): "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Mohr-Jackson, I. (1991): "Broadening the market orientation: an added focus on internal customers", *Human Resource Management*.
- Moorman, R. H. (1991): "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, pp. 81-101.
- Morrow, P. C. (1993): *The theory and measurement of work commitment*, Jai Press Inc, Greenwich, CT.
- Narver, J. C. y Slater, S. F., (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Niehoff, P. B. y Moorman, H. R. (1993): "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527-556.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011): "The wise leader", *Harvard Business Review*, May, 89(5): 58-67, 146.
- Penley, L. E. y Gould, S. (1988): "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, 9, pp. 43-59.
- Piercy, N. (1995): "Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees", *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1, pp. 22-24.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W. y Lane, N. (2009): "Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences", *Industrial Marketing Management*, 38 (4), pp. 459-467.
- Randall, D. M. y Cote, J. A. (1991): "Interrelationships of work commitment constructs", *Work and Occupation*, 18, pp. 194-211.
- Rivera, M.A. y Upchurch, R. (2008): "The role of research in the hospitality industry: A content analysis of the IJHM between 2000 and 2005", *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 632-640
- Rokeach, M. (1973): *The nature of human values*, The Free Press, New York.

- Ruiz de Alba, J.L. (2010): *La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo*, Tesis doctoral, Spicum, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Ruyter, K., Moorma, L. y Lemmink, J. (2001): "Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 271-186.
- Silva, P. (2006): "Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 18, nº 4, pp. 317-328.
- Schwartz, S. H. (1992): "Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries", in Zanna, M. (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, Academic Press, New York, pp.1-65.
- Schwartz, S. H. (1996): "Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems", en Seligman, C. Olsen, & J. M. y Zanna, M. P. (Eds.), *Values: The Ontario symposium*: vol. 8, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc, pp. 1-25.
- Schwartz, S. H. y Sagiv, L. (1995): "Identifying culture-specifics in the content and structure of values", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, pp. 92-116.
- Solomon, R. C. (1992): "Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, 2, pp. 317-339.
- Thomas L.T. y Ganster, D.C. (1995): "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective", *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), pp. 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvis, L.L. y Lyness, K.S. (1999): "When workfamily benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behaviour*, 54, pp. 392-415.
- Wasti, S. A. (2003): "The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual-level analysis", *Applied Psychology: An International Review*, 52, pp. 533-554.

## ANEXO. RELACIÓN DETALLADA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

### ✓ Identificación de Intercambio de Valores (IEV)

Q1: “Una de las prioridades de esta empresa es comprender las necesidades de sus empleados antes de que se vaya a tomar cualquier decisión”.

Q2: “Nos aseguramos de que nos reunimos cara a cara con nuestros empleados para comprender mejor sus necesidades”.

Q3: “En esta empresa, de manera habitual, hacemos investigaciones sobre las necesidades de los empleados para detectar sus necesidades y expectativas”.

Q4: “Un aspecto importante de nuestro trabajo es comprobar si nuestros empleados están satisfechos con su trabajo y los problemas que tienen”.

### ✓ Segmentación del Mercado Interno (SMI)

Q5: “Esta empresa clasifica a sus empleados en grupos bien definidos basándose en sus necesidades individuales (p.ej. Con problemas de salud, o familiares con problemas de dependencia, etc)”.

Q6: “Cuando diseñamos una determinada política o pretendemos aplicarla, siempre nos preguntamos cómo van a afectar a los diferentes segmentos de empleados con necesidades y características similares”.

Q7: “Todos los empleados son tratados exactamente de la misma manera, con independencia de sus necesidades y características individuales”.

### ✓ Comunicación Interna (CI)

Q8: “Los supervisores están sinceramente interesados en escuchar lo que los empleados les tengan que decir acerca de sus trabajos, sus problemas y las soluciones y sugerencias que les planteen”.

Q9: “Si un empleado tiene un problema personal determinado que influya negativamente en el desempeño de su trabajo, se le anima a comentarlo con su supervisor”.

Q10: “Los supervisores en esta empresa siempre están disponibles para atender a alguno de los empleados cuando éstos quieran entrevistarse personalmente con algún supervisor”.

Q11: “Se espera de los supervisores que pasen tiempo con los empleados explicando los objetivos de la empresa y cómo esos objetivos afectan a lo que la empresa espera de cada empleado en particular”.

### ✓ Interés de la Dirección (ID)

Q12: “Los directivos de esta empresa invierten recursos (tiempo y/o dinero) si hay algo que se pueda hacer para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los empleados”.

Q13: “Las necesidades de los empleados se toman en serio por la dirección de la empresa y se introducen políticas para satisfacerlas”.

Q14: “La dirección de esta empresa está claramente orientada a la resolución de los problemas de los empleados y a dotarles de todo el apoyo necesario para que puedan desempeñar bien su trabajo”.

Q15: “La dirección muestra verdadero interés por los empleados como personas, con independencia de que desempeñen mejor o peor su trabajo o de que consigan sus resultados”. (Este elemento fue aportado por nosotros).

Q16: “La dirección tiene verdadero interés por conocer y comprender los sentimientos de sus empleados en la medida en que afecten al trabajo”. (Este elemento fue aportado por nosotros).

✓ Entrenamiento (ENT)

Q17: “Con anterioridad a que se ponga en marcha un nuevo servicio o a que se introduzca una modificación, los empleados reciben amplio entrenamiento en relación al cambio y cómo afectará a la forma en que hacen su trabajo”.

Q18: “Esta empresa organiza seminarios de formación de manera constante y sistemática para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades”.

Q19: “Si un empleado es trasladado a una nueva tarea o departamento, su nuevo supervisor le entrenará personalmente en la nueva tarea”.

✓ Conciliación entre Trabajo y Familia (CTF)

Q20: “Los directivos comprenden las necesidades familiares de los empleados”.

Q21: “Los directivos apoyan a los empleados para que puedan compaginar el trabajo y con sus responsabilidades familiares”.

Q22: “En esta empresa los trabajadores pueden tener un equilibrio entre el trabajo y sus vidas familiares”.

✓ Satisfacción Laboral (SL)

Q23: “Estoy satisfecho de las relaciones con mis jefes”.

Q24: “Estoy satisfecho del apoyo que recibo de la empresa”.

Q25: “Estoy satisfecho de las oportunidades de avanzar en esta empresa”.

✓ Compromiso de los Empleados (CE)

Q26: “Esta empresa merece que yo dé lo mejor de mí”. (Este elemento fue aportado por nosotros).

Q27: “Me percibo emocionalmente ligado a la empresa”.

Q28: “Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa”.