



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**EL MARKETING INTERNO COMO CAPACIDAD
ORGANIZATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES:
Un modelo explicativo aplicado al sector hotelero**

M^a del Carmen Domínguez Falcón

2012



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

**D^a MARGARITA FERNÁNDEZ MONROY, SECRETARIA DEL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA,**

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento, en su sesión de fecha veintisiete de julio de dos mil doce, tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación a la tesis doctoral titulada “El Marketing Interno como capacidad organizativa desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades: Un modelo explicativo aplicado al sector hotelero” presentada por la doctoranda Dña. María del Carmen Domínguez Falcón y dirigida por las Doctoras Dña. Josefa Delia Martín Santana y Dña. Petra de Saá Pérez.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 5.2 del Reglamento para la Elaboración, Tribunal, Defensa y Evaluación de Tesis Doctorales de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a veintisiete de julio de dos mil doce.



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Programa de Nuevas Tendencias Estratégicas en Administración y Dirección
de Empresas

TÍTULO DE LA TESIS

**EL MARKETING INTERNO COMO CAPACIDAD
ORGANIZATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES:
Un modelo explicativo aplicado al sector hotelero**

Tesis doctoral presentada por: Dña. M^a del Carmen Domínguez Falcón

Dirigida por: Dra. D^a. Josefa Delia Martín Santana

Dra. D^a. Petra de Saá Pérez

La Directora,

La Directora,

La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, a 27 de Julio de 2012



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Programa de Nuevas Tendencias Estratégicas en Administración y Dirección
de Empresas

TESIS DOCTORAL

**EL MARKETING INTERNO COMO CAPACIDAD
ORGANIZATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES:
Un modelo explicativo aplicado al sector hotelero**

M^a del Carmen Domínguez Falcón

2012

A mi familia

A través de estas líneas quiero expresar mi profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me han prestado su apoyo y ánimo continuos, lo que ha contribuido, sin lugar a duda, a que este trabajo haya podido realizarse.

De forma especial, me gustaría agradecer la generosa colaboración recibida de manos de Nieves Lidia Díaz y Aridany Rodríguez, cuyos esfuerzos y dedicación han sido muy importantes en el desarrollo y conclusión de esta investigación.

Así mismo, me gustaría agradecer al Departamento de Economía y Dirección de Empresas, en especial a Ángel Gutiérrez, Javier Navarro y Javier Suárez, el apoyo y la colaboración proporcionados.

A la Fundación Universitaria de Las Palmas, a Nogal Metal y a ASTICAN, por su apoyo financiero para llevar a cabo este proyecto. Del mismo modo, no quisiera olvidarme de agradecer la importante ayuda prestada por todos los establecimientos hoteleros que han formado parte en este estudio, principalmente a sus directivos y supervisores.

Finalmente, y muy especialmente, a mis directoras, Josefa Delia Martín Santana y Petra de Saá Pérez, porque sin su orientación científica, confianza, dedicación y cariño no podría haber realizado esta investigación.

A toda mi familia por su paciencia, apoyo y aliento infinitos...

Gracias a todos.

“En el negocio de los servicios, no se puede hacer feliz al cliente con empleados infelices”

J. Willard Marriott,
fundador de la cadena hotelera Marriot

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO 1: EL MARKETING INTERNO COMO CAPACIDAD ORGANIZATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	
1.1. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES: CONCEPTOS BÁSICOS.....	1
1.2. EL PAPEL DEL CAPITAL HUMANO EN EL DESARROLLO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	11
1.2.1. El valor estratégico de los recursos humanos	12
1.2.2. El capital humano directivo como capacidad organizativa en el desarrollo de una orientación al mercado interno y externo.....	15
1.3. EL MARKETING INTERNO	18
1.3.1. La filosofía de orientación al mercado externo.....	18
1.3.2. El MI: concepto y clasificación	23
1.3.3. El MI como capacidad organizativa	35
1.3.4. La respuesta a la inteligencia interna a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso	43
1.4. RESULTADOS ORGANIZATIVOS DE LA APLICACIÓN DEL MARKETING INTERNO.....	52
1.4.1. Resultados sobre los clientes internos	52
1.4.2. Resultados sobre los clientes externos.....	54
1.4.3. Resultados económicos.....	56
1.5. MODELO INTEGRADOR PARA EL ESTUDIO DEL MARKETING INTERNO COMO CAPACIDAD ORGANIZATIVA.....	58
CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	
2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	67
2.1.1. El papel del turismo en la economía.....	67
2.1.2. El alojamiento hotelero.....	72
2.1.3. El subsector hotelero en Canarias.....	77
2.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS	80
2.3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	83
2.4. PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
2.4.1. Selección de los ítems y escalas	85
2.4.2. Organización del trabajo de campo	100
2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	102
2.5.1. Características de los establecimientos hoteleros.....	103
2.5.2. Características de los encuestados: directivos y supervisores	104

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS.....	109
3.1.1. Habilidades directivas.....	113
3.1.2. Capital humano directivo.....	115
3.1.3. MI como cultura	116
3.1.4. MI como comportamiento	117
3.1.5. Orientación al mercado externo.....	132
3.1.6. Resultados de clientes internos.....	136
3.1.7. Resultados de clientes externos y económicos	142
3.2. ANÁLISIS DE LOS MODELOS ESTRUCTURALES	144
3.2.1. La influencia de las habilidades directivas en el desarrollo de una cultura de MI.....	145
3.2.2. La influencia del capital humano directivo en el desarrollo de comportamientos de OM interno y externo	146
3.2.3. La influencia del desarrollo de una cultura de MI en los comportamientos de MI.....	147
3.2.4. La influencia del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos.....	148
3.3. RESUMEN DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	168

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES	170
4.1.1. La influencia de las habilidades directivas en el desarrollo de una cultura de MI.....	170
4.1.2. La influencia del capital humano directivo en el desarrollo de comportamientos de OM interno y externo	171
4.1.3. La influencia del desarrollo de una cultura de MI en los comportamientos de MI.....	172
4.1.4. La influencia del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos a través de la mejora de los resultados de los clientes internos y externos.....	173
4.1.5. La influencia del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos a través de la OM externo.....	176
4.2. CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS	177
4.3. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	180

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
----------------------------------	-----

ANEXOS	215
ANEXO I	217
Encuesta TIPO 1: directivos.....	219
Encuesta TIPO 2: supervisores.....	225
ANEXO II.....	229
Carta del Director del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.....	231

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Concepto de recurso.....	2
Cuadro 2.	Concepto de capacidad	4
Cuadro 3.	Clasificación de capacidades organizativas de Lado y Wilson (1994)	10
Cuadro 4.	Los RRHH como recursos estratégicos.....	12
Cuadro 5.	Elementos que caracterizan la OM	19
Cuadro 6.	Enfoques de investigación en el estudio del Marketing Interno.....	24
Cuadro 7.	Definiciones y perspectivas del Marketing Interno.....	28
Cuadro 8.	Distintas referencias de las “mejores prácticas de RRHH”	44
Cuadro 9.	Principales prácticas de RRHH de alto compromiso	45
Cuadro 10.	Estrategia organizativa y prácticas de RRHH	49
Cuadro 11.	Efectos de la aplicación de las prácticas de RRHH de alto compromiso, como respuesta del MI, sobre los clientes internos	53
Cuadro 12.	Efectos de la aplicación del MI sobre los clientes externos	55
Cuadro 13.	Efectos de la aplicación del MI sobre los resultados económicos.....	57
Cuadro 14.	Hipótesis de investigación	84
Cuadro 15.	Escala de medición de las habilidades directivas.....	87
Cuadro 16.	Escala de medición del capital humano directivo	88
Cuadro 17.	Escala de medición de la perspectiva cultural del MI	89
Cuadro 18.	Escala de medición de la perspectiva comportamental del MI	89
Cuadro 19.	Escala de medición de la prácticas de RRHH de alto compromiso	93
Cuadro 20.	Escala de medición de la orientación al mercado externo de la empresa.....	95
Cuadro 21.	Escala de medición del compromiso afectivo	97
Cuadro 22.	Escala de medición de la satisfacción laboral	98
Cuadro 23.	Escala de medición de la productividad del empleado.....	98
Cuadro 24.	Escala de medición de la rotación.....	99
Cuadro 25.	Escala de medición del absentismo.....	99
Cuadro 26.	Escala de medición de los resultados de clientes externos.....	100
Cuadro 27.	Escala de medición de los resultados económicos	100
Cuadro 28.	Resumen de contrastación de las hipótesis de investigación	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Principales destinos turísticos en el mundo	68
Tabla 2.	Países con mayor nivel de ingresos por turismo	69
Tabla 3.	Evolución del PIB turístico (ISTE) y PIB nacional en España	70
Tabla 4.	Variación porcentual interanual de 2011 respecto de 2010 del empleo en España por sector de actividad	70
Tabla 5.	Balance de las cifras de ventas y beneficios de las empresas turísticas españolas en las principales CC.AA. turísticas: 2011/2010	71
Tabla 6.	Impacto económico porcentual del turismo en las comunidades autónomas más turísticas de España en 2011	72
Tabla 7.	Turistas con destino Canarias por tipo de alojamiento en 2010-2011	77
Tabla 8.	Establecimientos hoteleros de Canarias en 2011	78
Tabla 9.	Clasificación de los hoteles canarios por categorías	78
Tabla 10.	Evolución del número de plazas ofertadas en hoteles canarios 2008-2011	79
Tabla 11.	Distribución de hoteles de G.C. por categorías en 2011	82
Tabla 12.	Ficha técnica del proceso metodológico	102
Tabla 13.	Características de los establecimientos hoteleros.....	103
Tabla 14.	Características de los directivos encuestados.....	105
Tabla 15.	Características de los supervisores encuestados.....	106
Tabla 16.	Constructos e informantes clave de la investigación	110
Tabla 17.	Estadísticos de bondad del ajuste	113
Tabla 18.	Resultados del AFC de las habilidades directivas.....	114
Tabla 19.	Resultados del AFC del capital humano directivo	115
Tabla 20.	Resultados del AFC del MI como cultura.....	116
Tabla 21.	Fases del proceso de confirmación del MI como comportamiento	118
Tabla 22.	Resultados del AFC de la generación de inteligencia	119
Tabla 23.	Comparación de los modelos factoriales: generación de inteligencia	120
Tabla 24.	Resultados del AFC de la diseminación de inteligencia	121
Tabla 25.	Comparación de los modelos factoriales: diseminación de inteligencia	122
Tabla 26.	Resultados del AFC de la segmentación del mercado interno	123
Tabla 27.	Resultados del AFC de las prácticas de RRHH de alto compromiso.....	124
Tabla 28.	Comparación de los modelos factoriales: prácticas de RRHH de alto compromiso	126
Tabla 29.	Resultados del AFC conjunto de segmentación y prácticas de RRHH de alto compromiso	128
Tabla 30.	Comparación de los modelos factoriales: segmentación y prácticas de RRHH de alto compromiso	129
Tabla 31.	Resultados del AFC de segundo orden del MI como comportamiento	130
Tabla 32.	Comparación de los modelos factoriales: MI como comportamiento.....	131
Tabla 33.	Resultados del AFC conjunto final de las tres dimensiones del MI como comportamiento	132
Tabla 34.	Resultados del AFC conjunto de las tres dimensiones de la OM externo.....	133
Tabla 35.	Comparación de los modelos factoriales: OM externo	134
Tabla 36.	Resultados del AFC conjunto final de las tres dimensiones de la OM	135
Tabla 37.	Resultados del AFC del compromiso afectivo.....	137
Tabla 38.	Resultados del AFC de la satisfacción	138
Tabla 39.	Resultados del AFC de la productividad.....	139
Tabla 40.	Resultados del AFC del absentismo.....	140
Tabla 41.	Resultados del AFC de la rotación.....	141
Tabla 42.	Resultados del AFC de los resultados de clientes externos y económicos.....	142
Tabla 43.	Comparación de los modelos factoriales: resultados de clientes externos y económicos	143
Tabla 44.	Estudio de las diferencias de percepción del MI como cultura entre directivos y supervisores	153
Tabla 45.	Estudio de las diferencias de percepción entre directivos y supervisores con las prácticas de RRHH de alto compromiso	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de capacidades organizativas	7
Figura 2.	Conceptualización de la OMI	38
Figura 3.	Modelo explicativo del desarrollo del MI en la organización	60
Figura 4.	Empleos en el sector hotelero en las Islas en 2011	79
Figura 5.	Modelo de MI y relación de hipótesis	144
Figura 6.	Relación habilidades directivas – MI como cultura	146
Figura 7.	Relación capital humano directivo – MI como comportamiento	147
Figura 8.	Relación capital humano directivo – OM externo como comportamiento.....	147
Figura 9.	Relación entre MI como cultura – MI como comportamiento	148
Figura 10.	Relación MI – resultados de los clientes internos: directivos	150
Figura 11.	Relación MI – resultados de clientes internos: supervisores.....	151
Figura 12.	Relación resultados actitudinales de clientes internos (directivos) – resultados de clientes externos.....	156
Figura 13.	Relación resultados actitudinales de clientes internos (supervisores) – resultados de clientes externos.....	157
Figura 14.	Relación MI – resultados económicos	158
Figura 15.	Relación resultados actitudinales de clientes internos (directivos) – resultados económicos	159
Figura 16.	Relación resultados actitudinales de clientes internos (supervisores) – resultados económicos	160
Figura 17.	Relación resultados de clientes externos – resultados económicos en el modelo con directivos.....	161
Figura 18.	Relación resultados de clientes externos – resultados económicos en el modelo con supervisores	161
Figura 19.	Relación resultados actitudinales de clientes internos (directivos) – OM externo	163
Figura 20.	Relación resultados actitudinales de clientes internos (supervisores) – OM externo.....	164
Figura 21.	Relación comportamientos de OM externo – resultados del cliente externo en el modelo con directivos.....	165
Figura 22.	Relación comportamientos de OM externo – resultados del cliente externo en el modelo con supervisores.....	165
Figura 23.	Relación comportamientos de OM externo – resultados económicos en el modelo con directivos.....	166
Figura 24.	Relación comportamientos de OM externo – resultados económicos en el modelo con supervisores	167

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones que se han originado en el entorno empresarial actual, donde los mercados se han tornado complejos, dinámicos, turbulentos, globalizados y altamente competitivos, han empujado a las empresas hacia la búsqueda activa de nuevas vías que las impulsen a adaptarse de forma continua y a competir más intensamente para alcanzar mejores resultados, como forma de supervivencia a largo plazo (Liao, Chang, Wu y Katrichis, 2011). En este sentido, la cuestión sobre cómo conseguir mejorar la posición competitiva de una empresa frente a sus rivales y sostenerla de forma prolongada en el tiempo, sigue siendo un tema de gran relevancia.

Tradicionalmente, el estudio de la competitividad ha prestado mayor atención a la incidencia del entorno externo sobre los resultados organizativos. Así, la visión de la Organización Industrial (Bain, 1968; Porter, 1979; 1980; 1985; Scherer y Ross, 1990; Tirole, 1994) sostenía que eran factores de naturaleza sectorial, relacionados con las distintas características estructurales de las industrias, los que explicaban las diferencias de resultados entre las empresas. En las últimas décadas del siglo pasado, numerosos autores comenzaron a defender la idea de que no sólo los elementos externos a la empresa eran los que posibilitaban mejores resultados, sino que las fuentes de la competitividad empresarial podrían partir de factores internos derivados de la posesión de determinados recursos y capacidades idiosincrásicos, sentando así las bases de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) (e.g. Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Barney, 2002; Peteraf y Barney, 2003). En la actualidad, el debate sobre las bases de la competitividad ha adoptado un enfoque más integrador y dinámico, defendiendo que aquellas empresas que quieran conseguir el éxito competitivo habrán de centrar sus esfuerzos en generar capacidades organizativas esenciales en respuesta a las dinámicas cambiantes del entorno por medio de la reconfiguración de sus recursos estratégicos (Bueno, 2002). Es decir, las empresas que sepan identificar y responder a las oportunidades del entorno a través del desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, que aumenten su eficacia y eficiencia, tendrán mejores resultados como consecuencia del aumento de sus ingresos y la reducción de sus costes.

Tomando como referencia estas consideraciones, el presente estudio parte de la idea de que para la obtención de una ventaja competitiva sostenible, la dirección de la empresa debe liderar la creación y asentamiento de unos valores culturales orientados al mercado interno y externo (Lings, 2004). Este hecho se torna aún más relevante para aquellas empresas de servicios en las que la diferenciación de sus competidores se consigue a través de la mejora de sus resultados de mercado. Esta poderosa razón debe ser considerada por las empresas de este sector, poniendo especial interés en la entrega de un servicio de calidad a sus clientes, con el fin de ganarse su satisfacción y fidelidad y que esto se refleje positivamente en sus resultados económicos (Zhou, Brown y Dev, 2009). Para lograr tal objetivo, la empresa habrá de contar con un personal intensamente motivado y comprometido con el servicio al cliente, de tal forma que responda de forma enérgica y positiva a sus exigencias, realizándoles la entrega de un valor superior (Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2004). Por este motivo, es importante que la empresa impulse y consolide estos comportamientos en sus empleados a través de la adopción de una orientación al mercado interno o marketing interno (MI). Esto es más trascendental, si cabe, en el sector turístico, donde el elemento humano adquiere especial relevancia, tanto por su intensidad en mano de obra, como por la importancia que se otorga a la entrega de un valor superior al cliente (Wildes, 2005).

En definitiva, si el desarrollo de una orientación al mercado interno supone la consecución de ventajas competitivas para la empresa, la cuestión de investigación que se plantea es la siguiente:

¿Qué factores explican el desarrollo y aplicación efectivos del MI en la empresa que permitan la consecución de mejores resultados organizativos?

En aras de dar respuesta a este interrogante, se hace preciso construir un modelo explicativo que resalte el valor que adquieren los empleados en el desarrollo de la orientación al mercado. La construcción de dicho modelo deja patente la necesidad de profundizar en la integración de los planteamientos del marketing y la gestión de los RRHH como campos de estudio en orden a desarrollar un marco teórico sólido que sirva para dejar constancia del estrecho vínculo que existe entre ambas disciplinas. Este hecho ya ha sido ampliamente resaltado en la literatura de marketing (e.g. Rafiq y Ahmed, 1993; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lings, 2004; Lings y Greenley,

2005; Gounaris, 2008; Snell y White, 2009), cuando se afirma que “[...] la literatura de MI carece de un amplio campo teórico por lo que el esfuerzo por conseguirlo debería originarse tanto desde el marketing como desde el comportamiento organizativo y la dirección de RRHH, siendo necesario que estos dos últimos puedan ayudar a contestar cómo se puede atraer y retener a los clientes a través de los empleados” (Bansal *et al.*, 2001:63).

Sobre la base de estas consideraciones se plantea como primer objetivo de esta investigación el siguiente:

Construir un modelo explicativo e integrador del MI y la gestión de los RRHH que permita conocer cómo el desarrollo de valores y comportamientos de MI lleva a los empleados a orientarse al mercado y a la consecución de resultados organizativos positivos.

La consecución de este objetivo permitirá diseñar un modelo teórico que recoja el conjunto de variables explicativas del desarrollo del MI en las organizaciones, desde un enfoque estratégico e integrador, sustentado en los planteamientos de la TRC, y en la clasificación de capacidades organizativas de Lado y Wilson (1994). Seguidamente, se tratará de validar empíricamente las relaciones del modelo teórico propuesto tras la revisión de la literatura en la que se establece que a través del desarrollo de una cultura de MI se podrían generar 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 mediante la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso. A través de estas prácticas, los empleados aumentarían su compromiso con la organización, así como sus capacidades, lo que contribuiría al crecimiento de su preocupación por los clientes y a la entrega de un mejor servicio, pudiendo conseguir clientes más fieles y leales y la mejora de los resultados organizativos (e.g. Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Malhotra y Mukherjee, 2004; Conway y Monks, 2009).

En consecuencia, el segundo objetivo de investigación será:

Validar el modelo explicativo e integrador del MI y la gestión de los RRHH que permita conocer cómo el desarrollo de valores y comportamientos de MI lleva a

los empleados a orientarse al mercado y a la consecución de resultados organizativos positivos.

Para alcanzar los objetivos formulados previamente, el trabajo se estructura en cuatro capítulos, a los que precede esta sección introductoria en la que se ha planteado, de forma sucinta, el problema de investigación al que se pretende dar respuesta, los objetivos del trabajo y la importancia de la investigación.

El primer capítulo, **El marketing interno como capacidad organizativa desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades**, comienza analizando de forma somera los fundamentos de la TRC y el papel que desempeña el capital humano en el desarrollo de la orientación al mercado. A continuación, se realiza una importante revisión del concepto y de las diferentes clasificaciones a la que ha sido sometido el MI, para, seguidamente, valorar su importancia como capacidad organizativa. Inmediatamente después, se realiza un estudio detallado de las prácticas de RRHH de alto compromiso como herramienta básica del MI para responder a las necesidades de sus empleados. Por último, y a partir de la revisión teórica expuesta con anterioridad, se presenta un modelo explicativo del desarrollo del MI en las organizaciones, y su efecto sobre los resultados organizativos, bajo un marco de referencia más amplio, constituido por la clasificación de las capacidades organizativas realizada por Lado y Wilson (1994). Este modelo explicativo e integrador constituye la base sobre la que se desarrollarán las hipótesis de la presente investigación.

En el segundo capítulo, **Diseño de la investigación y metodología**, se comienza describiendo el papel que desempeña el sector turístico en la economía de España en general y de Canarias en particular, justificando la elección del subsector hotelero como contexto en el que se desarrollará la investigación empírica. Estos aspectos permitirán comprender la importancia estratégica del sector turístico en la economía mundial y, principalmente, en la realidad de la comunidad autónoma canaria. Enmarcados en este contexto, se presenta el objetivo empírico de esta investigación, así como un esquema resumen de las hipótesis a contrastar. Una vez descrita la población y la unidad de análisis, se procede a detallar el proceso de recogida de información y las fuentes utilizadas para ello, así como las características de la muestra.

En el tercer capítulo, **Análisis y resultados de la investigación**, se presentan las técnicas que serán utilizadas para analizar los datos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. A continuación, se describen las propiedades psicométricas de las escalas de medidas utilizadas en este estudio, al objeto de constatar su validez y fiabilidad. Los resultados se organizan como respuesta al objetivo empírico establecido y muestran, en primer lugar, la relación entre el capital humano directivo y sus habilidades con el desarrollo del MI en la empresa. Seguidamente, se analiza la relación entre el MI como cultura y como comportamiento, y finalmente, se valoran las relaciones entre el MI y los resultados organizativos.

Para concluir esta investigación, en el cuarto capítulo, **Conclusiones, implicaciones, limitaciones y recomendaciones**, se presentan las conclusiones más relevantes del estudio, así como las implicaciones prácticas y académicas del mismo. Además, se hace referencia a las principales limitaciones que presenta el trabajo, proponiendo algunas recomendaciones de cara a la realización de futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1

EL MARKETING INTERNO COMO CAPACIDAD ORGANIZATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

1.1. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES: CONCEPTOS BÁSICOS

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), desde su desarrollo en los años noventa, sigue siendo ampliamente reconocida como una de las teorías más relevantes y poderosas a la hora de describir y explicar las relaciones organizativas, contribuyendo activamente en los últimos años a esclarecer las diferencias de resultados entre las empresas (Powell, 2001; Priem y Butler, 2001; Newbert, 2007; Crook, Ketchen, Combs y Todd, 2008; Barney, Ketchen y Wright, 2011). La premisa básica sobre la que se sustenta este enfoque parte del esfuerzo que la empresa debe realizar por conseguir ventajas competitivas sostenibles, a través de la posesión de determinados recursos, generando resultados superiores a los obtenidos por la competencia (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Newbert, 2007; Makadok, 2011). Por tanto, las empresas que quieran conseguir el éxito dentro del entorno competitivo actual, requerirán diferenciarse de su competencia, para lo que habrán de centrar sus esfuerzos en generar capacidades organizativas esenciales que faciliten la creación de ventajas competitivas sostenibles (Dierickx y Cool, 1989; Ulrich y Lake, 1991; Lado, Boyd y Wright, 1992; Priem y Butler, 2001; Bueno, 2002; Wan, Hoskisson, Short y Yiu, 2011).

Así pues, desde este enfoque estratégico, los recursos son factores competitivos al servir como elementos impulsores de la ventaja competitiva de una empresa. En esta línea, una revisión de la literatura permite observar que son muchas las definiciones que se han realizado sobre el término recurso, algunas de las cuales se recogen, en orden cronológico, en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Concepto de recurso

AUTORES	DEFINICIÓN
Penrose (1959)	Los recursos consisten en un conjunto de servicios potenciales.
Wernerfelt (1984)	Los recursos de una empresa son los activos (tangibles e intangibles) que están vinculados de forma semipermanente a la empresa.
Grant (1991)	<i>Inputs</i> dentro del proceso productivo.
Barney (1991; 2002)	Los recursos incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimiento, etc. controlados por la empresa que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.
Amit y Schoemaker (1993)	<i>Stocks</i> de factores disponibles que son propiedad o están controlados por la empresa.
Grant (1994)	Son los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según que se puedan definir y valorar con criterios contables.
Collins y Montgomery (1995)	Los recursos son activos, tangibles o intangibles, y capacidades, que determinan el nivel de eficacia y eficiencia con el que una compañía realiza sus funciones.
Hunt y Morgan (1995)	Cualquier ente, tangible o intangible, del que dispone una empresa y que le permite producir de manera eficaz o eficiente una oferta para el mercado, que posee valor para determinados segmentos.
López (1996)	Conjunto de elementos disponibles para desarrollar una determinada estrategia competitiva.
Teece, Pisano y Shuen (1997)	Son activos específicos de la empresa difíciles, si no imposibles, de imitar. [...] Estos activos son difíciles de transferir entre empresas debido a los costes de transacción y los costes de transferencia, y porque los activos contienen conocimiento tácito.
Ensign (1999)	<i>Stocks</i> de factores disponibles que están bajo el control de la empresa.
Camelo, Martín y Valle (2000)	Activos de diversa naturaleza, que capacitan a las empresas a concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad, y, por lo tanto, redundan directamente en su competitividad.
Makadok (2001)	Es un activo observable (aunque no necesariamente tangible) que puede ser valorado y comercializado.
Helfat y Peteraf (2003)	Un activo o <i>input</i> de la producción (tangible o intangible) que una organización posee, al que tiene acceso sobre una base semipermanente.
Mazaira, Dopico y González (2004)	Cualquier <i>input</i> a disposición de la empresa que ésta controle de forma estable.
Lee (2008)	Activos de la producción que pertenecen a la empresa de forma semipermanente

Fuente: Elaboración propia

La diversidad terminológica puesta de manifiesto en el Cuadro 1, indica la amplitud con la que se trata el concepto, siendo ésta una de sus críticas más importante (Priem y Butler, 2001). Del análisis de este conjunto de definiciones se concluye, por una parte,

que no existe una distinción clara entre los recursos que son *inputs* de la empresa y las capacidades que llevan a la empresa a seleccionar, desarrollar y organizar tales *inputs*. Un examen más detallado permite obtener algunos puntos comunes: 1) esta amplia conceptualización del término permite que se incluyan tanto factores tangibles como intangibles en su definición; 2) los recursos actúan como un medio para la consecución de los objetivos de la empresa; y 3) la empresa puede poseerlos o controlar su propiedad. Teniendo en cuenta estas consideraciones, las definiciones aportadas por Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993) parecen las más generalizadas. Estos autores señalan que se puede considerar *recurso* a la mayoría de los activos tangibles o intangibles que posea la empresa, siempre y cuando exista una vinculación semipermanente con ella.

Sin embargo, y tal como indica Díaz (2003:17), “es preciso tener en cuenta que no todos los recursos permiten a la empresa obtener una superioridad competitiva, siendo necesario determinar qué atributos deben tener para ser considerados como estratégicos o generadores de rentas sostenibles a largo plazo”. Así, según Grant (1991), la generación de rentas será sostenible dependiendo de la durabilidad, transparencia, transferibilidad e imitabilidad de los recursos. Por su parte, Peteraf (1993) determina que las condiciones que necesariamente deben cumplir los recursos están relacionadas con la heterogeneidad, límites *ex post* a la competencia, movilidad imperfecta y límites *ex ante* a la competencia. Además, Barney (1991) estableció que los recursos, para ser considerados fuente de ventaja competitiva sostenible, deben poseer cuatro atributos: ser considerados valiosos, raros o escasos, inimitables e insustituibles.

Así, según este último autor, los recursos son reconocidos como *valiosos*, cuando permiten a la empresa generar o implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia, en el sentido que exploten oportunidades y/o neutralicen amenazas en el entorno de la empresa. Es decir, la magnitud de la ventaja competitiva que posea una empresa estará en función del valor de sus recursos (Newbert, 2008). Así mismo, los recursos deben ser considerados *raros o escasos* entre la competencia actual y potencial de la empresa a la que pertenecen. Es decir, una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia que crea valor con dichos recursos sin que, de forma simultánea, se esté haciendo por un gran número de empresas. Al mismo tiempo, este autor señala que un recurso para ser considerado

estratégico debe ser calificado como *inimitable o imperfectamente imitable*. Esta condición es posible que se cumpla en un recurso cuando se da una o varias de estas tres razones: la habilidad de la empresa para conseguir un recurso depende de condiciones históricas únicas; el vínculo entre los recursos que posee la empresa y su ventaja competitiva sostenible es causalmente ambiguo; o el recurso que genera una ventaja es socialmente complejo (e.g. las relaciones interpersonales entre directivos de una empresa, la reputación de esta empresa entre proveedores y clientes, etc.) (Dierickx y Cool, 1989). El último requerimiento existente para que un recurso de una empresa se convierta en fuente de ventaja competitiva sostenible recae sobre el hecho de que sea *insustituible*. Este atributo hace referencia a la imposibilidad de que existan recursos valiosos estratégicamente equivalentes que no sean al mismo tiempo raros o inimitables.

Por otra parte, y al igual que ocurre con el concepto de recurso, en la literatura se pueden encontrar distintas definiciones del término capacidad, entre las cuales destacan las que se recogen en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Concepto de capacidad

AUTORES	DEFINICIÓN
Selznick (1957)	Es la habilidad de liderazgo responsable de transformar una empresa pública en un conjunto de operaciones exitosas.
Andrews (1971)	Es más de lo que una empresa puede hacer; es lo que puede hacer particularmente bien.
Hofer y Schendel (1978)	Es la posición competitiva única que una empresa logra a través del desarrollo de sus recursos.
Dierickx y Cool (1989)	Son los mecanismos dinámicos y no finitos que permiten a la empresa adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos para lograr resultados superiores a los de otras empresas.
Day (1990)	Conjunto complejo de destrezas y conocimiento acumulado que permite a las empresas o unidades de negocio coordinar actividades y hacer uso de sus activos para crear valor económico y ventajas competitivas sostenibles.
Prahalad y Hamel (1990)	Las competencias básicas son el aprendizaje colectivo de una organización en relación a la coordinación de las diversas habilidades de producción integrando los flujos tecnológicos.
Reed y DeFillippi (1990)	Son las habilidades y recursos particulares que una empresa posee y la forma superior en la que son usados.
Grant (1991)	Habilidad o aptitud que posee un conjunto de recursos para realizar una tarea o actividad.
Ulrich y Lake (1991)	Representan las habilidades de los directivos para comprender los principios y aplicar los procesos consistentes con tales principios para manejar al personal con el fin de obtener una ventaja competitiva.

AUTORES	DEFINICIÓN
Lado, Boyd y Wright (1992)	Incluyen las habilidades directivas responsables de atraer recursos especializados que son combinados, transformados y canalizados para ofrecer bienes y servicios al mercado que permitan obtener y mantener clientes y, de esta forma, sostener la ventaja competitiva de la empresa.
Amit y Schoemaker (1993)	Son procesos tangibles o intangibles, basados en la información, específicos de la empresa y que se desarrollan a lo largo del tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos de la empresa.
Day (1994)	Complejos conjuntos de habilidades y aprendizajes colectivos, ejercidas a través de procesos organizativos que aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos.
Lado y Wilson (1994)	Incluyen todos los activos específicos de la empresa, conocimiento y habilidades integradas en las estructuras de la organización, tecnología, procesos y relaciones interpersonales (e intergrupales).
Mahoney (1995)	Habilidad para desarrollar conjuntos de recursos a través de la integración de conocimiento, procesos y aprendizaje de la organización.
Foss (1996)	Son activos específicos a la empresa, relacionados con el conocimiento, a menudo tácito, difíciles de comercializar y compartidos entre diferentes agentes de la empresa.
Sánchez, Heene y Thomas (1996)	Habilidad para sostener el desarrollo coordinado de activos de forma que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos.
Winter (2000)	Rutinas de alto nivel (o colección de rutinas) que confieren, bajo una gestión de la organización, un conjunto de opciones de decisión para obtener <i>outputs</i> significativos de tipo particular.
Makadok (2001)	Tipo especial de recurso, un recurso específico de la empresa, no transferible e integrado en la organización, cuyo propósito es mejorar la productividad de otros recursos poseídos por la empresa.
Maritan (2001)	Habilidad de una organización para desplegar sus activos, tangibles o intangibles, con el fin de realizar una tarea o actividad que mejore el resultado.
Barney (2002)	Atributos de la empresa que permiten a la organización coordinar y utilizar sus recursos.
Helfat y Peteraf (2003)	La habilidad de una organización para realizar un conjunto coordinado de tareas utilizando los recursos organizativos con el propósito de lograr un resultado final determinado.
Winter (2003)	Son aquellas rutinas de las que una empresa “vive” en el corto plazo.
Mazaira, Dopico y González (2004)	Conjunto de recursos encaminados a realizar una tarea o actividad.
Dutta, Narasimhan y Rajiv (2005)	Es la “habilidad intermedia de transformación” entre los recursos (e.g. <i>inputs</i>) y los objetivos organizativos.
Escrig y Bou (2005)	Habilidades y destrezas específicas que posee la empresa en el despliegue de sus recursos, así como sus características cognitivas, las cuales se dirigen hacia la realización de actividades que permitan la consecución de ciertos objetivos.
Hodgson (2008)	Habilidades que llevan a actuar a la empresa.

AUTORES	DEFINICIÓN
Arikan y McGahan (2010)	Aquellas habilidades que se encuentran inmersas en actividades y rutinas, encaminadas a gestionar problemas complejos, prácticos y repetitivos.
Helfat y Winter (2011)	Habilidad de la empresa para realizar una determinada actividad de forma fiable y mínimamente satisfactoria.

Fuente: Elaboración propia

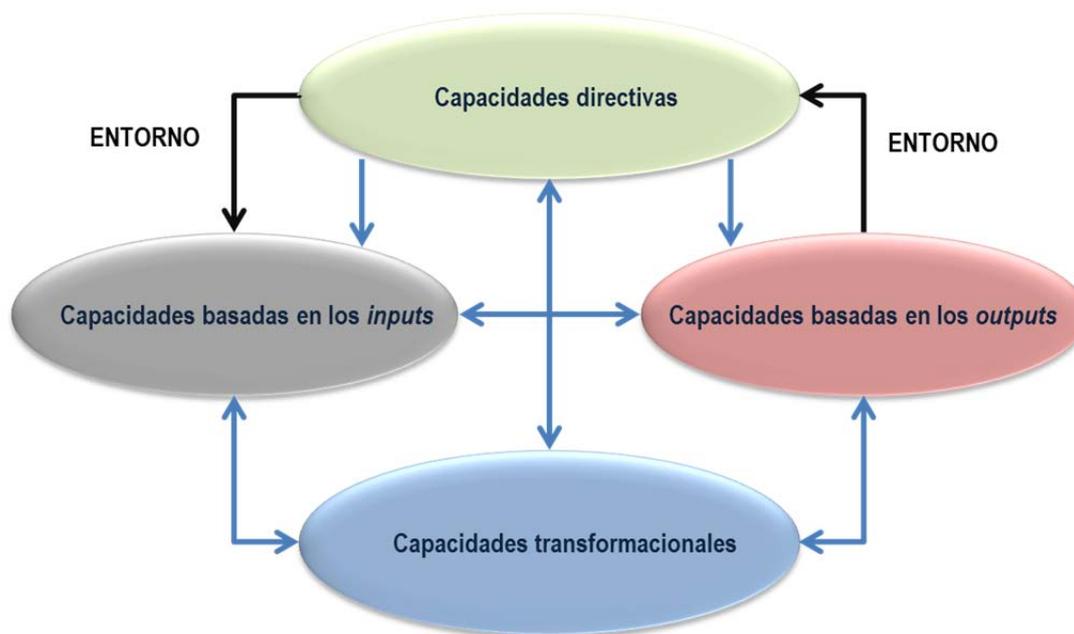
Como se desprende de las definiciones recogidas en este cuadro, los investigadores utilizan distintas expresiones para referirse a las capacidades, tales como rutinas (Winter, 2000), competencias básicas o distintivas (Prahalad y Hamel, 1990; Reed y DeFillippi, 1990), así como competencias fundamentales o nucleares (Selznick, 1957), entre otras. Sin embargo, de forma general, los autores se ponen de acuerdo al establecer que el concepto de capacidad nace vinculado a la propia concepción de recurso, pudiéndose entender como la habilidad de una empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso de recursos (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Al mismo tiempo, del conjunto de definiciones detalladas en el Cuadro 2 se puede extraer que los autores que han estudiado el término capacidad lo han hecho bajo visiones diferentes. Así, existen autores que entienden la capacidad como una habilidad de liderazgo directivo necesaria para comprender la empresa e impulsar la generación de procesos consistentes con sus principios básicos, al objeto de conseguir una ventaja competitiva (e.g. Selznick, 1957; Ulrich y Lake, 1991; Lado *et al.*, 1992). Por otro lado, son muchos los autores que de forma implícita resaltan que el concepto de capacidad parte de los recursos estratégicos, así como de los conocimientos específicos, que permitan a la empresa desarrollar actividades mejor que la competencia (e.g. Andrews, 1971; Mahoney, 1995; Foss, 1996; Makadok, 2001; Maritan, 2001; Barney, 2002; Mazaira *et al.*, 2004). Por su parte, otros autores orientan su visión del concepto hacia la habilidad que ha de poseer una empresa para transformar sus recursos de manera efectiva con el fin de alcanzar sus objetivos de forma exitosa (e.g. Selznick, 1957; Sánchez *et al.*, 1996; Dutta *et al.*, 2005). Por último, existen autores que ponen especial énfasis en la gestión efectiva de sus recursos para la obtención de *outputs* significativos y específicos de la empresa, tales como la oferta de bienes y servicios de mayor valor para el cliente, que faciliten su retención y permitan la consecución de ventajas competitivas duraderas para la empresa (e.g. Winter, 2000; Helfat y Peteraf, 2003).

Aunque existen importantes evidencias en la literatura del esfuerzo realizado por categorizar las capacidades organizativas (e.g. Hall, 1993; Hamel, 1994; Turner y Crawford, 1994), un análisis detallado de las diferentes visiones identificadas anteriormente permite establecer una mayor proximidad entre tales orientaciones y la clasificación realizada por Lado, Boyd y Wright (1992) y Lado y Wilson (1994). Estos autores llevan a cabo una categorización de las capacidades organizativas, a través de la que resaltan el valor que éstas tienen para la empresa, así como su potencial para el desarrollo y sostenimiento de una ventaja competitiva en el tiempo, en cuatro tipos distintos: directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs*.

Tal y como se puede apreciar en la Figura 1, las cuatro capacidades organizativas mencionadas se encuentran interrelacionadas, hecho que podría conducir las a generar una ventaja competitiva única e inimitable para la empresa, de tal forma que la sitúe en una posición superior en el mercado frente a sus competidores (Reed y DeFillippi, 1990; Lado *et al.*, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; De Saá y García, 2001; Escrig y Bou, 2005).

Figura 1. Modelo de capacidades organizativas



Fuente: Basado en Lado *et al.* (1992)

De forma específica, las *capacidades directivas* son las que poseen los líderes organizativos, con carácter único, para proyectar una visión estratégica, comunicarla a través de la organización y autorizar su desarrollo (Westley y Mintzberg, 1989; Lado y Wilson, 1994). La relevancia de esta capacidad se asienta principalmente sobre el hecho de que una empresa con una visión estratégica bien articulada potencialmente logrará una ventaja competitiva sostenible sobre aquellas empresas que carezcan de tal visión (Hambrick y Mason, 1984; Prahalad y Hamel, 1990). Al mismo tiempo, este tipo de capacidad comprende la habilidad directiva para el desarrollo de relaciones positivas con el entorno, al interpretar convenientemente las oportunidades y amenazas que presenta, de tal forma que se consiga una relación beneficiosa entre ambos. A través de ellas, se determina la adquisición y el desarrollo de recursos, los cuales se convierten en productos y servicios valiosos para la empresa y permiten la entrega de valor para sus grupos de interés. Esto las convierte en punto de partida de la creación y despliegue del resto de las capacidades organizativas, fuente de rentas y, por consiguiente, en potenciales generadoras de ventajas competitivas sostenibles para la empresa que las explote (Castanias y Helfat, 1991; Lado *et al.*, 1992).

En relación a las *capacidades basadas en los inputs*, Lado y Wilson (1994) entienden que son las que se derivan de los recursos físicos, de capital, recursos humanos (RRHH), conocimientos y habilidades que permiten procesos transformacionales organizativos encaminados a la creación y entrega de productos y servicios valorados por los clientes. De esta forma, aquellas empresas que logren una mayor habilidad para utilizar sus *stocks* de recursos y acumular nuevos de forma más efectiva que sus competidores, conseguirán una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Oster, 1990; Mahoney y Pandian, 1992). Según Lado y Wilson (1994), la adquisición y desarrollo de las capacidades basadas en los *inputs* no sólo necesita de capacidades directivas, sino también de la habilidad para crear y desarrollar su capital humano a través de: (1) la explotación de las imperfecciones del mercado laboral (la empresa podría conseguir rentas elevadas por medio de la contratación de trabajadores infravalorados o la no contratación de los sobrevalorados); (2) la creación de un mercado laboral interno (facilita el intercambio y utilización de RRHH que son específicos de la empresa, al poseer conocimientos, habilidades y destrezas únicos aprendidos en el trabajo y que son difíciles de evaluar e imitar); y (3) la inversión en capital humano específico de la empresa (mejora potencialmente la capacidad

productiva de los RRHH, no se encuentra disponible de forma amplia en el mercado laboral externo y es insustituible sin incurrir en altos costes de reemplazo).

Por su parte, *las capacidades transformacionales* son aquellas requeridas para convertir de forma ventajosa los *inputs* en *outputs* (Day y Wensley, 1988; Lado *et al.*, 1992). Estas capacidades implican el aprovechamiento de la innovación y la emprendeduría, así como el fomento del aprendizaje organizativo y la promoción de una cultura organizativa basada en la innovación. Cuando se hace referencia a la innovación, se alude a la innovación tecnológica, en marketing, directiva, etc., la cual permite que la empresa obtenga la capacidad necesaria para generar nuevos procesos y/o productos de forma más rápida que sus competidores (Miles y Snow, 1978; Winter, 1984; Brown y Eisenhard, 1995; Jiménez, Sanz y Hernández, 2008).

Por su parte, para el desarrollo de estas capacidades, la cultura organizativa se torna fundamental en cuanto que puede fomentar la habilidad para el aprendizaje organizativo y la adaptación (Fiol y Lyles, 1985). Una fuerte cultura organizativa libera el potencial creativo humano que genera un flujo continuo de ideas que podrían ser traducidas en nuevos productos y procesos, así como el valioso talento y tiempo del líder que de otra forma sería dedicado para coordinar el trabajo y controlar el esfuerzo de los empleados para lograr los resultados organizativos deseados (Lok y Kirkpatrick, 1995; Filipczak, 1997; Martins y Terblanche, 2003). Al mismo tiempo, la cultura organizativa sirve de guía del comportamiento de todos sus miembros, reduciendo la incertidumbre y ambigüedad inherente en las decisiones y acciones estratégicas (Posner, Kouzes y Schmidt, 1985; Deshpandé y Webster, 1989; Deshpandé, Farley y Webster, 1993). En definitiva, las capacidades transformacionales deben ser idiosincrásicas a la empresa en orden a lograr una ventaja competitiva sostenible (Lado *et al.*, 1992).

Por último, *las capacidades basadas en los outputs* están vinculadas al conocimiento y a los activos estratégicos invisibles (e.g. reputación e imagen, calidad del producto o servicio y la lealtad de los clientes) y son el resultado del despliegue del resto de las capacidades enumeradas (Lado *et al.*, 1992; Lado y Wilson, 1994). La supervivencia y crecimiento de una empresa a largo plazo depende de su capacidad para entregar valor a sus clientes, empleados, accionistas y proveedores, además de construir una reputación positiva para la empresa. Así, cuando la empresa se preocupa por sus clientes, es decir,

satisface sus necesidades a través de la creación de productos de calidad y la entrega de un buen servicio, genera un estrecho vínculo entre ambos que incrementa la lealtad del cliente hacia la marca y, por consiguiente, mejoran los resultados para la empresa (Lado y Wilson, 1994; Hallowell, 1996; Lings, 2004; Little y Dean, 2006). Así, la consolidación de las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés permite que se pongan las bases para la obtención de una reputación sólida y la generación de ventajas competitivas a largo plazo (Lado *et al.*, 1992). Sin embargo, para que esto sea posible, la dirección primero habrá de conseguir implicar y comprometer a sus empleados. A tal fin, la empresa deberá especificar y comunicar claramente a sus empleados cuáles son los estándares de rendimiento esperados (Irvin y Michaels, 1989; Lado *et al.*, 1992; Lado y Wilson, 1994).

A modo de síntesis, en el Cuadro 3 se recoge el significado de las capacidades organizativas categorizadas y tratadas anteriormente.

Cuadro 3. Clasificación de capacidades organizativas de Lado y Wilson (1994)

CAPACIDADES	DEFINICIÓN
Directivas	Son las que poseen los líderes organizativos, con carácter único, para proyectar una visión estratégica, comunicarla a través de la organización y autorizar su desarrollo.
Basadas en los <i>inputs</i>	Son las que se derivan de los recursos físicos, de capital, RRHH, conocimientos y habilidades que permiten procesos transformacionales organizativos encaminados a la creación y entrega de productos y servicios valorados por los clientes.
Transformacionales	Son aquellas requeridas para convertir de forma ventajosa los <i>inputs</i> en <i>outputs</i> . Estas capacidades implican el aprovechamiento de la innovación y la emprendeduría, así como el fomento del aprendizaje organizativo y la promoción de una cultura organizativa basada en la innovación.
Basadas en los <i>outputs</i>	Son aquellas que están vinculadas al conocimiento y a los activos estratégicos invisibles (e.g. reputación e imagen, calidad del producto o servicio y la lealtad de los clientes) y son el resultado del despliegue del resto de las capacidades enumeradas.

Fuente: Elaborado a partir de Lado y Wilson (1994)

1.2. EL PAPEL DEL CAPITAL HUMANO EN EL DESARROLLO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

El elemento humano¹ en la organización, tanto a nivel de empleado como directivo, es un elemento clave en el desarrollo de la orientación al mercado interno y externo en la empresa. Así, si se considera que los RRHH son un *input* específico de la organización, difícil de imitar por los competidores (Escrig y Bou, 2005), la consecución de una ventaja competitiva sostenible a través de estos activos supone un reto organizativo que requerirá de su gestión bajo una perspectiva de marketing. Es decir, estos recursos y la forma en la que se van a gestionar pueden influir significativamente en el éxito de la empresa y su posicionamiento competitivo en el mercado (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; De Saá y García, 2001; Wright, Dunford y Snell, 2001).

En este sentido, para que estos RRHH sean fuente de ventaja competitiva, la empresa habrá de desarrollar una capacidad de retención y de apropiación de los beneficios derivados de los mismos, lo cual se puede lograr a través de la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso (Kamoche, 1996). Estas prácticas de RRHH se convierten en una importante capacidad organizativa para gestionar de forma efectiva los conocimientos y habilidades de los trabajadores en la consecución de los objetivos organizativos (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Kamoche, 1996; Wright, Dunford y Snell, 2001; Mavondo y Farrell, 2003; Combs, Liu, Hall y Ketchen, 2006; Macky y Boxall, 2007; Gardner y Wright, 2009; Razouk, 2011).

Por otra parte, una cultura organizativa en la que los empleados son considerados fundamentales para alcanzar el éxito empresarial y se les valora, satisface y motiva continuamente para alcanzarlo, puede ser considerada como un factor importante para mantenerlos vinculados a la empresa a largo plazo (Sheridan, 1992). Así, con el fin de que estos valores sean transmitidos y fomentados en la organización y se conviertan en comportamientos positivos hacia el cliente, y generadores de rentas, la empresa debe hacer uso de su capital humano directivo (Castanias y Helfat, 2001). A través de sus

¹ La relevancia de este recurso estratégico se ve plasmado en la misma esencia del Marketing Interno (MI), tal y como se estudiará posteriormente, al definirse éste como la filosofía bajo la cual se van a gestionar sus RRHH, desde un enfoque de marketing, que debe ser compartida por todos sus miembros y apoyada por la dirección (George y Grönroos, 1989; George, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Vasconcelos, 2004; 2008; Lings y Greenley, 2010).

conocimientos y experiencia la dirección desarrollará una mayor habilidad para utilizar los *stocks* de recursos de la empresa y acumular nuevos de forma más efectiva que sus competidores, lo que permitirá conseguir una ventaja competitiva sostenible (Mahoney y Pandian, 1992).

A continuación se analizará, en primer lugar, el valor estratégico de los RRHH como fuente de ventaja competitiva sostenible, para continuar, en el segundo apartado, explicando el papel que representa el capital humano directivo como capacidad organizativa en el desarrollo de una orientación al mercado interno y externo.

1.2.1. El valor estratégico de los recursos humanos

Independientemente de la terminología que se utilice, debe asumirse que las organizaciones poseen un elevado número de recursos y, a partir de ellos, gran cantidad de capacidades organizativas distintivas con el fin de conseguir ventajas que las sitúen en un lugar destacado en el mercado en el que compiten (Day, 1994). Así, entre los activos internos considerados fuente de ventaja competitiva sostenible dentro de un entorno de cambio constante se encuentran los RRHH (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Lado y Wilson, 1994; Barney y Wright, 1997; Wright, Dunford y Snell, 2001).

Los RRHH que posea la empresa habrán de ser considerados valiosos, raros, inimitables e insustituibles para poder constituirse en recursos estratégicos que contribuyan al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Barney y Wright, 1997), tal y como se expone en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Los RRHH como recursos estratégicos

Son los RRHH de la empresa...					
¿valiosos?	¿raros?	¿inimitables?	¿insustituibles?	Implicaciones competitivas	Resultados
-	-	-	-	Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal
SI	-	-	-	Paridad competitiva	Normal
SI	SI	-	-	Ventaja competitiva temporal	Por encima de lo normal
SI	SI	SI	-	Ventaja competitiva temporal	Por encima de lo normal
SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima de lo normal

Fuente: Elaborado a partir de Barney y Wright (1997)

Los RRHH de una empresa son *valiosos* cuando la demanda u oferta de mano de obra sean heterogéneas. La heterogeneidad de la demanda hace referencia a la existencia en la empresa de diferentes puestos de trabajo que requieren diferentes habilidades del personal. Por su parte, la heterogeneidad de la oferta de mano de obra alude a la presencia de individuos que difieren tanto en los tipos de habilidades como en el grado en el que las poseen (Wright *et al.*, 1994; De Saá, 1999). Pero, contar únicamente con RRHH valiosos no garantiza que la empresa consiga una ventaja competitiva si éstos no son, a la vez, raros o escasos.

Por su parte, un recurso debe ser *raro* para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Wright *et al.* (1994) señalan que las habilidades de los individuos están normalmente distribuidas en la población, por lo que bajo esta premisa, aquellos que estén altamente cualificados son considerados recursos organizativos raros. De esta forma, aquellas empresas con empleados muy cualificados en relación a sus competidores, poseerán un capital humano más valioso.

Sin embargo, si otras empresas pueden imitar tales características, únicamente proporcionarán paridad competitiva con el paso del tiempo (Barney y Wright, 1997). Así, la empresa debe lograr desarrollar y nutrir de características a sus RRHH al objeto de que no sean fácilmente *imitables* por sus competidores y ser considerados generadores de ventaja competitiva sostenible. Para ello, los competidores deben ser incapaces de identificar y duplicar los componentes exactos del capital humano que proporciona tal ventaja, así como las circunstancias bajo las que tales RRHH funcionan. En sus análisis, autores como Wright *et al.* (1994) y Barney y Wright (1997) hacen uso del fenómeno de la complejidad social, representado en las condiciones históricas únicas, la ambigüedad causal o la cultura de la empresa, para estudiar el hecho de la inimitabilidad en la consecución de una ventaja competitiva basada en los RRHH.

Por último, un recurso debe ser *insustituible* para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, si existen sustitutos para los recursos de la empresa, éstos pueden convertirse en obsoletos, tal y como señalan Dierickx y Cool (1989). Sin embargo, la adaptabilidad y transferibilidad de los RRHH entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, obtenidas por gozar de capacidades superiores, así como el papel que juegan las prácticas de RRHH en el mantenimiento y potenciación de tales

capacidades, evitan que estos recursos internos queden obsoletos, convirtiéndolos en generadores de ventajas competitivas que perdurarán en el tiempo.

Así pues, tomando en consideración lo expuesto, se puede afirmar que los RRHH podrían reunir todos los requisitos para ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Capelli y Singh, 1992; Wright y McMahan, 1992; Dyer, 1993; Lado y Wilson, 1994; Wright *et al.*, 1994; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998). Sin embargo, cuando se hace referencia a los RRHH de una empresa no se está aludiendo únicamente a su capital humano, sino también, a las prácticas de RRHH que contribuyen a que el personal desarrolle más eficientemente las actividades organizativas (Wright *et al.*, 1994). Bajo esta consideración, Lado y Wilson (1994) proponen que son los sistemas de RRHH los que podrían configurarse como únicos, causalmente ambiguos y presentar sinergias que mejoren las capacidades organizativas, convirtiéndolos en inimitables e insustituibles y, por consiguiente, fuente de ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con esta última idea, De Saá (1999) señala que la puesta en funcionamiento de las prácticas de RRHH no carece de dificultad, ya que éstas moderan la relación entre el capital humano y la eficacia, de tal modo que los RRHH son efectivos sólo cuando son combinados con las prácticas adecuadas para aprovecharse de la ventaja a través del fomento de los comportamientos apropiados de los empleados. Son las prácticas de RRHH las que van a permitir atraer y retener a empleados competentes, orientar su comportamiento hacia los objetivos organizativos y apoderarse del valor añadido generados por ellos. Así mismo, contribuyen en la potenciación de las capacidades y habilidades del personal y evitan su obsolescencia (Yeung y Berman, 1997; Carmona, Céspedes y Jerez, 2000). Por tanto, contar con el conjunto de prácticas de RRHH adecuado es una condición necesaria para maximizar la efectividad de la base de RRHH, posibilitando el sostenimiento en el tiempo de las ventajas competitivas generadas y la obtención de rendimientos superiores (Wright *et al.*, 1994).

1.2.2. El capital humano directivo como capacidad organizativa en el desarrollo de una orientación al mercado interno y externo

Tal y como se señaló anteriormente, para Lado y Wilson (1994) las capacidades basadas en los *inputs* se derivan de los recursos físicos, de capital, RRHH, conocimientos y habilidades que permiten procesos transformacionales organizativos encaminados a la creación y entrega de productos y servicios valorados por los clientes. En esta línea, se puede considerar que el capital humano directivo es un importante *input* que a su vez puede desarrollar otras capacidades basadas en los *inputs*, al saber cómo utilizar y aprovechar los *stocks* de recursos que posee la empresa, entre los que se encuentran los RRHH.

Se entiende por *capital humano directivo* la suma de los conocimientos, destrezas y experiencias, a menudo de carácter tácito, que poseen y utilizan los directivos de una organización (Schultz, 1961; Becker, 1964; Hitt, Ireland, Camp y Sexton 2001; Castanias y Helfat, 2001; Kor, 2003; Holcomb, Holmes y Connelly, 2009). La posesión de un buen capital humano directivo va a permitir a las empresas aprovechar el valor aún sin explotar de sus recursos (Holcomb *et al.*, 2009). Así, por ejemplo, el conocimiento superior de los mercados de factores permite a los directivos ser más efectivos que sus rivales a la hora de seleccionar recursos valiosos y negociar su uso en términos favorables (Makadok, 2001). Así mismo, los directivos que posean unas expectativas más certeras acerca del valor futuro de los recursos adquiridos o desarrollados son más capaces de explotar las imperfecciones del mercado (Amit y Schoemaker, 1993).

El despliegue de estos conocimientos permite que se lleven a cabo procesos transformacionales organizativos, encaminados a la creación y entrega de productos y servicios valiosos para los clientes, de tal forma que la empresa consiga posicionarse mejor que sus competidores en el mercado y por un periodo de tiempo superior (Lado *et al.*, 1992; Lado y Wilson, 1994). Así, el logro de esta ventaja competitiva sostenible va a depender tanto de la habilidad que tenga la empresa para utilizar sus *stocks* de recursos, como para acumular nuevos, de forma más eficaz y eficiente que sus competidores (Prahalad y Hamel, 1990; Mahoney y Pandian, 1992). Por tanto, es la dirección de la empresa la encargada de mostrar a sus empleados cómo los valores

organizativos de MI se traducen en comportamientos orientados al cliente interno, al mismo tiempo que se esfuerza por desarrollar, mantener y mejorar los comportamientos orientados al cliente externo (Conduit y Mavondo, 2001). Para ello, los directivos hacen uso de su capital humano, es decir, de su formación, conocimientos y experiencias, innatas o aprendidas, al objeto de conseguir que sus RRHH sean tan productivos como sea posible (Castanias y Helfat, 2001).

Aunque los directivos pueden adquirir parte de su capital humano a través de la formación, es por medio de su experiencia previa de trabajo, como lo perfeccionan. Esto es, los directivos traen conocimiento explícito a la empresa, fruto de su formación, y construyen conocimiento tácito a través de la experiencia (Hitt *et al.*, 2001). Este conocimiento tácito se encuentra inmerso en las habilidades individuales y en las relaciones de colaboración laboral en la empresa (Szulanski, 1996). Como resultado, este conocimiento tácito es considerado a menudo único, difícil de imitar y rodeado de un importante nivel de incertidumbre, lo que genera una mayor probabilidad de crear valor estratégico para la empresa (Hitt *et al.*, 2001). Por todo ello, la gestión efectiva de la empresa va a necesitar de unos directivos que “aprendan haciendo” a través de la práctica diaria (Mintzberg, 1973; Pisano, 1994; Harris y Helfat, 1997; Bailey y Helfat, 2003). Así, el capital humano acumulado en un determinado sector va a ayudar a los directivos a identificar y valorar las oportunidades emergentes (e.g. nuevas tecnologías), a diseñar las estrategias adecuadas y a posicionar nuevos productos y servicios estratégicamente, contribuyendo a la generación de ventajas competitivas respecto a otras empresas (Hambrick y Mason, 1984; Castanias y Helfat, 2001; Schefczyk y Gerpott, 2001; Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001).

Ayudados por los conocimientos adquiridos y las experiencias acumuladas, a menudo de carácter tácito, los directivos podrían observar y reconocer la mejor forma en la que formular los valores organizativos y “trasladarlos a las prácticas diarias” (Kasper, 2002:1047). Este hecho facilitaría, por una parte, el desarrollo de comportamientos orientados al empleado que permitieran la aplicación efectiva del MI en la organización y, por otra parte, el despliegue de comportamientos encaminados a satisfacer al cliente, dentro del marco de orientación al mercado externo seguido por la empresa (Dyer y Singh, 1998; Conduit y Mavondo, 2001; Schlosser y McNaughton, 2007; Gounaris, 2008; Wieseke, Aheatne, Lam y Van Dick, 2009). De esta forma, y a través del esfuerzo

y el impulso del capital humano directivo, se establece un equilibrio organizativo en el que coexisten una orientación hacia el mercado interno, en la que se satisfacen las necesidades de los empleados, junto con un enfoque hacia el exterior, en el que se satisfacen las demandas de los clientes externos mejor que la competencia (Conduit y Mavondo, 2001). Esto es así dado que “la adopción del MI mejora la conexión entre la empresa y sus mercados al estimular la generación y diseminación de la información del mercado y facilitar la respuesta al mismo, además de crear valor para los empleados, los clientes y la empresa” (Lings y Greenley, 2010:335).

Al mismo tiempo que el capital humano directivo ejerce un papel fundamental en el desarrollo de una orientación al mercado interno y externo en la empresa, no se debe olvidar el valor que toman los empleados en su desarrollo. Este hecho adquiere especial relevancia cuando se alude 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 (Sasser y Arbeit, 1976; Berry, 1984; Berry y Parasuraman, 1991). En este proceso de intercambio adquiere gran valor la existencia de una cultura de orientación al buen servicio, que envuelva a todos los miembros de la organización (Lawton, 1991), y se caracterice por “el desarrollo de actitudes y procesos tendentes a maximizar el valor que se oferta al consumidor y a situarlo permanentemente por encima del de sus competidores” (Mazaira, Dopico y González, 2005:197). Así, para lograr este objetivo, la empresa necesitaría contar con el compromiso y la participación de los trabajadores (Conduit y Mavondo, 2001; Aguirre y Aparicio, 2002; Lings, 2004). Por este motivo, y con el fin de que influya en la valoración del servicio que recibe el cliente, se torna esencial para la organización asegurar tales comportamientos en sus empleados, adoptando, para ello, una orientación al mercado interno o marketing interno² (MI).

² Es importante resaltar que, mientras que el concepto de marketing se operativiza a través de la orientación al mercado externo (OM) (Lings, 2004), el marketing interno (MI) lo hace a través de la orientación al mercado interno (OMI) (Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005, 2009; Panigyrakis y Theodoridis, 2009; Tortosa *et al.*, 2009; 2010), por lo que se utilizará la OMI y el MI como términos similares en este estudio, tal y como lo han hecho previamente autores como Lings (2004) y García *et al.* (2008).

1.3. EL MARKETING INTERNO

El objetivo fundamental del MI consiste en trasladar a los empleados la filosofía de gestión que implica la orientación al mercado externo, precisándose para ello, la existencia de una cultura organizativa que fomente en los mismos unos comportamientos adecuados hacia el consumidor final y que dé como resultado una mayor satisfacción de las necesidades de los empleados (George, 1990; Kotler, 1991; Varey, 1995; Rust, Zahorik y Keiningham, 1996; Joseph, 1996; Hogg, Carter y Dunne, 1998; Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Miles y Mangold, 2004). Es evidente, por tanto, el vínculo implícito existente entre el MI y la orientación al mercado³ (OM), identificándose al MI como fuente de ventaja competitiva (Sasser y Arbeit, 1976; Berry, 1984; Berry y Parasuraman, 1991; Lings y Greenley, 2005; Sanzo, García, Santos y Trespacios, 2007; Gounaris, 2008).

Así pues, en este apartado se analizará, en primer lugar, la importancia de adoptar una orientación al mercado externo en las empresas actuales, dada su vinculación con el MI. En segundo lugar, se profundizará en el concepto y la clasificación del MI. En tercer lugar, se tratará la importancia de su labor como capacidad organizativa, para concluir, en cuarto lugar, con el papel que juegan las prácticas de RRHH de alto compromiso como respuesta del MI a los empleados.

1.3.1. La filosofía de orientación al mercado externo

Desde sus inicios, el concepto de orientación al mercado (OM) ha estado vinculado al concepto de marketing, el cual se ha relacionado con el de una filosofía empresarial cuya aplicación se refleja a través de las actividades y los comportamientos realizados en la organización. En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) emplean el término OM para referirse a la implementación del concepto de marketing en la empresa. Para estos

³ Estudios recientes de la literatura de marketing indican que, aunque la OM y la OMI son constructos distintos (Lings y Greenley, 2009), ambos representan capacidades de generar información, diseminarla y dar una respuesta activa organizativa, por lo existe paralelismo entre ambos, tanto a nivel teórico como empírico, que permite considerar a 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).

autores, una organización orientada al mercado es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing (Jaworski y Kohli, 1993).

No obstante, esto no significa que la OM sea función exclusiva del departamento de marketing, sino que debe tratarse como un objetivo que atañe a toda la organización, adquiriendo una dimensión estratégica (Bello, Polo y Vázquez, 1999). Esto es, las funciones de marketing deben salir de los límites de su departamento e impregnar al resto de las funciones de la organización (Lambin, 1996; Ewing y Caruana, 1999; Panigyrakis y Theodoridis, 2009), de tal forma que consiga el desarrollo, mantenimiento y sensibilización de la organización hacia una orientación externa.

Por otra parte, la revisión de la literatura permite observar la cantidad de estudios que trabajan el concepto de OM, haciéndose latente la falta de consenso y claridad en su definición (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Day, 1994; Jaworski y Kohli, 1996). Así, han sido muchos los términos utilizados indistintamente en la literatura para referirse a la OM, entre los que destacan, “orientación al cliente” y “orientación al marketing” como los más representativos de este hecho (e.g. Rueckert, 1992; Webster, 1992). La existencia de una gran profusión de enfoques, que dificulta alcanzar una unanimidad del concepto de OM, no impide que autores como Mazaira *et al.* (2005) hayan sido capaces de establecer elementos comunes a todas ellas, que son características de la OM, y que vienen recogidos en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Elementos que caracterizan la OM

Para las empresas que están orientadas al mercado...

- el cliente es el eje principal sobre el que giran todas sus acciones.
- sus esfuerzos se dirigen hacia el exterior de la organización.
- la información y el conocimiento adquieren gran valor.
- existe la necesidad de una coordinación interfuncional entre las actividades de marketing y el resto de las funciones organizativas.
- el objetivo principal consiste en aportar un valor superior al cliente, además de la consecución del beneficio.
- es imprescindible generar respuestas en cada momento acorde a la situación específica del mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mazaira *et al.* (2005)

En la misma línea, y tal y como señala Quintana (2001), han sido numerosas las perspectivas que han estudiado el concepto de OM. Sin embargo, la literatura de marketing destaca entre ellas el enfoque filosófico o cultural, apoyado por Narver y Slater (1990), y el comportamental, defendido por Kohli y Jaworski (1990).

Por una parte, *la perspectiva cultural* bajo la que se conceptualiza la OM está vinculada a los principios más fundamentales de la organización, es decir, a aquellos valores que son compartidos por toda la organización y que pueden llevar a la generación de comportamientos que crean y ofrezcan un valor superior a los clientes y que finalmente se traduzcan en una mejora de los resultados para la empresa (Webster, 1988; Narver y Slater, 1990; Day, 1994; Greenley, 1995). El concepto de OM así establecido está integrado por tres dimensiones principales: (1) *la orientación al consumidor*, que supone el conocimiento profundo de los compradores actuales y potenciales; (2) *la orientación a la competencia*, en el que se analiza de forma exhaustiva a los competidores bajo el punto de vista de sus fortalezas y debilidades actuales y sus capacidades futuras; y (3) *la coordinación interfuncional*, referida a la integración de todos los recursos organizativos con el objetivo de crear un valor superior a los clientes (Narver y Slater, 1990, 1998; Slater y Narver, 1994, 1995; Slater, 1997; Narver, Slater y Tietje, 1998; Narver, Slater y MacLachlan, 2004).

Por otro lado, y bajo *la perspectiva comportamental*, los autores estudian la OM en términos de comportamientos específicos o conjunto de actividades que las empresas deben llevar a cabo para poner en práctica el aspecto más cultural de esta OM. Por tanto, esta conceptualización de la OM se define a partir de tres dimensiones: (1) *la generación de la inteligencia de mercado*, o etapa en la que se obtiene y analiza la información recopilada de los clientes con el fin de conocer sus necesidades y requerimientos actuales y futuros, así como observar los factores que influyen sobre ellas; (2) *la diseminación de la inteligencia entre los departamentos*, consistente en compartir la información recogida del mercado entre todos los departamentos e individuos de la organización; y (3) *la respuesta organizativa* a esa información que se ha generado y diseminado previamente, y que hace referencia a las acciones que toma la organización para satisfacer positivamente las necesidades y preferencias de sus clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Maltz y Kohli, 1996; Avlonitis y Gounaris, 1999).

De la misma forma, existen en la literatura autores que han estudiado y enfatizado la complementariedad de ambas perspectivas. Así, por ejemplo, Cadogan y Diamantopoulos (1995) realizan un importante esfuerzo integrador de las dimensiones culturales y comportamentales del concepto de la OM. Posteriormente, Avlonitis y Gounaris (1997) analizan empíricamente cómo la conceptualización de la OM debe sintetizarse al estar integrada por aspectos culturales a los que les corresponden una serie de actuaciones operativas determinadas. En la misma línea conciliadora, Álvarez, Santos y Vázquez (2000) valoran ambas dimensiones y llegan a la conclusión de que son complementarias, señalando que los valores organizativos conducen al desarrollo de comportamientos consecuentes con éstos y afirmando que “las empresas genuinamente orientadas al mercado son aquellas en las que se produce un mayor ‘ajuste’ entre el comportamiento y el sistema de valores” (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000:26). Por último, Carr y Burnthorne-Lopez (2007) proponen que los tres componentes del modelo de Narver y Slater (1990) definen la cultura orientada al mercado, la cual proporciona la fundamentación para desarrollar comportamientos en la misma línea, considerados innovadores.

Así pues, sería interesante resaltar el hecho de que las empresas que desarrollan una cultura de OM se caracterizan por estar comprometidas con un conjunto de normas, creencias y valores que impregnan todos sus procesos y actividades, bajo los cuales subyace la idea de preocupación por el cliente y, por tanto, el conocimiento profundo y compartido de sus necesidades y comportamientos, que les lleva a esforzarse por entregarles un valor superior y alcanzar mejores resultados que la competencia (Day, 1990). De este modo, si se considera que entre los recursos más valiosos que posee una empresa y que contribuyen a la creación de una ventaja competitiva sostenible se encuentra la cultura empresarial (Hall, 1993), tomando como base la TRC, se puede afirmar que la cultura organizativa que comparten las empresas orientadas al mercado puede ser fuente de ventaja competitiva y de mejores resultados empresariales (Quintana, 2001). Estos hechos tienen lugar cuando dicha cultura se convierte en un recurso escaso o raro entre los competidores, es inimitable e insustituible y proporciona las bases para desarrollar actividades de creación de valor para el cliente (Barney, 1986).

Para conseguir tal objetivo, la empresa habrá de desarrollar una serie de capacidades organizativas de marcado carácter transformacional, es decir, contar con habilidades que le permitan gestionar sus recursos de tal forma que conviertan de manera ventajosa los *inputs* en *outputs* (Lado *et al.*, 1992). Este proceso tiene lugar cuando las empresas que se guían por una cultura de OM potencian el desarrollo de actividades encaminadas a escuchar a sus clientes, facilitar la difusión de la información obtenida e impulsar un significado único entre sus miembros. El proceso de aprendizaje que se genera, y a través del cual estas empresas obtienen, procesan y diseminan la inteligencia del mercado, se torna complejo y difícil de imitar y permite que se entreguen soluciones sobre la base de los intereses y deseos de los clientes y se obtengan unos resultados organizativos superiores a la competencia (Desphandé, Farley y Webster, 1993; Day, 1994; Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995; Quintana, 2001; Menguc y Auh, 2006).

Estos importantes efectos se pueden ver mejorados por la consecución de una mayor eficiencia en el coste y en la inversión desarrolladas por las empresas orientadas al mercado que logran traducirlas en mayor valor añadido para los clientes (Ulrich y Lake, 1991). Así pues, la suma de este conjunto de resultados positivos es fruto del aprendizaje de la segmentación de sus mercados, la identificación de las necesidades de sus clientes, el logro de su lealtad y fidelidad, así como de la atracción de nuevos clientes, a lo que hay que sumar una mayor satisfacción de los empleados, la fijación de unos precios primados y la mejora de los ingresos (Day, 1999).

En definitiva, y con carácter general, las empresas que siguen una OM se caracterizan porque desarrollan una serie de capacidades organizativas transformacionales encaminadas a satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, con el fin de aportarles un valor superior. Para ello, las empresas transforman la información recogida del mercado y la intercambian entre sus miembros, al objeto de generar una respuesta corporativa, utilizando la coordinación eficaz entre todas sus funciones organizativas. De esta manera, la implantación efectiva de la OM de una empresa trae consecuencias financieras positivas (e.g. Avlonitis y Gounaris, 1997; Chang y Chen, 1998; Vorhies, Harker y Rao, 1999; Homburg y Pflesser, 2000; Harris y Ogbonna, 2001; Langerak, 2001; Matear, Osborne, Garret y Gray, 2002; Lings y Greenley, 2009), así como consecuencias no financieras también positivas relacionadas con las actitudes y comportamientos de los empleados y de los clientes (e.g. Rueckert, 1992; Jaworski y

Kohli, 1993; Siguaw, Brown y Widing, 1994; Homburg y Pflesser, 2000; Qu y Ennew, 2003; Singh y Ranchhod, 2004; Lings y Greenley, 2009).

Tal y como queda constatado, la OM juega un papel fundamental en la consecución del éxito empresarial. Sin embargo, además de la OM existen otras dimensiones directivas, como la orientación al empleado, que también adoptan un papel relevante en el logro de los objetivos empresariales. Esta orientación impulsa de forma positiva al empleado hacia la entrega de un valor superior al cliente, lo que conduce a la satisfacción de sus expectativas y al logro de mejores resultados organizativos a largo plazo (Grönroos, 1990; Quintana, 2001; Zeithaml y Bitner, 2002; Tsai y Tang, 2008). Esta idea viene apoyada por Christopher, Payne y Ballantyne (1994:45) al afirmar que “[...] sólo la alineación de los esfuerzos de marketing internos y externos permitirá alcanzar una mayor coherencia del marketing relacional”. Por tanto, el desarrollo por parte de la empresa de un esfuerzo simultáneo para generar valor tanto para el cliente como para el empleado, se constituye en una base sólida para ampliar la visión filosófica del marketing (Simberová, 2007; Gounaris, Vassilikopoulou y Chatzipanagiotou, 2010).

1.3.2. El MI: concepto y clasificación

Tal y como se señala en la literatura de marketing, aún son escasos los estudios que trabajan en la definición operativa del MI, así como en la validación de un instrumento que permita medir el concepto (Gounaris, 2006, 2008; Panigyrakis y Theodoridis, 2009). De la misma forma, el conocimiento impreciso sobre quién debe asumir la responsabilidad funcional de la aplicación del MI en la empresa y la falta de unanimidad en su definición, hacen que su uso sea aún limitado (Varey, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000; Lings, 2004). Este último hecho queda patente en el escaso número de investigadores que han realizado un importante esfuerzo por clasificar el concepto de MI, así como de llevar a cabo la complicada tarea de categorizar los estudios realizados en función de los enfoques de investigación. Entre estos últimos destacan los realizados por autores como Lings (2004) y Gounaris (2008) (véase Cuadro 6).

Cuadro 6. Enfoques de investigación en el estudio del Marketing Interno

AUTORES	ENFOQUES	CLASIFICACIÓN
Marín y Miquel (2003)	Análisis del MI desde una perspectiva interna y en su relación con el marketing externo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El MI como extensión del marketing externo</i>: el MI es un requisito para el éxito de acciones concretas de marketing. • <i>El MI como fundamento para mejorar los procesos de intercambio internos</i> entre todos los integrantes de la organización.
Lings (2004)	Identificación de dos enfoques complementarios del MI: desde la perspectiva de la dirección de la calidad total y de la de los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientación al cliente interno</i>: su premisa básica consiste en que si la organización aumenta la calidad de las transacciones de servicio con los clientes internos, esto influye positivamente en la calidad de las transacciones de servicio con los clientes externos. • <i>“OMI”</i>: se centra en la relación surgida entre la empresa y sus empleados, a través del MI, y cómo ésta facilita la existente entre empleados y clientes.
Hwang y Chi (2005)	Clasificación del MI en función de sus objetivos finales e implicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tratar al empleado como un cliente interno</i>: la tarea del MI consiste en ver los trabajos como productos y los empleados como clientes. • <i>Desarrollo de comportamientos orientados al cliente</i>: adopción de las variables del marketing externo en el MI con el fin de estimular los comportamientos hacia el cliente. • <i>Orientación a la dirección de RRHH</i>: el MI como medio para formar y animar a los empleados para que proporcionen mejores servicios. • <i>Intercambio interno</i>: el MI facilita intercambios eficientes entre organización y empleados que llevan a intercambios eficientes con el mercado externo.
Tsai y Wu (2006)	Categorización del MI bajo la perspectiva de la dirección de RRHH, de marketing y de la dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enfoque de la dirección de RRHH</i>: el MI como técnica para contratar, formar y motivar a los empleados para retener el talento y proporcionar mejor servicio a los clientes. • <i>Enfoque de marketing</i>: la empresa utiliza el MI Mix para atraer, motivar y retener a los empleados (clientes internos) y les proporciona trabajos (productos) que satisfagan sus deseos y necesidades. • <i>Enfoque de la dirección estratégica</i>: el MI como apoyo directivo en la aplicación de la política de personal y de la proyección y formación internas.

AUTORES	ENFOQUES	CLASIFICACIÓN
Gounaris (2008)	Organización de los estudios de MI en los que los aspectos a destacar son: satisfacción del empleado, generación interna de valor y eficacia organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enfoque instrumental</i>: el MI es concebido con el fin de motivar y satisfacer a los empleados de tal forma que los encuentros con el cliente sean más satisfactorios y esto influya positivamente en el cliente. • <i>Enfoque mecánico</i>: el MI refleja el esfuerzo por comunicar la interdependencia entre los empleados para crear valor e incrementar la productividad y la satisfacción del cliente. • <i>Enfoque holístico</i>: la empresa hace uso del MI para mejorar los trabajos y procesos con el objeto de mejorar la eficacia organizativa utilizando la integración interdepartamental.

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el Cuadro 6, los autores Marín y Miquel (2003) establecen una clasificación de los estudios sobre MI en función de su concepción como extensión del marketing externo. En ella, el MI es un requisito para el éxito de acciones concretas de marketing, así como para conseguir sus objetivos, en la que toma como partida para su estudio al consumidor externo. Así mismo, estos autores reconocen al MI como el fundamento para mejorar los procesos de intercambio interno que se produzcan entre la organización y sus empleados, los departamentos de dirección e implementación y entre el departamento suministrador y cliente interno, desde el punto de vista del consumidor interno.

Otra interesante clasificación viene de la mano de Lings (2004), quien distingue dos enfoques complementarios del concepto de MI. La primera aproximación se basa en la perspectiva de la dirección de la calidad total y se centra en el proceso de la entrega de servicio. Su premisa básica consiste en que si la organización aumenta la calidad de las transacciones de servicio con los clientes internos, esto influye positivamente en la calidad de las transacciones de servicio con los clientes externos. A este enfoque le da el nombre de “orientación al cliente interno”. Por otra parte, la segunda categorización encontrada en la literatura de MI por este autor, se dirige hacia la perspectiva de los RRHH. En ella, se parte de la creencia de que el éxito que consigue la organización en el mercado es, en parte, porque la empresa ha realizado un esfuerzo considerable por satisfacer y motivar a sus empleados, utilizando para ello el MI. Se centra, por tanto, en la relación surgida entre la empresa y sus empleados y cómo ésta facilita la existente entre empleados y clientes. A este enfoque lo denominó “OMI” y ha sido ampliamente

seguido en la literatura de MI por autores como Naudé, Desai y Murphy (2003); Gounaris (2006); Lings y Greenley (2005; 2009; 2010); Tortosa *et al.* (2009; 2010) y Gounaris *et al.* (2010), entre otros.

De la misma forma, Hwang y Chi (2005) presentan una clasificación de las investigaciones sobre MI encontradas en la literatura. Según estos autores, el primer grupo de estudios está integrado por aquellos que se enmarcan bajo la idea de analizar los trabajos como productos y los empleados como clientes internos (e.g. Sasser y Arbeit, 1976; Berry, 1981; Greene, Walls y Schrest, 1994; Cahill, 1996). Un segundo grupo recoge aquellos que analizan el desarrollo del comportamiento del empleado hacia la orientación al cliente. Para ello, la empresa debería aplicar en el mercado interno los programas de marketing que normalmente utiliza en el mercado externo (e.g. Grönroos, 1985, 1994; Piercy y Morgan, 1991; Conduit y Mavondo, 2001). Por otra parte, la orientación a la dirección de RRHH se convierte en el hilo conductor de todos los estudios recogidos en la tercera clasificación. Para este grupo de autores, el MI consiste en la aplicación del marketing, la gestión de los RRHH y teorías próximas, como técnicas y principios para motivar, movilizar, cooperar y gestionar a los empleados de todos los niveles de la organización al objeto de mejorar continuamente la forma en la que sirven a los clientes externos y a sus propios compañeros (Joseph, 1996). Por último, en la cuarta clasificación, los intercambios internos satisfactorios entre la empresa y sus empleados se convierten en fundamentales para que la organización logre sus objetivos en el mercado externo. Bajo este punto de vista, el MI se ve como una práctica de comunicación interna con los empleados (Cahill, 1996; Pitt y Foreman, 1999).

Así mismo, es interesante resaltar la clasificación del concepto de MI que realizan Tsai y Wu (2006), en función de tres perspectivas diferentes obtenidas de la revisión de la literatura: la perspectiva de la dirección de RRHH, la perspectiva de marketing y la perspectiva de la dirección estratégica. Bajo el enfoque de la dirección de RRHH, el MI es tratado como una técnica utilizada por la dirección de RRHH para contratar, formar y motivar a los empleados con una doble finalidad: por un lado, retener el talento en la organización y, por otro lado, que los empleados proporcionen un mejor servicio a los clientes (Grönroos, 1984; Hales, 1994; Joseph, 1996). De la misma forma, existen autores que, bajo este enfoque, entienden la utilización del MI como medio para que los

empleados consigan actitudes positivas hacia el trabajo, y que esto se transforme en un mayor compromiso organizativo, mayor implicación en las tareas, aumente su motivación y satisfacción en el trabajo (Tansuhaj, Randall y McCullough, 1991; Varey, 1995). Por otra parte, desde la perspectiva de marketing, los empleados son considerados clientes de la empresa y sus trabajos interpretados como productos. Así, con el fin de atraer, motivar y finalmente retener a estos clientes internos, la empresa aplica “los componentes del MI *Mix*” (Ahmed *et al.*, 2003) y les proporciona trabajos encaminados a satisfacer sus deseos y necesidades (Grönroos, 1985; Flipo, 1986; Berry y Parasuraman, 1991; Piercy y Morgan, 1991). Los autores que se inscriben bajo la perspectiva de la dirección estratégica, interpretan el MI como una estrategia encaminada a crear una cultura organizativa donde los empleados se orientan al mercado y crean un valor superior para sus clientes (Flipo, 1986; Morgan, 1991). Así, el MI visto desde un nivel estratégico nace para apoyar a la dirección en la aplicación de su política de personal y de la proyección y formación internas (Grönroos, 1981).

Por último, Gounaris (2008) presenta una clasificación de los estudios de MI desde tres enfoques distintos: instrumental, mecánico y holístico. El convencimiento de que la motivación y satisfacción de los empleados lleva a clientes más satisfechos conforma la base de los estudios bajo el *enfoque instrumental*. Desde este punto de vista, el trabajo es concebido como un “producto interno” y el empleado como “cliente interno” de la organización. Por su parte, el *enfoque mecánico* entiende el importante papel que desarrolla el “cliente interno” en la cadena de valor. Así, los empleados están vinculados en una relación de interdependencia “cliente-suministrador interno” para generar valor. Bajo esta perspectiva, el esfuerzo del MI se centra en comunicar a todos los empleados la relevancia de esta interdependencia que les lleva a conseguir resultados positivos a través de incrementos en la productividad y mayores niveles de satisfacción del cliente (e.g. Naudé, Desai y Murphy, 2003; Ballantyne, 2003). El último enfoque viene a integrar los anteriores donde la satisfacción del cliente externo se revela como un objetivo fundamental. Para conseguirla, el MI se presenta como un esfuerzo planificado usando una aproximación al marketing para superar la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar, coordinar interfuncionalmente e integrar a los empleados en la implementación de las estrategias corporativas y funcionales en orden a satisfacer al cliente a través de un proceso de desarrollo de empleados motivados y orientados al cliente (Rafiq y Ahmed, 2000).

A continuación, y con el ánimo de arrojar algo de luz a la confusión existente en la literatura, en esta investigación se ha procedido a realizar un resumen exhaustivo del concepto de MI. Así mismo, e inspirados en los enfoques anteriores, se han clasificado las distintas perspectivas bajo las cuales se han desarrollado sus múltiples definiciones, recogiendo todo ello en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Definiciones y perspectivas del Marketing Interno

AUTOR	CONCEPTO/OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA
Berry, Hensel y Burke (1976)	El MI se preocupa de disponer de productos internos (trabajos) que satisfagan las necesidades de un mercado interno vital (empleados) mientras se satisfacen los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Sasser y Arbeit (1976)	Medio para lograr la satisfacción de los empleados, al tratarlos como clientes y ofrecerles trabajos como productos internos, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Berry (1981)	Consiste en ver a los empleados como clientes internos, a sus trabajos como productos internos, y entonces, esforzarnos por ofrecer productos internos que satisfagan las necesidades de esos clientes internos mientras nos dirigimos hacia la consecución de los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Grönroos (1981,1982, 1983)	El concepto básico del MI establece que el mercado interno, formado por los empleados, se ha de motivar mejor, con el fin de lograr el desarrollo de una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo a un enfoque activo, muy parecido al del marketing tradicional, en el que se pone en marcha internamente y de forma coordinada una amplia gama de actividades que son similares a las que se utilizan en el marketing externo.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Cox y Dimsdale (1985)	A semejar al personal empleado en una organización a los clientes potenciales para una aproximación nueva o diferente a los resultados del trabajo o para lograr los propósitos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Winter (1985)	Técnica que encamina a los empleados hacia el logro de los objetivos organizativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para conseguir los objetivos corporativos
Levionnois (1987)	El MI es un conjunto de métodos y técnicas que, puestas en acción en un determinado orden, permiten a la empresa aumentar su nivel de efectividad considerando a la vez el interés de sus clientes y el de sus propios colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)	El MI incorpora un enfoque multifacético sobre el desarrollo del empleado. Un amplio programa de MI se ocupa del reclutamiento del empleado, la formación, motivación, comunicación y esfuerzos para su retención.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización

AUTOR	CONCEPTO/OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA
Barnes (1989)	Proceso por el que se asegura que el <i>staff</i> está comprometido con el objetivo de garantizar el mejor tratamiento posible a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Flipo (1989)	[...] la causa del inicio del MI es el desarrollo del poder del personal de contacto. Este poder está estrechamente relacionado con el poder que tiene el personal de contacto de desarrollar la clientela, o al contrario, destruirla. Se demuestra que cuando este personal trabaja con motivación y entusiasmo, su productividad es incomparablemente superior.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
George y Grönroos (1989)	El MI puede entenderse, de una manera global, como una filosofía para gestionar los RRHH de la organización basada en una perspectiva de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
George (1990)	Una filosofía para la gestión de los RRHH, basada en el enfoque de marketing, definida como un proceso de dirección holística para integrar las múltiples funciones de la organización. Su objetivo consiste en atraer, incentivar y retener a unos clientes internos cualificados por medio de unos productos-trabajos, destinados a satisfacer sus necesidades. Es decir, se centra en conseguir intercambios internos efectivos, entre la organización y sus grupos de empleados, como un requisito previo para el éxito de los intercambios con los mercados externos.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como un cliente interno de la organización • Cultura organizativa
Grönroos (1990)	Filosofía de la dirección que proporciona una estructura sistemática para el manejo de los empleados hacia una orientación al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
Narver y Slater (1990)	El desarrollo de una orientación del marketing, una cultura que de forma más eficaz y eficiente crea comportamientos dirigidos a la provisión de un servicio superior al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal • Cultura organizativa
Berry y Parasuraman (1991)	El MI es atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados cualificados a través de productos-trabajo que satisfagan sus necesidades. Es la filosofía de tratar a los empleados como clientes...y es la estrategia de desarrollar productos-trabajo que se ajusten a las necesidades humanas.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización • Cultura organizativa
Chias (1991)	Es el programa integral dirigido a todo el equipo humano de la organización que pretende alcanzar una cultura organizativa orientada al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	[...] una importante actividad en el desarrollo de una organización centrada en el cliente [...] cuyos objetivos fundamentales son desarrollar la conciencia de cliente interno y externo y eliminar las barreras funcionales para la eficacia organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Kotler (1991)	Método que las organizaciones usan exitosamente para contratar, mantener y motivar a los empleados con el fin de proporcionar un mejor servicio a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal

AUTOR	CONCEPTO/OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA
Quintanilla (1991)	Es el marketing aplicado a la política de los recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Tansuhaj, Randall y McCullough (1991)	Es el proceso social que puede ser utilizado para cambiar a los empleados y permitirles mantener una actitud positiva hacia el trabajo, incluyendo características tales como el compromiso organizativo, la dedicación, inspiración y satisfacción hacia el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Thomson (1991)	Se centra en mirar al empleado como un cliente con valor.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Helman y Payne (1992)	Es la aplicación interna de las técnicas tradicionales de marketing, en la que los clientes y proveedores internos son el foco de atención, al ser éstos los que habrán de mejorar las relaciones del mercado interno, la calidad del servicio y, en última instancia, la eficacia corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Levionnois (1992)	Conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Barranco (1993)	Conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores, “clientes-internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Rafiq y Ahmed (1993)	El MI supone un esfuerzo planificado para superar la resistencia organizativa al cambio y alinear, motivar e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias corporativas y funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Dennis (1995)	Es un tipo de filosofía de la dirección estratégica, la cual atrae, desarrolla, motiva y retiene excelentes empleados al proveerse de empleados satisfechos y de calidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
Foreman y Money (1995)	El MI es la tarea de contratar, formar y motivar con éxito a los empleados para que sirvan adecuadamente a los clientes, como paso previo a la aplicación del marketing externo.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Varey (1995)	Su objetivo consiste en identificar y satisfacer las necesidades de los empleados como individuos y como proveedores de servicios. Es el proceso de “vender” el concepto de servicio al cliente a los empleados de tal forma que éstos internalicen un apropiado conjunto de valores. Por lo tanto, su objetivo es cambiar actitudes y comportamientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
Woodruffe (1995)	Tratar a los empleados y a los clientes con igual importancia a través de programas proactivos en orden a lograr los objetivos organizativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para conseguir los objetivos corporativos

AUTOR	CONCEPTO/OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA
Cahill (1996)	Es una práctica de comunicación interna con los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para mejorar la comunicación interna
Joseph (1996)	Es la aplicación del marketing, la gestión de los RRHH y teorías aliadas, técnicas y principios para motivar, movilizar, cooperar y manejar a los empleados de todos los niveles de la organización para mejorar continuamente la forma en la que sirven a los clientes externos y a sus propios compañeros. Un MI efectivo responde a las necesidades de los empleados, así como promueve la misión y los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal • Medio para mejorar la comunicación interna
Rust, Zahorik, y Keiningham (1996)	Actividades que una organización debe implementar en orden a pretender ganar los corazones y mentes de sus empleados para lograr la excelencia del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Ballantyne (1997)	Es un proceso de desarrollo de relaciones en el cual la autonomía del personal y el <i>know-how</i> se combinan para crear y difundir nuevo conocimiento organizativo, centrando su atención en las actividades internas que necesitan ser modificadas para aumentar la calidad de las relaciones con el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para aumentar la eficacia organizativa • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Brum (1998)	El objetivo principal del MI consiste en asegurar que todos los empleados son informados acerca de la visión de la empresa, es decir, de sus iniciativas directivas, objetivos, resultados, servicios, productos y mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para mejorar la comunicación interna
Hogg, Carter y Dunne (1998)	Aquellas actividades que mejoran las comunicaciones internas y la conciencia hacia el cliente entre los empleados, y los vínculos entre esas actividades y la <i>performance</i> del mercado externo.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal • Medio para mejorar la comunicación interna
Cooper y Cronin (2000)	El MI consiste en un esfuerzo por parte de la organización de formar y motivar a sus empleados para que proporcionen un mejor servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Hogg y Carter (2000)	Es una parte integral de la orientación global al marketing, que implica el uso de técnicas de marketing dentro de la organización para crear y comunicar sus valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para mejorar la comunicación interna
Lings (2000)	Dirección de la relación entre el suministrador y el cliente interno a nivel interorganizativo.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Rafiq y Ahmed (2000)	Consiste en un esfuerzo planificado usando una aproximación al marketing para superar la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar, coordinar inter-funcionalmente e integrar a los empleados en la implementación de las estrategias corporativas y funcionales, en orden a la entrega de satisfacción al cliente a través de un proceso de creación de empleados motivados y orientados al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal

AUTOR	CONCEPTO/OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA
Zeithaml y Bitner (2000)	Es el mecanismo que posibilita la entrega de promesas realizadas a través del marketing externo.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Palmer (2001)	El MI consiste en la aplicación de los principios y prácticas del marketing a las relaciones de una organización con sus empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización
Gil, Ruiz y Martín (2002)	El MI es un cambio de la identidad empresarial, lento, continuo y planificado, basado en un programa integral de marketing estratégico orientado al intercambio social, a la reciprocidad y a una cultura del mercado, calidad, satisfacción y crecimiento de todos los clientes de la empresa y de los integrantes de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
Ahmed, Rafiq y Saad (2003)	El MI es una estrategia cuyo objetivo es la creación de sistemas de trabajo de alto rendimiento por medio del manejo de elementos interdependientes del MI <i>Mix</i> para crear y lograr mayores competencias individuales y organizativas, que finalmente influyan en la performance corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Ballantyne (2003)	El MI se define como una estrategia de desarrollo de las relaciones que permite la renovación permanente de los conocimientos organizativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Marín y Miquel (2003)	La gestión del MI es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados como los de la dirección a la que están subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como cliente interno de la organización • Medio para aumentar la eficacia organizativa
Lings (2004)	El MI representa una filosofía o cultura empresarial formada por tres dimensiones básicas: generación de inteligencia sobre el mercado interno, diseminación de esta inteligencia y la respuesta activa de la organización a la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
Miles y Mangold (2004)	El proceso por el cual los empleados internalizan la imagen de marca deseada y son motivados para proyectarla a los clientes y otros componentes de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
Papasolomou-Doukakis y Kitchen (2004)	Método que promociona la necesidad de tener una orientación al mercado o el concepto de servicio a los clientes externos entre los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Vasconcelos (2004)	El MI es un mecanismo fundamental a través del cual uno puede construir entornos de trabajo donde los empleados busquen y disfruten de experiencias únicas de empleo y sean motivados para alcanzar su pleno potencial.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como un cliente interno de la organización

AUTOR	CONCEPTO/OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA
Lings y Greenley (2005)	Cultura organizativa relacionada con la consideración del ambiente interno de la organización al mismo nivel que el externo, con el objetivo de lograr la satisfacción del trabajador como aspecto clave en el progreso de la organización. Su objetivo es crear un equilibrio entre las percepciones de lo que aportan los empleados al trabajo y lo que obtienen de él.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa • El empleado como un cliente interno de la organización
Gounaris (2006)	Aspecto de la cultura organizativa caracterizada por su compromiso en producir valor para sus empleados, a través de la dirección efectiva de las relaciones entre los empleados, supervisores y alta dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa
San Martín (2008)	El MI puede definirse como el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones exitosas y recíprocas entre los empleados, supervisores, directivos y la organización, a través de la generación de confianza, intimidad, satisfacción, normas relacionales y compromiso, con el objetivo final de crear un valor superior para los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como un cliente interno de la organización • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Vasconcelos (2008)	Uno de los objetivos del MI debería ser la consecución de la “felicidad en el puesto de trabajo” de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como un cliente interno de la organización
Panigyrakis y Theodoridis (2009)	El MI es una filosofía que proporciona una estructura sistemática donde subyace la importancia de crear un mercado interno apropiado con “productos” apropiados y donde se enfatiza la necesidad de crear una cadena de valor donde la noción detrás de las relaciones de intercambio del MI en la empresa sean el camino para la orientación exitosa al marketing externo y a su implementación. Al mismo tiempo, el MI es una estrategia que debería conducir las conductas adecuadas de la organización hacia el mercado interior, los clientes y proveedores, los intercambios y las relaciones, satisfaciendo todas estas direcciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Gounaris, Vassilikopoulou y Chatzipanagiotou (2010)	El concepto de MI refleja un sistema de valores que guían el comportamiento de la empresa hacia sus empleados, mientras que el objetivo final siempre recae sobre la mejora del valor a entregar al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizativa • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal
Lings y Greenley (2010)	El MI es un enfoque actual de marketing hacia el interior de la empresa que va dirigido a los empleados. Consiste en alinear y motivar a los empleados con los objetivos de mercado de la empresa y animar a los empleados a rendir mejor y a ofrecer servicios superiores, lo que finalmente mejora la retención del cliente y el éxito de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado como un cliente interno de la organización • La satisfacción del cliente externo como objetivo principal

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se desprende de la lectura de las definiciones recogidas en el Cuadro 7, y sobre la base de los enfoques expuestos, los autores que han trabajado este concepto lo han hecho bajo perspectivas distintas. Así, algunos autores han estudiado el concepto de

MI considerando al empleado como cliente interno de la empresa y a su puesto como un producto que satisface sus necesidades y requerimientos con el fin de atraerlo, motivarlo y retenerlo en la organización (e.g. Sasser y Arbeit, 1976; Berry, 1981; Tansuhaj *et al.*, 1988). Por el contrario, otros lo han examinado como cultura organizativa, donde se concibe el MI como una filosofía organizativa de gestión de los RRHH, basada en un enfoque de marketing, en la que se satisfacen las necesidades de los empleados con el fin de que desarrollen comportamientos orientados al mercado (e.g. George y Grönroos, 1989; Narver y Slater, 1990; Lings, 2004; Gounaris, 2006). Así mismo, el MI ha sido observado bajo una tercera perspectiva que lo entiende como medio a través del cual el empleado se orienta hacia el cliente externo y consigue su satisfacción. Es decir, para los autores que han apoyado esta perspectiva es necesario influir sobre el empleado para motivarlo, con el fin de que desarrolle una mentalidad de servicio al cliente que le garantice un tratamiento excelente y supere con creces sus expectativas (e.g. Foreman y Money, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000; Pappasolomou-Doukakis y Kitchen, 2004). Por otra parte, existe un grupo de autores que han considerado que el MI mejora la comunicación entre los empleados, al servir como medio eficaz para informarlos y promover entre ellos la misión, visión y objetivos organizativos (e.g. Cahill, 1996; Brum, 1998; Hogg y Carter, 2000). Finalmente, el estudio de la definición de MI también se ha analizado bajo la perspectiva de la eficacia organizativa y la consecución de los objetivos corporativos, al entenderlo como recurso que permite a los empleados incrementar su productividad, superar su resistencia al cambio, eliminar las barreras funcionales e implementar de forma efectiva las estrategias corporativas (e.g. Levionnois, 1992; Woodruffe, 1995; Ballantyne, 2003).

Sin embargo, aunque la variedad de perspectivas sea evidente, se puede observar como todos los autores giran en torno a un mismo elemento común y sobre el que la empresa habrá de poner todo su esfuerzo: el empleado. Por tanto, sobre la base de las consideraciones anteriores y con el fin de contribuir a definir el MI desde una perspectiva integradora de las disciplinas de marketing y gestión de los RRHH, en este trabajo se propone una definición holística en los términos siguientes:

“El MI es la filosofía organizativa que, desde una perspectiva de marketing, genera la satisfacción del empleado por medio del análisis de sus necesidades y el diseño e implementación de prácticas de RRHH como respuesta a las mismas, lo que estimula el desarrollo de comportamientos en el empleado tendentes a ofrecer un valor superior al cliente externo, bajo una profunda orientación al mercado que permita el cumplimiento de los objetivos corporativos”.

1.3.3. El MI como capacidad organizativa

Tal y como señalan Ahmed y Rafiq (2003:1180) “el MI, mediante la construcción de una comprensión más profunda y más clara del interior de la organización, se convierte en una capacidad clave para responder a los desafíos de un mundo hipercompetitivo como el actual”. El interés creciente desarrollado por las organizaciones hacia el capital humano, al entender que los empleados son parte esencial en la consecución del éxito organizativo, ha hecho que se planteen el MI como un objetivo prioritario a seguir (Grönroos, 1990; Ahmed y Rafiq, 2002).

Según señalan Narver y Slater (1990), la OM puede generar una ventaja competitiva sostenible al entregar a sus clientes un valor superior, para lo que debe existir una cultura que sustente esta orientación y genere los comportamientos para desarrollarla. De forma similar, se puede afirmar que a través de la orientación al mercado interno o MI es posible generar una ventaja competitiva sostenible al otorgar un valor superior a sus empleados. Para lograr tal objetivo es necesario que exista una cultura de MI que sustente esta orientación y produzca los comportamientos para conseguirlo a través de la generación, diseminación y respuesta a las necesidades de los empleados a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso.

Sin embargo, aunque 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. Tal y como se ha comentado anteriormente, 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). Es por ello, que en esta investigación se procede a analizar el MI bajo una doble perspectiva, cultural y comportamental, partiendo 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). Este hecho conduce a crear compromiso en los empleados, así como a mejorar los resultados de la organización (Domínguez, Martín y De Saá, 2011), lo que apoya el potencial del MI como generador de ventajas competitivas. Por tanto, para alcanzar estas ventajas sobre los competidores a través del MI, sería preciso que la empresa desarrollara capacidades asociadas a sus dos componentes, cultural y comportamental, de tal forma que le permitieran entregar mayor valor al cliente interno y que esto repercutiera sobre el cliente externo, además de mejorar los resultados organizativos.

Así pues, en relación a su perspectiva cultural, el MI nace en la empresa como la filosofía bajo la cual se van a gestionar sus RRHH, desde un enfoque de marketing, que debe ser compartida por todos sus miembros y apoyada por la dirección (George y Grönroos, 1989). Serán los líderes organizativos los encargados de desarrollar sus habilidades de forma efectiva al objeto de transmitir a sus empleados los valores organizativos, de tal forma que se encuentren “en buena armonía con la misión, objetivos, estrategias y sistemas de la empresa” (Gummesson, 1987:24).

Se ha de tener en cuenta que las empresas actuales operan en entornos dinámicos y competitivos donde la OM se erige como uno de los sistemas de gestión más adecuados 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 por medio 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. Por este motivo, los directivos han de desplegar una serie de habilidades que les permitan proyectar esta filosofía, comunicarla a través de toda la organización e impulsar a sus empleados hacia el desarrollo de comportamientos que reflejen estos valores (Westley y Mintzberg, 1989). En este punto, la comunicación adquiere gran relevancia al influir en la percepción que los empleados puedan tener de su organización. Así, la habilidad con la que la dirección se comunique va a fortalecer en mayor o menor medida el compromiso del empleado con la organización, en función de la claridad con la que conozca cuál es la visión de la empresa, qué valores son relevantes en ella y qué objetivos tendrán que alcanzarse (Van Vuuren, De Jong y Seydel, 2007).

Al objeto de fomentar el desarrollo de esta orientación al mercado interno, Gounaris (2008) señala que los directivos pueden adoptar una estrategia en dos fases: en la primera fase se busca instaurar los valores y creencias principales de la empresa a nivel global (*programatic approach*), lo cual se puede conseguir principalmente a través de formación. Es en esta fase como el MI evoluciona en una filosofía directiva que requiere de una gestión multinivel que anima y mejora continuamente la comprensión de los empleados de sus roles y de la organización en la que trabajan (Berry, Hensel y Burke, 1976; George y Grönroos, 1989; Varey, 1995; Gounaris, 2008; Panigyrakis y Theodoridis, 2009; Gounaris *et al.*, 2010; Lings y Greenley, 2010). Por su parte, la segunda fase (*market-back approach*) busca conocer la mejor forma en la que la empresa puede generar y entregar valor al empleado. Así pues, la instauración de la filosofía de MI por parte de los líderes organizativos, son el resultado del compromiso adquirido por la dirección de la empresa en la difusión de dichos valores y creencias, convirtiéndose la satisfacción del empleado en un aspecto clave para el progreso de la organización, que debe traducirse en una cultura organizativa que incorpore esta filosofía (Lings y Greenley, 2005; Panigyrakis y Theodoridis, 2009; Gounaris, 2006; Gounaris *et al.*, 2010).

Una vez que la organización se encuentre impregnada con este pensamiento, los directivos comenzarán desarrollando comportamientos encaminados a la generación de inteligencia sobre las necesidades de sus clientes internos, para posteriormente diseminarla por la organización, con el fin de que se genere la respuesta corporativa más efectiva para satisfacerlas. Esto es, la empresa comienza a desarrollar capacidades

organizativas con un marcado carácter transformacional al objeto de generar, diseminar y responder a las necesidades de los empleados. El despliegue de este tipo de capacidades conduce a que la información recopilada y diseminada por la organización se convierta en satisfacción, compromiso e identificación del empleado con la empresa, por lo que el valor que se le ofrece a este cliente interno aumenta, lo que tendrá su reflejo en el cliente externo (Lings, 2004; Gounaris, 2006; Lings y Greenley, 2009).

Al objeto de analizar el MI desde su perspectiva comportamental como generador de capacidades organizativas, tal y como ya se ha hecho previamente con su perspectiva cultural, sería conveniente conocer cómo se va desarrollando este proceso a través de las distintas dimensiones que lo componen. A tal fin, se partirá del estudio realizado por Gounaris (2006) quien, basándose en el estudio de Lings (2004)⁴, propone la existencia de tres pilares que son la base de la orientación al mercado interno o MI: la generación de inteligencia del mercado interno, la diseminación de esta inteligencia y la respuesta corporativa sobre la base de la inteligencia obtenida de su mercado interno, tal y como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Conceptualización de la OMI



Fuente: Adaptado de Gounaris (2006)

⁴ En el trabajo realizado por este autor se identifican tres conjuntos de acciones de MI: la investigación del mercado interno, la comunicación interna y la respuesta corporativa, que se asemejan a los conceptos de generación de la inteligencia, diseminación de la información y puesta en práctica, respectivamente, diseñados por Kohli y Jaworski (1990).

La *generación de inteligencia del mercado interno* hace referencia a la obtención de información sobre el mercado interno en relación a los intercambios de valor que se producen en él, el análisis de las condiciones del mercado laboral, la segmentación de empleados en función de sus características con el fin de identificar mejor sus necesidades específicas, así como las estrategias a seguir para cada grupo diferente de empleados.

De esta forma, 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. Además, 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).

En este sentido, cuanto mayor sea la cantidad de información que se genere acerca de las necesidades de los empleados, mayor es la probabilidad de que la organización comunique esta información a los responsables, y éstos respondan a las necesidades identificadas en el mercado interno. Esta fase es preciso que se produzca al ser improbable que se logre mejorar el intercambio entre empleador y empleado si no se posee información acerca del mercado interno (Lings y Greenley, 2010). Por tanto, es posible concluir que el desarrollo adecuado de la capacidad de generación de inteligencia del mercado interno conduce a la entrega de un mayor valor al empleado, al tener la empresa un conocimiento más profundo de las necesidades latentes de su fuerza de trabajo (Slater y Narver, 2000; Nasution y Mavondo, 2008).

Por otra parte, cuando se habla de *diseminación de la inteligencia interna*, se está aludiendo a que la información obtenida de los empleados es imprescindible que se

comunique a los directivos de la organización, con el fin de que tomen conciencia sobre sus necesidades y preferencias. Así mismo, Gounaris (2006) resalta la importancia de la existencia de una intensa comunicación vertical y horizontal, de tal forma que se conozcan los objetivos empresariales, así como nuevas estrategias de marketing en toda la organización.

Es previsible pensar que una vez la empresa recoge la información relativa a su mercado interno, la ha analizado, interpretado y tratado selectivamente, 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 la interioricen e interpreten y 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). Para conseguir tales propósitos, es preciso que en la empresa se rediseñen los procesos y estructuras en función de las necesidades de los empleados a nivel individual, de tal forma que se impulsen de forma intensa los canales de comunicación bidireccionales (Gounaris, 2008).

Al igual que ocurre con la fase de generación de información, su diseminación es responsabilidad de toda la organización, encabezada por los responsables de cada área funcional. Para ello, es necesario que la dirección interactúe con todos los miembros de la organización a través de la utilización de procedimientos de comunicación de naturaleza formal e informal, siendo considerada esta última dimensión un aspecto clave en la relación entre directivo y empleado (Tortosa, Sánchez y Moliner, 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 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).

Son los comportamientos que se desarrollan en la etapa de generación y diseminación de la inteligencia interna 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 *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 respuesta corporativa 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 las dimensiones anteriores, 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, Hailey, Stiles y Truss, 1999; Céspedes, Jerez y Valle, 2005; Macky y Boxall, 2007).

El desarrollo de estas tres etapas comportamentales tiene lugar cuando las empresas que se guían por una filosofía de MI potencian el despliegue de actividades encaminadas a escuchar a sus empleados, facilitar la difusión de la información obtenida e impulsar un significado único entre sus miembros. En el desarrollo de este proceso se generan una serie de capacidades organizativas transformacionales, a través del fomento del aprendizaje organizativo y de los valores del MI, encaminadas a satisfacer las necesidades y preferencias del cliente interno, con el fin de aportarles un valor superior.

Haciendo uso de estas habilidades, las empresas transforman de forma efectiva la información recogida en el mercado interno y la intercambian entre sus miembros, al objeto de generar una respuesta corporativa activa a las necesidades de sus empleados. Así pues, los directivos deben ir más allá del diagnóstico y responder a las necesidades de los empleados de forma efectiva a través de la utilización de prácticas de RRHH de alto compromiso. Mediante el uso de dichas prácticas se potencia el desarrollo y la utilización del talento del empleado; esto es, se entrega mayor valor al cliente interno, lo que le impulsa a responder de forma positiva a la empresa, mejorando su productividad (Lado y Wilson, 1994). Así mismo, van a posibilitar que los empleados se sientan miembros de un equipo, bien formados y retribuidos, además de dotados con las herramientas apropiadas que les permitan proporcionar el mejor servicio al cliente (Garlick, 2010).

La escasa investigación que existe en la literatura de MI acerca de la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso como respuesta corporativa a los requerimientos del empleado ha suscitado el interés de este estudio por identificarlas e integrarlas dentro de este proceso. Esta carencia viene apoyada, en primer lugar, por la existencia de autores en la literatura de MI que demandan analizar 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 las necesidades de sus empleados (Gounaris, 2008). En segundo lugar, la necesidad de 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 entorno de trabajo positivo, a través del cual se refuerza el bienestar de los empleados en la organización. Los efectos de este buen ambiente laboral lleva a los empleados a generar y desarrollar capacidades, que van a repercutir positivamente en el cliente y, consecuentemente, en los resultados organizativos (Wright *et al.*, 1994; Barney y Wright, 1998; Zatzick e Iverson, 2006; Browning, Edgar y Gray, 2009).

Por todo ello, se ha considerado que esta importante aportación del campo de la gestión de los RRHH podría cubrir las carencias resaltadas en la literatura de Marketing, considerándose necesario su análisis más detallado en el siguiente apartado.

1.3.4. La respuesta a la inteligencia interna a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso

Tal y como queda patente en la literatura, las prácticas de RRHH desempeñan un papel fundamental a la hora de modificar la conducta de los empleados hacia el trabajo, así como su percepción hacia la empresa, a través del aumento de sus habilidades y de incentivos que les permitan ejercer un papel activo en la implantación de la estrategia y la consecución de los objetivos organizativos (Schuler, 1992; Wright y Snell, 1991; Wright, McCormic, Sherman y McMahan, 1999; Ordiz y Avella, 2002; Stirpe, 2009).

No obstante, las prácticas de RRHH que se apliquen en la empresa habrán de responder a las necesidades y requerimientos previamente registrados de los empleados, de tal forma que el cambio comportamental que generen sea positivo para el conjunto de la organización, además de efectivo y sostenible en el tiempo. Así mismo, la empresa habrá de esforzarse por crear un estrecho vínculo con sus empleados, de tal forma que desarrollen valores, tales como la voluntad, discrecionalidad, implicación, colaboración e iniciativa, que les lleven a ofrecer un mayor valor al cliente, además de ser difíciles de imitar por sus competidores, contribuyendo a la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Guthrie, 2001; Roca, Escrig y Bou, 2002; Sánchez, 2004). 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, Chen y Lepak 2009).

Es a través de la aplicación efectiva de este tipo de prácticas cómo se crea en la empresa un ambiente adecuado que incide sobre la satisfacción de su capital humano, el cual es un recurso intangible, valioso para la organización y fuente de capacidades, que permite desarrollar ventajas competitivas valoradas por el cliente, sostenibles y determinantes en el resultado empresarial (Zatzick e Iverson, 2006). De esta forma, aquellas empresas que sepan desarrollarlas convenientemente van a ser capaces de responder de forma efectiva y proactiva a las necesidades de sus empleados, fruto de lo cual, contarán con un personal suficientemente motivado, comprometido e implicado con los objetivos de la empresa, con mayor iniciativa y discrecionalidad, lo que les va a facultar para

desempeñar sus tareas con un mayor rendimiento y contribuir al éxito empresarial (Wood y de Menezes, 1998; Ordiz y Avella, 2002; Way, 2002; Déniz y De Saá, 2003; Stirpe, 2009; McClean y Collins, 2011).

Las prácticas de RRHH de alto compromiso son recogidas en la literatura sobre gestión de RRHH bajo una gran variedad de términos, tal y como se aprecia en el Cuadro 8. Estas prácticas han sido referenciadas, entre otras, como prácticas de trabajo de alto compromiso, alta implicación, alto rendimiento, flexibles o innovadoras, o como mejores prácticas de RRHH, e incluso han sido asemejadas en la literatura de marketing a las prácticas de MI (e.g. Bansal *et al.*, 2001; Ahmed *et al.*, 2003; Kusluvan, Kusluvan, Llhan y Buyruk, 2010), siendo utilizadas por algunos autores como términos sinónimos (Pfeffer, 1998; Evans y Davis, 2005; Wood y de Menezes, 2008).

Cuadro 8. Distintas referencias de las “mejores prácticas de RRHH”

REFERENCIA	AUTORES
Prácticas de RRHH de alto compromiso	Lawler (1992); Wood (1996); Whitener (2001); Bayo y Merino (2002); González y Nieto (2007); Iverson y Zatzick (2007); Martí (2008)
Prácticas de RRHH de alta implicación	Arthur (1994); Guthrie (2001); Guthrie, Spell y Nyamori (2002); Ordiz y Fernández (2003); Gollan (2005); Zatzick e Iverson (2006); Paré y Tremblay (2007); Mohr y Zoghi (2008); Wood y de Menezes (2008); Zatzick e Iverson (2011)
Prácticas de RRHH de alto rendimiento	Appelbaum y Batt (1994); Huselid (1995); Godard (2001); Céspedes <i>et al.</i> (2005); Datta, Guthrie y Wright (2005); Taylor, Levy, Boyacigiller y Beechler (2008); Beltrán, Roca, Escrig y Bou (2008); Luna y Camps (2008); Tsai <i>et al.</i> (2009); Chang y Chen (2011); Wang, Yi, Lawler y Zhang (2011); Razouk (2011); Boon, Den Hartog, Boselie y Paauwe (2011); Guthrie <i>et al.</i> (2011)
Prácticas de RRHH flexibles o innovadoras	Ichniowski <i>et al.</i> (1996); Ichniowski, Shaw y Prensushi (1997); Godard (2001); Thompson (2007)
Mejores prácticas de RRHH	Pfeffer (1994); Paauwe y Boselie (2005); Stirpe (2009); Theriou y Chatzoglou (2009)

Fuente: Elaboración propia

Aunque en la literatura no existe consenso a la hora de definir las, se observa que todas estas prácticas comparten una misma fundamentación teórica que, según Guthrie (2001:181) consiste en “enfaticar el uso de un sistema de prácticas directivas que dota a los empleados de destrezas, información, motivación y discrecionalidad, resultando una fuerza de trabajo que es fuente de ventaja competitiva”. La selección y el reclutamiento

selectivos, la formación intensiva, la evaluación del rendimiento, los incentivos individuales y grupales, los círculos de calidad, la participación del empleado y la difusión de la información, son algunas de estas “mejores prácticas de RRHH”, que conducen a la obtención de resultados organizativos positivos, al aumentar y desarrollar los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados, capacitándolos para aprovecharlos y motivándolos en su uso (Combs *et al.*, 2006).

Si bien existen autores que coinciden al afirmar que la prácticas de RRHH de alto compromiso son un conjunto de prácticas de RRHH distintas pero interrelacionadas que, de forma conjunta, seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza de trabajo (Huselid, 1995; Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001), no existe unanimidad en la literatura sobre cuáles deberían ser tales prácticas (Bryson, Forth y Kirby, 2005; Boxall y Macky, 2009).

Sin embargo, a partir del trabajo desarrollado por Martí (2008), se ha tratado de recoger de forma esquemática y globalizada cuáles son las más citadas en la literatura. Así pues, fruto de esta revisión, las prácticas de RRHH sobre las que recae una mayor atención de la investigación en gestión de RRHH son: la formación intensiva, el reclutamiento selectivo, la compensación contingente, la discrecionalidad, la promoción interna, la información compartida, la valoración/retroalimentación, el trabajo en equipo y la seguridad en el empleo (véase Cuadro 9).

Cuadro 9. Principales prácticas de RRHH de alto compromiso

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Formación intensiva	Sistema intensivo de formación, con carácter formal, que colabora en el proceso de desarrollo del empleado y en el que se incluyen habilidades técnicas y sociales.	Guest (1987); Schneider y Bowen (1993); Arthur (1994); Pfeffer (1994; 1998); Huselid (1995); Delaney y Huselid (1996); Huselid y Becker (1996); Delery y Doty (1996); Wood y de Menezes (1998); Bae y Lawler (2000); Capelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Céspedes <i>et al.</i> (2005); Boselie, Dietz y Boon (2005); Zatzick e Iverson (2006); Beltrán <i>et al.</i> (2008); Wood y de Menezes (2008; 2011); Theriou y Chatzoglou (2009); Chang y Chen (2011); Razouk (2011); Guthrie <i>et al.</i> (2011)

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Reclutamiento selectivo	Procedimiento de reclutamiento y selección certeros, acorde al perfil requerido por el puesto de trabajo.	Guest (1987); Arthur (1994); Pfeffer (1994; 1998); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996); Wood y de Menezes (1998); Roche (1999); Bae y Lawler (2000); Bayo y Merino (2001); Ordiz y Fernández (2003); Céspedes <i>et al.</i> (2005); Boselie <i>et al.</i> (2005); Beltrán <i>et al.</i> (2008); Theriou y Chatzoglou (2009); Chang y Chen (2011)
Discrecionalidad	Grado en el que a los empleados se les permite desarrollar sus propios comportamientos y esquemas de trabajo, aumentando y descentralizando su responsabilidad.	Schneider y Bowen (1993); Arthur (1994); Pfeffer (1994; 1998); Huselid (1995); Delery y Doty (1996); Roche (1999); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Roca, Beltrán, Escrig y Bou (2005); Mohr y Zoghi (2008); Butts <i>et al.</i> (2009); Guthrie <i>et al.</i> (2011)
Compensación contingente	Esquema de retribución vinculado al rendimiento individual y de grupo que incluye compartir beneficios, la propiedad de acciones y la retribución por habilidades, entre otras.	Guest (1987); Arthur (1994); Pfeffer (1994; 1998); Huselid (1995); Delaney y Huselid (1996); Delery y Doty (1996); Wood y de Menezes (1998); Roche (1999); Bae y Lawler (2000); Capelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Céspedes <i>et al.</i> (2005); Boselie <i>et al.</i> (2005); Zatzick e Iverson (2006); Wood y de Menezes (2008); Beltrán <i>et al.</i> (2008); Theriou y Chatzoglou (2009); Guthrie <i>et al.</i> (2011)
Promoción interna	Oportunidad que se otorga al empleado de desarrollar su carrera en la empresa por medio de un sistema formal de promoción interna.	Schneider y Bowen (1993); Pfeffer (1994); Huselid (1995); Delery y Doty (1996); Huselid, Jackson y Schuler (1997); Bae y Lawler (2000); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Céspedes <i>et al.</i> (2005); Wood y de Menezes (1998; 2008; 2011); Butts <i>et al.</i> (2009); Theriou y Chatzoglou (2009); Guthrie <i>et al.</i> (2011)
Información compartida	Comunicación regular entre la dirección y el resto de los miembros de la empresa sobre información financiera y de la <i>performance</i> que permite al empleado realizar mejor su trabajo y contribuir a mejorar los resultados organizativos.	Guest (1987); Schneider y Bowen (1993); Arthur (1994); Pfeffer (1994); Huselid (1995); Huselid y Becker (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Wood y de Menezes (1998); Roche (1999); Capelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Roca <i>et al.</i> (2005); Zatzick e Iverson (2006); Mohr y Zoghi (2008); Butts <i>et al.</i> (2009); Theriou y Chatzoglou (2009); Razouk (2011); Guthrie <i>et al.</i> (2011)
Valoración/ retroalimentación	Proceso formal en el cual se identifica, mide y gestiona el rendimiento de los trabajadores y en el que la información obtenida es indispensable para la mejora del desempeño de los implicados.	Guest (1987); Schneider y Bowen (1993); Osterman (1994); Pfeffer (1994); Huselid (1995); Huselid y Becker (1996); Delery y Doty (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Wood y de Menezes (1998); Capelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Roca <i>et al.</i> (2005); Boselie <i>et al.</i> (2005); Mohr y Zoghi (2008); Beltrán <i>et al.</i> (2008); Butts <i>et al.</i> (2009); Razouk (2011); Guthrie <i>et al.</i> (2011); Wood y de Menezes (2011)

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Trabajo en equipo	Grupo de personas que trabajan de forma coordinada en la ejecución de un proyecto, en el que se exponen soluciones más creativas a los problemas y donde sus componentes se sienten responsables del éxito global del trabajo.	Arthur (1994); Osterman (1994); Pfeffer (1994); Huselid y Becker (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Wood y de Menezes (1998); Bae y Lawler (2000); Capelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Zatzick e Iverson (2006); Mohr y Zoghi (2008); Theriou y Chatzoglou (2009); Wood y de Menezes (2011)
Seguridad en el empleo	Estabilidad del empleado en el puesto de trabajo, lo que permite a la empresa innovar en prácticas laborales o en otras formas de cooperación y mejorar la productividad a largo plazo.	Pfeffer (1994); Delery y Doty (1996); Bae y Lawler (2000); Bayo y Merino (2001); Ordiz y Fernández (2003); Wood y de Menezes (2008); Theriou y Chatzoglou (2009); Chang y Chen (2011)

Fuente: Elaborado a partir de Martí (2008)

Tal y como se observa en el Cuadro 9, esta exhaustiva revisión ha dado como resultado una lista sustancial de prácticas de RRHH orientadas hacia la consecución del compromiso entre el empleado y la organización, las cuales han sido estudiadas en la literatura bajo tres enfoques distintos: universalista, contingente y configuracional.

El *enfoque universalista* defiende la existencia de un conjunto de prácticas cuya aplicación produce el mismo efecto positivo sobre los resultados organizativos, con independencia del contexto en el que se apliquen. Esto es, bajo este enfoque se establece la existencia de un conjunto de “mejores prácticas” que pueden ser universalmente aplicadas (Boselie, Paauwe y Jansen, 2001), sin considerar el contexto en el que se utilicen y que influirán de forma positiva sobre los resultados organizativos (Pfeffer, 1994; Ichniowski *et al.*, 1997). Estas prácticas no tienen que ser congruentes con la estrategia elegida por la organización, de tal forma que aquellas que se pongan en marcha deben tener como objetivo únicamente el garantizar el rendimiento del personal (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995).

Autores como Handel y Levine (2006:74) proponen que, desde esta perspectiva universal, “las prácticas de alto compromiso incluyan la rotación en el trabajo, los círculos de calidad, los equipos autodirigidos, la implementación de una dirección de la calidad total, así como prácticas de apoyo como la formación mejorada y la compensación no tradicional”. Posteriormente, este conjunto de prácticas se ha sido

incrementado en número al incluir, Mohr y Zoghi (2008), los programas de sugerencias y de uso compartido de información entre ellas.

Por otra parte, *la perspectiva contingente* considera que la aplicación de las prácticas de alto compromiso viene condicionada por distintas variables contingentes, entre las que se encuentran la estrategia elegida por la organización, el entorno (competitivo, tecnológico, macroeconómico y laboral) o las características organizativas (e.g. tamaño, tecnología, estructura organizativa, cultura, valores directivos). Esto es, la intensidad con la que se aplican estas prácticas o bien la limitación a la hora de utilizarlas, está en función del sector, e incluso de las peculiaridades de cada negocio (Boxall, 2003; Boxall y Macky, 2009). En la misma línea, y ya dentro de la organización, Melián y Verano (2004) señalan que el uso de las prácticas de dirección de RRHH va a estar condicionado por la relevancia que para la empresa tenga el trabajo sobre el que se apliquen y, una vez que se hayan puesto en marcha, “[...] su éxito va a depender de la habilidad de los directivos que conscientemente las adaptan, usan y gestionan para lograr los objetivos organizativos” (Thompson, 2007: 1301). Así, desde esta perspectiva y en contra de lo visto en el enfoque universalista, “[...] no existen prácticas o sistemas de RRHH mejores que otros en todas las circunstancias, al asumirse que su relación con el rendimiento organizativo siempre estará condicionado por terceras variables con las que deberá ser consistente” (Martín, Romero y Sánchez, 2004: 32); es decir, se pasa del apoyo universalista a las “mejores prácticas” al contingente del “mejor ajuste” (Boxall y Purcell, 2003).

De las variables antes citadas, la estrategia es el factor de contingencia más relevante presentado en la literatura de RRHH (Stirpe, 2009). La consideración de este papel destacado se debe a la necesidad que tiene una empresa de alinear su estrategia de RRHH con la estrategia organizativa, por lo que se hace necesario referenciar los trabajos de Porter (1985). En ellos, se establece que, para lograr unos resultados superiores a la media del sector, una empresa puede seguir una estrategia que le conduzca a ser líder en costes, o bien, que diferencie sus productos o servicios de los de la competencia, o que centre a la organización en un objetivo reducido dentro del mercado. Para cada una de estas estrategias, Schuler y Jackson (1987) describen cuáles son las prácticas directivas de RRHH que más se ajustan. Así, en el Cuadro 10 se

distinguen las prácticas de gestión de RRHH que son necesarias aplicar en una organización en función de la estrategia que ésta siga.

Cuadro 10. Estrategia organizativa y prácticas de RRHH

ESTRATEGIA ORGANIZATIVA	PRÁCTICAS DE RRHH	OBJETIVO DE LAS PRÁCTICAS
Estrategia de innovación o de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos que requieran gran interacción y coordinación entre grupos de individuos. • Valoraciones de los resultados que es más probable que se reflejen a largo plazo y basados en los logros del grupo. • Trabajos que permitan a los empleados desarrollar destrezas que puedan usar en otras posiciones en la empresa. • Sistemas de compensación que enfatizan la equidad interna en vez de la externa o la equidad basada en el mercado. • El ratio salarial tiende a ser bajo, pero permite a los empleados ser accionistas y tener más libertad para elegir la combinación de componentes (bonos, salario, <i>stock options</i>) que conforman su paquete salarial. • Amplias perspectivas de carrera para reforzar el desarrollo de una amplia gama de destrezas. 	Estas prácticas facilitan el comportamiento cooperativo e interdependiente que está orientado hacia el largo plazo y la consecución del intercambio de ideas y la asunción de riesgos.
Estrategia de mejora de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones explícitas y relativamente fijas del puesto de trabajo. • Altos niveles de participación de los empleados en la toma de decisiones importantes relativas a las condiciones del trabajo y al trabajo en sí. • Conjunto de criterios individuales y de grupo encaminados a valorar el rendimiento que está mayoritariamente orientado al corto plazo y a los resultados. • Trato relativamente igualitario a los empleados y algunas garantías de seguridad en el empleo. • Formación intensiva y continua y desarrollo de los empleados. 	Estas prácticas facilitan la mejora de la calidad a través de asegurar comportamientos fiables y responsables de individuos que pueden identificarse con los objetivos organizativos y, cuando sea necesario, ser flexibles y adaptarse a las funciones de un nuevo trabajo y al cambio tecnológico.
Estrategia de reducción de costes o liderazgo en costes	<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones explícitas y relativamente fijas (estables) de puestos que permitan poco margen para la ambigüedad. • Puestos estrictamente diseñados y carreras muy definidas que fomenten la especialización, la competencia y la eficiencia. • Valoraciones del rendimiento que está orientado a los resultados, al corto plazo. • Estrecho control de los niveles de remuneración del mercado para su uso en la toma de decisiones de compensación. • Niveles mínimos de formación y desarrollo del empleado. 	Estas prácticas maximizan la eficiencia al proporcionar medios a la dirección para supervisar y controlar estrechamente las actividades de los empleados.

Fuente: Elaborado a partir de Schuler y Jackson (1987)

Tras el análisis de lo expuesto en el Cuadro 10, se puede concluir que las prácticas de alto compromiso serán más apropiadas para aquellas empresas que sigan principalmente una estrategia de innovación/diferenciación o bien una estrategia de mejora de la calidad, siendo poco adecuada su aplicación en aquellas organizaciones donde se utilice una estrategia de liderazgo en costes. Este argumento viene apoyado por numerosos autores que adoptan esta misma perspectiva contingente (Walton, 1985; White, 1986; Wright y McMahan, 1992; Wright *et al.*, 1995; Hoque, 1999; Sanz, Sabater y Aragón 1999; Bae y Lawler, 2000; Bayo y Merino, 2001; Roca *et al.*, 2002; Guthrie *et al.*, 2002). No obstante, en la práctica, muchas organizaciones exitosas hacen uso no sólo de una estrategia organizativa sino de una combinación de ellas (énfasis dual), con el objetivo de maximizar sus resultados (Rust, Moorman y Dickson, 2002; Mittal, Anderson, Sayrak y Tadikamalla, 2005).

Así mismo, en la literatura existen estudios que apoyan el hecho de que el uso de las prácticas de alto compromiso sea compatible con una política de control de costes (Batt, Colvin y Keefe, 2002; Houlihan, 2002) sobre todo cuando los entornos son dinámicos y competitivos (Wright y Snell, 1998; Panayotopoulou, Bourantas y Papalexandris, 2003). Aún más, Martí (2008:58) considera que dentro de la misma organización, “[...] los empleados pueden ser dirigidos por diferentes conjuntos de prácticas dependiendo de la estrategia particular requerida en cada momento, en función de las circunstancias del mercado”, por lo que es función de la alta dirección alinear sus prácticas de RRHH con la estrategia competitiva, sin olvidar el entorno y el sector en el que la empresa desarrolla su actividad, el cual modera su relación con los resultados organizativos. En relación a esta última idea, Combs *et al.* (2006) creen en la conveniencia de investigar sistemas de prácticas de RRHH de alto compromiso que se puedan desarrollar específicamente para el sector servicios dadas las características únicas del trabajo que se dan en él.

Por último, *el enfoque configuracional* llama la atención sobre la necesidad de que exista un ajuste interno entre las distintas prácticas de RRHH adoptadas por la organización, es decir, que éstas sean internamente consistentes, complementarias y generen sinergias, al mismo tiempo que se ajusten externamente con la estrategia, características y posición competitiva de la organización, como medio fundamental para conocer la influencia de la gestión de los RRHH en los resultados empresariales (Delery

y Doty, 1996; Guest, 1997; McMahan, Virick y Wright, 1999). Por tanto, el ajuste interno de las prácticas que son aplicadas en la organización se constituye en el aspecto diferenciador con respecto al resto de los enfoques, principalmente el contingente.

Los autores que defienden este enfoque establecen que las configuraciones de prácticas deberían conformar “[...] un paquete integrado y coherente, un sistema de complementariedades cuyo efecto fuera mayor que la suma de sus partes” y cuyo vínculo con los resultados organizativos se consiguiera a través de la respuesta de los empleados (Macky y Boxall, 2007: 537). Del mismo modo, resaltan la importancia de las variables contingentes y asumen el principio de equifinalidad, en el que a través de la aplicación de diferentes configuraciones de prácticas es posible conseguir un mismo objetivo empresarial (Gerhart, 2004). Por último, las configuraciones de prácticas son consideradas tipologías ideales a las que la empresa en mayor o menor grado se podría aproximar, formadas para que, en primer lugar, su ajuste interno sea el máximo y, posteriormente, adecuarlas a otros aspectos organizativos con el fin de conseguir su ajuste externo (Meyer, Tsui y Hinings, 1993; Doty y Glick, 1994).

Tomando como base esta premisa, es de interés para este estudio conocer cómo la mejora de los resultados empresariales viene motivada por la aplicación de un conjunto de prácticas de RRHH de alto compromiso, como respuesta activa de la empresa a las necesidades y demandas de sus empleados. Este interés organizativo por el cliente interno es fruto de los valores y comportamientos que prevalecen en la empresa, fuertemente apoyados por la dirección y en el que el MI se considera clave para conseguir una mayor orientación al mercado externo. De forma específica, en esta investigación se pretende estudiar la existencia de un alto grado de ajuste tanto interno, causado por la coordinación o congruencia interna entre las distintas prácticas de RRHH, como externo, fruto de la interacción constante y el estrecho vínculo entre el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, la estrategia de OM seguida y la filosofía directiva de gestión de sus RRHH, bajo una perspectiva de marketing, con las prácticas de RRHH de alto compromiso utilizadas en la organización (Delery y Doty, 1996; Sheppeck y Militello, 2000; Martín, Romero y Sánchez, 2005; Dipboye, 2007). Así pues, la presente investigación se apoya en un enfoque configuracional al considerarlo el más adecuado para el estudio de la influencia de la gestión de RRHH en los resultados empresariales (Wright y McMahan, 1992).

1.4. RESULTADOS ORGANIZATIVOS DE LA APLICACIÓN DEL MARKETING INTERNO

El desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo, fruto de un MI exitoso, a través del cual se ha aumentado el grado de involucración y compromiso de los empleados o clientes internos, lleva a éstos a sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa y a realizar comportamientos extraordinarios hacia el cliente externo que conducen a la mejora de su reputación e imagen. Si a esto se le suma el efecto positivo que tendría en el empleado la percepción de un clima de cuidado y apoyo directivo, en el que el fomento del desarrollo interno del personal fuera clave, mejoraría la imagen y reputación de la empresa ante los grupos de interés internos y externos (Lado y Wilson, 1994).

De esta forma, y fruto del desarrollo de las capacidades organizativas anteriores, se generan en la empresa capacidades basadas en los *outputs* que impulsan la creación y entrega de valor a sus clientes internos, así como de productos y servicios de mayor calidad a sus clientes externos, lo que conduce a su fidelización y posiblemente a la obtención de mejores resultados comerciales y económicos a largo plazo (Lado y Wilson, 1994; Hallowell, 1996; Lings, 2004; Little y Dean, 2006).

1.4.1. Resultados sobre los clientes internos

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. Un análisis detallado de la literatura de gestión de RRHH permite observar los múltiples efectos que ejercen las prácticas de RRHH de alto compromiso sobre el cliente interno, como respuesta activa de la empresa hacia sus necesidades (véase Cuadro 11).

Cuadro 11. Efectos de la aplicación de las prácticas de RRHH de alto compromiso, como respuesta del MI, sobre los clientes internos

ÁMBITO	EFECTOS	AUTORES
Cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan las actitudes positivas • Aumentan el compromiso, la motivación y la implicación • Incremento del conocimiento, destrezas y capacidades • Mejora de la productividad individual • Disminuyen la rotación y el absentismo • Mejora la distribución de la información interna • Mejora la comunicación entre empleados • Aumenta la cooperación entre compañeros • Se incrementa la participación activa en la resolución de problemas • Crece la satisfacción y lealtad • Se genera la “felicidad en el puesto de trabajo” • Aumenta la percepción de una dirección receptiva a las sugerencias de los empleados • Mejora la confianza en la dirección • Mayor identificación con la empresa • Mejora la retención del empleado • Se crea un clima positivo de trabajo • Los empleados sienten que la empresa les valora y cuida y desea establecer relaciones de intercambio • Mejora la conciliación familia-trabajo • Disminuyen los comportamientos disfuncionales 	<p>Ichniowski <i>et al.</i> (1993); Arthur (1994); Tsui, Pearce, Porter y Hite (1995); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Becker y Gerhart (1996); Guest (1997); Kinnie, Hutchinson y Purcell (2000); Truss (2001); Guthrie (2001); Rhoades, Eisenberger y Armeli (2001); Whitener (2001); Way (2002); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Harter, Schmidt y Hayes (2002); Wright y Boswell (2002); Allen, Shore y Griffeth (2003); Datta <i>et al.</i> (2005); Evans y Davis (2005); Combs <i>et al.</i> (2006); Zatzick e Iverson (2006); Macky y Boxall (2007); Paré y Tremblay (2007); Wood y de Menezes (2008); Martí (2008); Mohr y Zoghi (2008); Luna y Camps (2008); Vasconcelos (2008); Butts <i>et al.</i> (2009); Conway y Monks (2009); Browning <i>et al.</i> (2009); Takeuchi, Chen y Lepak (2009); Lings y Greenley (2010); Wang <i>et al.</i> (2011); McClean y Collins (2011); Zatzick e Iverson (2011)</p>

Fuente: Elaboración propia

De lo relacionado en el Cuadro 11 se puede concluir que la empresa, en su búsqueda de un mayor valor para el cliente interno, ha de considerar el valor que para los empleados tiene el que se les reconozcan sus aportaciones, 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, Shore y Griffeth, 2003). Atendiendo a ello, 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, la creación de este clima positivo permite que los empleados interpreten las prácticas de RRHH de alto compromiso y las traduzcan en actitudes individuales positivas para la organización. De esta forma, algunos autores afirman que los empleados reaccionarán a estas prácticas con un aumento en la satisfacción hacia su trabajo y mayor compromiso afectivo con la empresa, lo que les llevará a disminuir sus niveles de estrés y de rotación, así como el número de accidentes laborales, mejorando la conciliación familia-

trabajo y su productividad (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Datta *et al.*, 2005; Macky y Boxall, 2007; Takeuchi *et al.*, 2009; Wang *et al.*, 2011).

Cuando la empresa pone en funcionamiento prácticas de RRHH de alto compromiso, los empleados perciben un mayor apoyo por parte de la organización, y la recepción de un mayor valor, lo que les lleva a encontrarse más satisfechos con sus trabajos y afectivamente más ligados con la empresa, mejorando así su deseo de ser leales y queriendo permanecer en ella de forma prolongada (Way, 2002; Allen *et al.*, 2003; Paré y Tremblay, 2007; Luna y Camps, 2008; Takeuchi *et al.*, 2009; Conway y Monks, 2009). Al mismo tiempo, la aplicación de estas prácticas conduce a la generación y logro de mayores capacidades individuales que llevan al empleado a mejorar sus resultados individuales y organizativos (e.g. Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Wright y Boswell, 2002; Combs *et al.*, 2006). Además, y como consecuencia del buen entorno laboral generado por el MI, crece el entusiasmo y la confianza del empleado, así como su “felicidad en el puesto de trabajo” (Flipo, 1989; Tansuhaj *et al.*, 1991; San Martín, 2008; Vasconcelos, 2008). Tal predisposición positiva hacia el trabajo se refleja en la aparición de comportamientos de mayor cooperación, mejora en la comunicación y aumento en la calidad interna del trabajo realizado, disminuyendo la probabilidad de comportamientos disfuncionales (e.g. Grönroos, 1990; Christopher *et al.*, 1991; Rafiq y Ahmed, 2000; Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2004; Evans y Davis, 2005; Gounaris, 2006; Vasconcelos, 2008; Lings y Greenley, 2009).

1.4.2. Resultados sobre los clientes externos

Un análisis detallado de la literatura de MI y de gestión de RRHH permite observar cómo los efectos positivos que el desarrollo de comportamientos inspirados en una filosofía de MI trae para el cliente interno, también se prolongan hacia el cliente externo, tal y como aparece detallado en el Cuadro 12.

Cuadro 12. Efectos de la aplicación del MI sobre los clientes externos

ÁMBITO	EFECTOS	AUTORES
Cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una mentalidad de servicio y de actuaciones orientadas al cliente externo • Mejora el tratamiento hacia el cliente externo • Aumento de los intercambios exitosos entre la organización y los clientes externos • Aumenta la calidad en el servicio entregado • Entrega de un servicio superior • Incremento de la comunicación con los clientes externos • Satisfacción del cliente externo • Lealtad del cliente externo • Reducción en el número de quejas 	Grönroos (1983); Barnes (1989); Narver y Slater (1990); George (1990); Kotler (1991); Storbacka, Strandvik y Grönroos (1994); Piercy (1995); Varey (1995); Huselid (1995); Rust <i>et al.</i> (1996); Joseph (1996); Becker y Huselid (1998); Cooper y Cronin (2000); Rafiq y Ahmed (2000); Bansal <i>et al.</i> (2001); Whiterner (2001); Lings (2002); Barroso y Sánchez del Rio (2002); Ballantyne (2003); Ahmed <i>et al.</i> (2003); Lings (2004); Malhotra y Mukherjee (2004); Papolomou-Doukakis y Kitchen (2004); Yoon, Seo y Yoon (2004); Barroso, Martín y Sánchez del Rio (2005); Gounaris (2005); Lings y Greenley (2005); Tzafirir (2005); Tsai y Wu (2006); Little y Dean (2006); Dbholkar y Abston (2008); Hernández, Muñoz y Santos (2008); Santos, Sanzo, García y Trespalacios (2008); Tsai y Tang (2008); San Martín (2008); Wood y de Menezes (2008); Tortosa, Sánchez y Moliner (2009); Panigyrkis y Theodoridis (2009); Lings y Greenley (2009; 2010); Gounaris <i>et al.</i> (2010)

Fuente: Elaboración propia

La mejora en la actitud y en la conducta del empleado hacia el cliente, es de esperar que sea percibida como un aumento en la calidad del servicio entregado, lo que supondría su mayor fidelidad y lealtad a la organización (Bansal *et al.*, 2001; Lings, 2004; Malhotra y Mukherjee, 2004; Barroso *et al.*, 2005; Tsai y Wu, 2006; Little y Dean, 2006).

Así pues, este resultado puede ser fruto de un proceso más profundo y complejo derivado del traslado a los empleados de la filosofía de gestión que implica la OM a través del MI (George, 1990; Varey, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000). Bajo esta premisa, es plausible pensar que el empleado que adopta una OM “empujará en la misma dirección” que la empresa y es más probable que asuma estos comportamientos, así como que actúe en el mejor interés de la empresa (Lings y Greenley, 2010). En la búsqueda de tal motivo, el empleado adoptará una mentalidad de servicio hacia el cliente externo que le impulse a fidelizarlo a largo plazo (Grönroos, 1983; Narver y Slater, 1990; Varey, 1995; Cooper y Cronin, 2000; Lings y Greenley, 2010).

De forma específica, el proceso comienza cuando el empleado, impregnado de esta orientación de servicio, mejora el tratamiento hacia el cliente externo, aumentando su preocupación por comprender y satisfacer sus necesidades, al objeto de entregarle mayor valor (Greene, Walls y Schrest, 1994; Lings, 2002). Con este fin, mejora y aumenta la comunicación con el cliente, lo que le permite acumular información

comercial que transmite e intercambia con sus compañeros y directivos, transformándola en conocimiento colectivo. Esta fluidez en la información se produce gracias a la implementación más efectiva del sistema de información de la entidad que agiliza significativamente la entrega de servicios a los clientes internos, y que va a permitir la reunión valiosa de ideas y críticas aportadas por los empleados que contribuyen al desarrollo de este tipo de capacidades y que reflejan la existencia de una cultura organizativa innovadora (De Saá y García, 2001).

De la misma forma, los empleados desarrollan mayor interés por informarse sobre los objetivos estratégicos de la empresa hacia los clientes, lo que les capacita para responder sus dudas de una forma más apropiada. Todos estos comportamientos conducen a un incremento del número de intercambios exitosos entre ambas partes y disminuye el número de quejas presentadas (George, 1990; Lings, 2002; Ballantyne, 2003; Santos *et al.*, 2008; Panigyrakis y Theodoridis, 2009; Lings y Greenley, 2010). Además, el empleado se siente motivado para desarrollar comportamientos superiores, e incluso extraordinarios, que le impulsan a hacer sugerencias creativas de cara a mejorar la calidad y el valor del producto o servicio entregado al cliente (Grönroos, 1997). En este sentido, la empresa despliega una serie de habilidades que hacen que ante esta mejora percibida en el valor del servicio proporcionado por el empleado, aumente la satisfacción y la lealtad del cliente externo hacia la empresa (e.g. Bansal *et al.*, 2001; Lings, 2004; Malhotra y Mukherjee, 2004; Little y Dean, 2006; Dbholkar y Abston, 2008; Lings y Greenley, 2009; Gounaris *et al.*, 2010).

Por todo ello, es posible afirmar que el MI impulsa el desarrollo de procesos complejos en la empresa a través de la puesta en práctica de las habilidades de sus empleados, al objeto de preservar y proteger el valor del cliente (Srivastava, Fahey y Christensen, 2001; Santos *et al.*, 2008).

1.4.3. Resultados económicos

Las empresas que experimentan una gran orientación al mercado interno y externo conocen lo que sus clientes desean y lo que sus competidores ofrecen. Consecuentemente, responden con servicios y productos que satisfacen estas

necesidades y añaden más valor a sus clientes que su competencia. El valor superior que los clientes externos perciben y experimentan a través de su interacción con la empresa, gracias a la implantación exitosa del MI, les va a impulsar a repetir la compra y seguir haciendo negocios con ella. La lealtad y fidelidad que se genera en los clientes va a traer consecuencias positivas para la empresa, tanto a nivel comercial como económico (Avlonitis y Gounaris, 1997; Caruana y Calleya, 1998; Srivastava, Fahey y Christensen, 2001; Lings y Greenley, 2010) (véase Cuadro 13).

Cuadro 13. Efectos de la aplicación del MI sobre los resultados económicos

ÁMBITO	EFFECTOS	AUTORES
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los rendimientos empresariales • Incremento de las ventas • Disminución de los costes publicitarios • Reducción de los costes laborales a largo plazo • Mayores cuotas de mercado • Aumentan los resultados financieros corporativos • Incremento de la productividad • Se incrementa la eficacia organizativa • Se consiguen los objetivos de manera más eficaz y eficiente • Mayores beneficios 	Grönroos (1990); Christopher <i>et al.</i> (1991); Levionnois (1992); Storbacka, Strandvik y Grönroos (1994); Arthur (1994); Huselid (1995); Eisenberger, Cummings, Armeli y Lynch (1997); Avlonitis y Gounaris (1997); Caruana y Calleya (1998); Becker y Huselid (1998); Hoque (1999); Bae y Lawler (2000); Ramsay, Scholarios y Harley (2000); Whiterner (2001); Koys (2001); Srivastava <i>et al.</i> (2001); Romero y Valle (2001); Batt (2002); Lings (2002); Barroso y Sánchez del Rio (2002); Ordiz y Fernández (2003); Ahmed <i>et al.</i> (2003); Lings (2004); Barroso <i>et al.</i> (2005); Hwang y Chi (2005); Lings y Greenley (2005); Tzafirir (2005); Bryson, Forth y Kirby (2005); Macky y Boxall (2007); Takeuchi, Lepak, Wang y Takeuchi (2007); Sanzo <i>et al.</i> (2007); Gounaris (2008); Mohr y Zoghi (2008); Beltrán <i>et al.</i> (2008); Conway y Monks (2009); Panigyrakis y Theodoridis (2009); Lings y Greenley (2009); Wieseke <i>et al.</i> (2009); Gounaris <i>et al.</i> (2010); Lings y Greenley (2010); McClean y Collins (2011)

Fuente: Elaboración propia

Tal y como ya se ha comentado, la empresa orientada al mercado se preocupa en aumentar continuamente el valor que ofrece al cliente, a través de nutrir y renovar sus activos basados en el mercado y en mejorar las capacidades que subyacen en la creación de valor. Es decir, cuando las empresas se orientan al mercado a través del MI, los empleados y directivos trabajan de forma solidaria en la mejora de los procesos de trabajo diarios en los que ambos están involucrados. Esta estrecha colaboración, permite que todos accedan y reinterpreten tanto la experiencia como el conocimiento adquirido, y lo hagan dentro de un entorno estructurado de generación de conocimiento (Ballantyne, 2003). Fruto de ello, la empresa puede mejorar, e incluso incrementar su eficacia organizativa, así como la productividad global (Christopher *et al.*, 1991; Levionnois, 1992; Srivastava *et al.*, 2001).

Esta mejora en los procesos empresariales se traduce en mejores resultados comerciales, tales como aumento en las ventas y en la participación de mercado, que a su vez influirán en los resultados económicos, a través del incremento de los beneficios (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 será capaz de mejorar sustancialmente sus resultados económicos (e.g. Romero y Valle, 2001; Lings, 2002; Ahmed *et al.*, 2003; Takeuchi *et al.*, 2007; Conway y Monks, 2009; Lings y Greenley, 2010; McClean y Collins, 2011).

Por otra parte, el compromiso de los RRHH por conseguir una oferta más valiosa constituye una base excepcionalmente útil para implementar de forma adecuada las estrategias funcionales y organizativas previstas y conseguir, de este modo, los objetivos de mayor rendimiento empresarial (Berry *et al.*, 1976; Berry, 1981; Cox y Dimsdale, 1985; Rafiq y Ahmed, 1993; Woodruffe, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000; Marín y Miquel, 2003; Santos *et al.*, 2008). Por tanto, es posible argumentar que una empresa que se orienta al mercado externo, como resultado de una dirección estratégica de RRHH centrada en el mercado interno y con un enfoque de marketing, podría proporcionar los medios para desarrollar una única e inimitable fuente de ventaja competitiva derivada tanto de una orientación al mercado interno como externo (Harris y Ogbonna, 2001).

1.5. MODELO INTEGRADOR PARA EL ESTUDIO DEL MARKETING INTERNO COMO CAPACIDAD ORGANIZATIVA

Sobre la base de los fundamentos teóricos presentados anteriormente, acerca de cómo las empresas habrán de desarrollar sus capacidades organizativas desde una orientación al mercado interno que les permitan mejorar su situación competitiva, en este apartado se procede a presentar un modelo explicativo e integrador, en el que se parte de la idea de la necesidad de combinar de forma efectiva los procesos internos y externos organizativos, al objeto de que la empresa consiga posicionarse de forma ventajosa en el mercado.

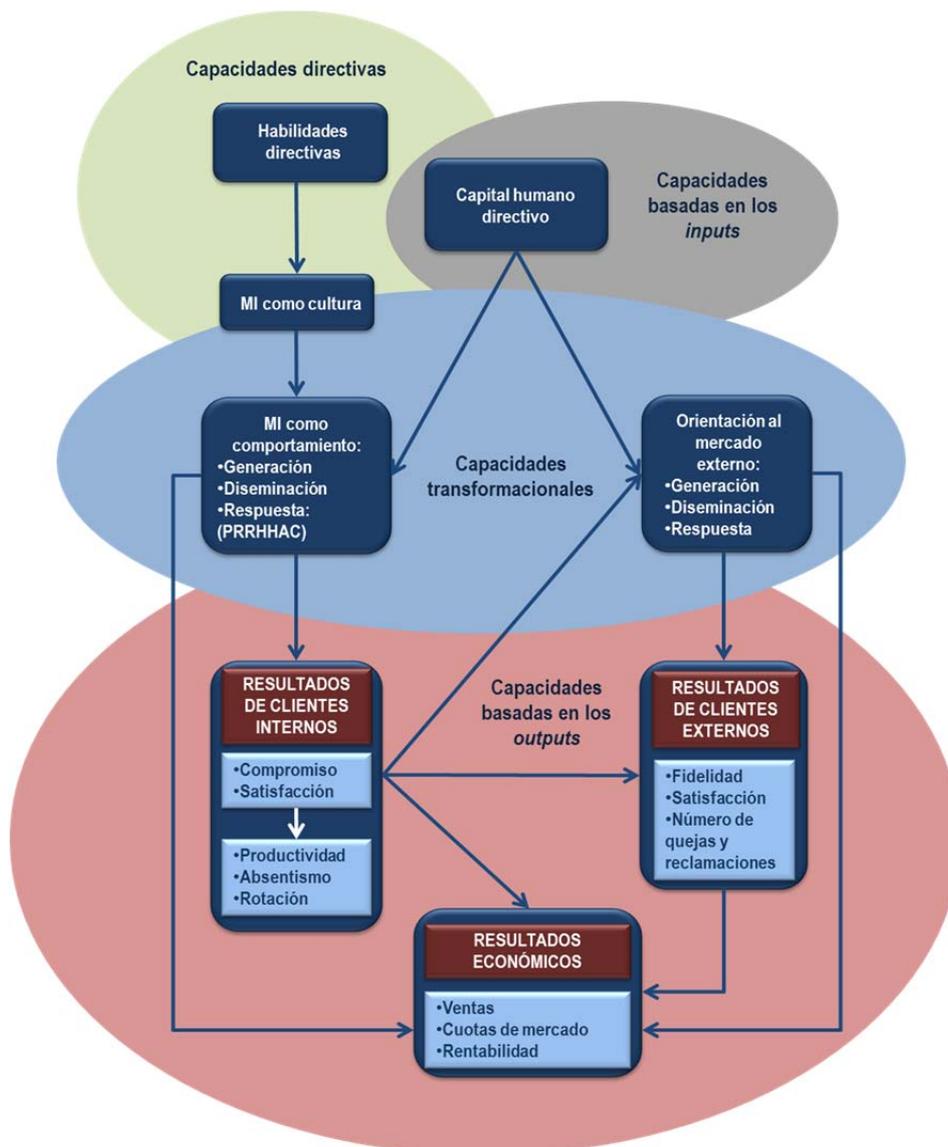
La generación de este modelo refleja el esfuerzo por integrar dos marcos teóricos pertenecientes a campos diferentes pero complementarios: el marketing y la gestión de los RRHH. Este empeño por vincular ambas disciplinas nace con el objetivo de explicar cómo las empresas necesitan orientarse hacia su mercado interno como paso previo a su orientación al mercado externo, en aras a desarrollar capacidades organizativas que contribuyan a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en los entornos dinámicos y competitivos donde operan las empresas actuales (Narver y Slater, 1990; Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Strong, 1998; Martín y Cossío, 2001). Para ello, y desde un punto de vista conceptual, el modelo propuesto se estructura en torno al desarrollo de las cuatro capacidades organizativas propuestas por Lado y Wilson (1994)⁵: capacidades directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs* (véase Figura 3). La premisa básica de la que parte esta clasificación hace referencia a que las capacidades directivas y el enfoque estratégico seguido por la empresa son responsables de atraer y generar recursos especializados, cuya combinación, transformación y canalización sinérgica permite ofrecer bienes y servicios que llevan a la fidelización y retención de los clientes. De esta forma, la empresa puede obtener una ventaja competitiva sostenible, que la sitúe en una posición superior en el mercado frente a sus competidores (Lado *et al.*, 1992).

Así pues, y atendiendo a lo anteriormente expuesto, en este modelo se parte de la idea de que los líderes organizativos deberán desarrollar sus capacidades directivas, al objeto de impulsar una cultura de MI. Al mismo tiempo, y gracias al conocimiento, formación y experiencia de la dirección, y al despliegue de capacidades basadas en los *inputs*, esta cultura se va a reflejar en la práctica diaria a través de su transformación en comportamientos orientados tanto al mercado interno como al externo, generando capacidades basadas en los *outputs*. De esta forma, tales comportamientos, sustentados por las prácticas de RRHH de alto compromiso, darán lugar a mejores resultados de los clientes internos, cuyo mayor compromiso afectivo y satisfacción redundará en una mejora de la calidad del servicio ofertada al cliente externo. El aumento en satisfacción del cliente externo, fruto del mayor valor recibido, genera fidelidad y lealtad a la

⁵ Para una mayor comprensión del modelo presentado en la Figura 3, y al objeto de que se establezca el paralelismo existente con las capacidades organizativas de Lado y Wilson (1994), sería conveniente que el lector consultara la Figura 1 de esta sección.

empresa, lo que se traduce en una mejora de las ventas y, por ende, en los resultados económicos de la empresa.

Figura 3. Modelo explicativo del desarrollo del MI en la organización



Por tanto, y como punto de partida para la obtención de una ventaja competitiva sostenible a través de la orientación al mercado, la empresa habrá de asentarse sobre unos valores de orientación al mercado interno o MI, que han de considerarse esenciales en su cultura organizativa. Esta filosofía de gestión de los RRHH bajo un enfoque de marketing, ha de ser compartida por todos sus miembros y favorecida por la dirección (George y Grönroos, 1989). En este sentido y dado que “[...] la forma en la que los directivos presenten las ideas afectará a su aceptación” (Davis, 2001:128), los líderes organizativos habrán de desarrollar sus capacidades directivas al objeto de comunicar de

forma clara e intensa a sus empleados esta visión estratégica, de tal forma que se comprometan con ella e impulsen el desarrollo de su aplicación efectiva (Westley y Mintzberg, 1989; Van Vuuren *et al.*, 2007). Fruto de estas consideraciones, se plantea la primera hipótesis de investigación:

H1: Las habilidades de los directivos influyen positivamente en el desarrollo de una cultura de MI

Es a través del despliegue de los conocimientos y experiencias adquiridas por el capital humano directivo de la empresa cómo se van a reflejar los valores de orientación al mercado interno o MI en la práctica diaria (Kasper, 2002). El desarrollo de esta capacidad basada en los *inputs* va a facilitar, por una parte, el despliegue de comportamientos orientados al cliente interno a través de los cuales se satisfacen las necesidades de los empleados, y por otra parte, el despliegue de comportamientos encaminados a satisfacer las demandas de los clientes externos, dentro del marco de orientación al mercado seguido por la empresa (Dyer y Singh, 1998; Conduit y Mavondo, 2001; Schlosser y McNaughton, 2007; Gounaris, 2008; Wieseke *et al.*, 2009). Por tanto, y tomando en consideración las ideas expuestas, se enuncia la segunda hipótesis de investigación de la siguiente forma:

H2: El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM interno y externo

El impulso dado por la empresa para que el MI se aplique de forma efectiva en la práctica, tiene su reflejo en el desarrollo de una serie de comportamientos directivos, encaminados a satisfacer las necesidades de los empleados, en tres etapas consecutivas. Al objeto de conseguir tal fin, la dirección comenzará generando inteligencia sobre el mercado interno, es decir, sobre las necesidades de sus empleados, nivel de satisfacción, etc., además de informarse acerca de las condiciones del mercado laboral del sector en el que opera (Lings, 2004; Gounaris, 2008). A continuación, disemina la inteligencia obtenida entre los directivos y entre éstos y los empleados, certificando la importancia que el MI otorga a la comunicación interna en la organización (e.g. Cahill, 1996; Hogg

y Carter, 2000). En la última etapa, la dirección responde activamente a los requerimientos de cada colectivo específico de empleados aplicando, para ello, prácticas de RRHH de alto compromiso (Gounaris, 2006). En el desarrollo de este proceso la dirección despliega capacidades que permiten transformar la filosofía de gestión de los RRHH, bajo una perspectiva de marketing, en comportamientos encaminados a satisfacer las necesidades de los empleados, de tal forma que tales acciones se traduzcan posteriormente en mayor valor para el cliente interno (Lings, 2004; Gounaris, 2006; Lings y Greenley, 2009). Sobre la base de estas consideraciones, se plantea la tercera hipótesis de trabajo:

H3: El desarrollo de una cultura de MI favorece los comportamientos de MI

Así pues, y fruto del desarrollo de las capacidades organizativas anteriores, se generan en la empresa capacidades basadas en los *outputs* que impulsan la creación y entrega de valor a sus clientes internos, que les empuja a orientarse de forma más profunda al mercado y satisfacer a los clientes externos a través de la entrega de productos y servicios de mayor calidad, lo que conduce a su fidelización y posiblemente a la obtención de mejores resultados comerciales y económicos a largo plazo (Lado y Wilson, 1994; Hallowell, 1996; Lings, 2004; Little y Dean, 2006).

Atendiendo a todo lo anterior, a continuación se van a ir desarrollando un conjunto de hipótesis, en las que se reflejan los efectos positivos que el despliegue de estas capacidades basadas en los *outputs* tienen sobre los clientes internos, clientes externos y resultados económicos de la empresa.

En este sentido, la aplicación efectiva de las prácticas de RRHH de alto compromiso, desde una orientación al MI, va a permitir a la empresa responder de forma adecuada y proactiva a las necesidades de sus empleados, lo que va a generar un personal motivado, implicado, satisfecho con su trabajo y comprometido afectivamente con los objetivos organizativos. Esta percepción positiva de la empresa va a impulsar la iniciativa y discrecionalidad de los empleados, así como sus capacidades individuales, lo que les va a llevar a desempeñar sus tareas con una mayor productividad, así como a disminuir sus niveles de rotación y absentismo organizativos (Guthrie, 2001; Datta *et al.*, 2005;

Macky y Boxall, 2007; Takeuchi *et al.*, 2009). Tomando en consideración esta idea, se enuncia la cuarta hipótesis de trabajo:

H4: El MI influye positivamente en los resultados de los clientes internos

Bajo este contexto, el empleado podría aumentar su preocupación por comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes y sentirse motivado para desarrollar comportamientos positivos, incluso extraordinarios, que le lleven a entregar un servicio de mayor valor y calidad, lo que supondría conseguir clientes más fieles y leales a la organización (e.g. Bansal *et al.*, 2001; Lings, 2004; Malhotra y Mukherjee, 2004; Tsai y Wu, 2006; Little y Dean, 2006). Sobre esta base, se formula la quinta hipótesis de investigación:

H5: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los resultados de los clientes externos

Son muchos los autores en la literatura de marketing que vinculan el MI a los resultados organizativos (e.g. Grönroos, 1990; Ahmed *et al.*, 2003; Lings, 2004; Wieseke *et al.*, 2009; Lings y Greenley, 2010). De la misma forma, es abundante la literatura de gestión de los RRHH en la que se estudia el efecto positivo que las prácticas de RRHH de alto compromiso genera en los resultados económicos de las empresas (e.g. Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Bae y Lawler, 2000; Wright, Gardner, Moynihan y Allen, 2005; Zhu, Sarkis y Geng, 2005; Kusluvan *et al.*, 2010). Puesto que en este estudio se utilizan las prácticas de RRHH como respuesta corporativa a las necesidades de los empleados, bajo el marco de una orientación hacia el mercado interno, se puede aventurar la existencia de un efecto positivo en los resultados económicos de las empresas que mantengan una sólida orientación al MI. Este razonamiento lleva a enunciar la sexta hipótesis de la siguiente forma:

H6: El MI influye positivamente en los resultados económicos

Al mismo tiempo, la aplicación de estas prácticas, tal y como ya se ha comentado, genera compromiso afectivo y satisfacción en el empleado, lo que le motiva a llevar a cabo comportamientos de mayor cooperación, mejorar la comunicación y a aumentar la calidad interna del trabajo realizado. Este mayor nivel alcanzado en el trabajo permite que se logre una mayor eficacia organizativa y productividad global, lo que se traduce en mejores resultados comerciales, tales como aumento en las ventas y en la participación de mercado, que a su vez conducirá a la obtención de mejores resultados económicos (e.g. Grönroos, 1990; Christopher *et al.*, 1991; Rafiq y Ahmed, 2000; Conduit y Mavondo, 2001; Ahmed *et al.*, 2003; Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005; Evans y Davis, 2005; Gounaris, 2006; Vasconcelos, 2008; Lings y Greenley, 2009). Si a esto se le une la existencia de unos costes publicitarios y laborales menores, que se han motivado, por un lado, por el menor esfuerzo publicitario realizado al contar con clientes más fieles y, por otro lado, por la disminución de procesos de reclutamiento, selección y formación, la empresa será capaz de mejorar sustancialmente sus resultados económicos (e.g. Romero y Valle, 2001; Lings, 2002; Ahmed *et al.*, 2003; Takeuchi *et al.*, 2007; Conway y Monks, 2009; Lings y Greenley, 2010). Todo ello conduce a plantear las siguientes hipótesis en relación al efecto que los resultados de los clientes internos y externos ejercen sobre los resultados económicos de la empresa:

H7: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los resultados económicos

H8: Los resultados de los clientes externos influyen positivamente en los resultados económicos

Las empresas que se orientan hacia el mercado interno tienen por finalidad retener el talento en la organización e impulsar comportamientos en los empleados que proporcionen un mejor servicio a los clientes (Grönroos, 1984; Hales, 1994; Joseph, 1996). Para conseguir este último objetivo, necesitan satisfacer previamente a sus empleados, de tal forma que se comprometan firmemente con su organización. Así, aquellos empleados que se sientan fuertemente vinculados a su empresa son más proclives a orientarse al mercado y a desarrollar comportamientos encaminados a su aplicación, por voluntad propia (Kelley, 1992; Conduit y Mavondo, 2001). Esta fuerte

predisposición hacia el cliente va a permitir que los empleados desarrollen más aquellas habilidades encaminadas a escuchar a sus clientes, facilitar la difusión de la información obtenida y responder a sus necesidades, lo que posibilita obtener unos resultados organizativos mejores que la competencia (Desphandé, Farley y Webster, 1993; Day, 1994; Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995; Quintana, 2001; Menguc y Auh, 2006). Con el fin de contrastar la relación existente entre los clientes internos comprometidos y satisfechos con la organización y los mejores comportamientos de orientación al mercado que se puedan generar, se enuncia la novena hipótesis:

H9: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los comportamientos de OM externo

De esta forma, las empresas que experimentan una gran orientación al mercado externo, animan a sus empleados a actuar en función del conocimiento desarrollado acerca de las necesidades y deseos de los clientes, al objeto de servirles mejor (Hult, Ketchen y Slater, 2005). Para poder actuar sobre la base de la inteligencia obtenida del mercado, es imprescindible que todos los miembros de la empresa compartan su interpretación. Así, y de acuerdo con Day (1994), las habilidades que los empleados y directivos han de desarrollar para procesar esta inteligencia y transformarla en respuesta efectiva son críticas por diversos motivos: por la rapidez con la que ésta cambia, la cantidad de datos disponibles que aparecen sobre el mercado y por la importancia de actuar de forma anticipada. En este sentido, cuanto mejor se comparta, procese y disemine esta inteligencia del mercado, mejor serán las acciones de respuesta de la empresa hacia el cliente externo, materializada a través de la creación continua de productos de calidad y la entrega de un buen servicio. Estas acciones habrán de satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes y añadir más valor que la competencia, lo que les va a impulsar a aumentar su lealtad y fidelidad hacia la organización (Avlonitis y Gounaris, 1997; Caruana y Calleya, 1998; Srivastava *et al.*, 2001; Lings y Greenley, 2010). Si este vínculo positivo aumenta entre sus clientes, la empresa podría mejorar su imagen, así como su reputación frente a ellos (Lado y Wilson, 1994). Al mismo tiempo que la implantación efectiva de esta OM trae consecuencias positivas para los empleados y clientes, genera mejores resultados económicos para la empresa (e.g. Rueckert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Sigauw, Brown y Widing, 1994; Avlonitis y

Gounaris, 1997; Chang y Chen, 1998; Harris y Ogbonna, 2001; Singh y Ranchhod, 2004; Lings y Greenley, 2009). Estas evidencias resaltadas en la literatura de marketing llevan a formular las últimas hipótesis de la investigación:

H10: Los comportamientos de OM externo influyen positivamente en los resultados de los clientes externos

H11: Los comportamientos de OM externo influyen positivamente en los resultados económicos de la empresa

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo comienza con una reflexión acerca de la importancia del sector turístico en la economía mundial, así como del posicionamiento de España y de las Islas Canarias en este sector. Posteriormente, avanza en el análisis específico del subsector hotelero dentro del mercado turístico y en el valor que éste genera para el archipiélago canario, con el objeto, finalmente, de situarlo como contexto principal dentro del cual se desarrollará la fase empírica de esta investigación.

2.1.1. El papel del turismo en la economía

Son muchas las definiciones que se han propuesto en la literatura sobre el término turismo. La mayoría de ellas hacen hincapié en aspectos tales como el efecto desplazamiento y el motivo de la estancia del turista, incidiendo en su condición de fenómeno social y en su papel relevante dentro de la actividad económica de un país (Cooper *et al.*, 2008). De acuerdo con Goeldner y Ritchie (2009:5), el turismo se puede entender como “[...] la suma de los procesos, actividades y resultados que nacen de las relaciones e interacciones entre los proveedores turísticos, gobiernos y comunidades anfitriones, así como de los entornos involucrados en la atracción y recepción de los visitantes”.

El sector turístico es uno de los sectores económicos más importantes del mundo, cuya contribución anual a la economía global asciende a trillones de dólares, crea puestos de trabajo y bienestar, genera exportaciones y estimula los impuestos y las inversiones de capital. Por tanto, el turismo juega un papel relevante y de gran peso en la economía mundial a pesar de los momentos difíciles por los que ésta atraviesa. Así, según un estudio realizado por el World Travel & Tourism Council acerca del impacto del sector turístico en la economía en 2011, durante este año el turismo contribuyó en 1.850 billones de dólares al PIB mundial, además de generar 99 millones de empleos directos

en la industria. Estos datos implican que el turismo aportó directamente un 2,8% al PIB global y generó un 3,4% de todo el empleo mundial. Sin embargo, tal y como se pone de manifiesto en el estudio, su contribución económica fue tres veces mayor que lo que supuso su contribución directa. Así, cuando los efectos indirectos se añaden al impacto directo que produce en la economía mundial, su contribución al PIB ronda los 6.000 billones de dólares y su contribución al empleo global asciende a 260 millones de trabajos. Esto representa alrededor de un 9% del PIB mundial y un 9% del empleo total, lo que refleja que el sector turístico supuso el 10% de la economía global.

Por países, y según las cifras provisionales de 2010 manejadas por la OMT (Barómetro de Enero de 2012) y MINETUR, Francia continúa ocupando el lugar más destacado del mundo como principal destino turístico. En segundo lugar, reaparece Estados Unidos como segundo país más visitado, posición que recupera después de perderla en favor de España tras los acontecimientos del 11 de Septiembre de 2001. China ocupa el tercer lugar, seguida por España que recibió 52,7 millones de visitantes en 2010 (véase Tabla 1).

Tabla 1. Principales destinos turísticos en el mundo

País	Llegadas de turistas en 2010
Francia	79.100.000
Estados Unidos	59.800.000
China	55.700.000
España	52.700.000
Italia	43.600.000
Reino Unido	28.300.000
Turquía	27.000.000
Alemania	26.900.000
Malasia	24.600.000
México	22.300.000

Fuente: Elaborado a partir del Barómetro de la OMT (2012)

En cuanto a los datos publicados por esta misma fuente acerca de los países que recibieron mayores ingresos por turismo en 2010, España ocupó el primer lugar de Europa y el segundo del mundo, que se prevé cederá en favor de China en el año 2020 (World Travel & Tourism Council, 2010). Asimismo, se estima que Estados Unidos ostentará la primera posición de forma continuada durante los próximos diez años. Francia, China e Italia son los países que aparecen seguidamente relacionados en el

ranking, los cuales serán sustituidos, según las previsiones, por España, Francia y Reino Unido, respectivamente, en la recepción de ingresos procedentes del turismo para el año 2020 (véase Tabla 2).

Tabla 2. Países con mayor nivel de ingresos por turismo

2010		2020	
País	Billones \$	País	Billones \$
Estados Unidos	103,5	Estados Unidos	284,9
España	52,5	China	177,2
Francia	46,6	España	101,0
China	45,8	Francia	86,5
Italia	38,8	Reino Unido	77,1
Alemania	34,7	Alemania	70,4
Reino Unido	32,4	Italia	63,0
Australia	29,6	Hong Kong	51,4
Turquía	20,8	Tailandia	50,9
Tailandia	19,8	Australia	50,1

Fuente: Elaborado a partir del Barómetro de la OMT (2012) y World Travel & Tourism Council (2010)

Si consideramos estos datos, es posible reconocer a la actividad turística en España como motor de su crecimiento económico, debido a la fuerte incidencia que ejercen los ingresos generados por el turismo en el crecimiento del PIB nacional (Balaguer y Cantavella, 2002). Esta afirmación tiene su reflejo en los datos publicados por Exceltur en Enero de 2012, donde se afirma que la actividad turística que se produjo en España en 2011 experimentó un incremento notable, a pesar de la desaceleración experimentada durante el último trimestre del año, debido a la elevada inestabilidad asociada a la crisis de deuda del Área Euro y a la contracción del consumo de los españoles. Según sus estimaciones, el PIB turístico se habría incrementado en 2011 un 2,6% en términos reales, lo que indica que el turismo habría crecido en esta fecha casi cuatro veces más que el conjunto de la economía española, que lo hizo en un 0,7% (véase Tabla 3). Añade este estudio que durante el 2011 y gracias a este crecimiento, se generaron 2.678 millones de euros reales más de actividad turística que en 2010 y una creación neta de 17.000 puestos de trabajo medios en el conjunto del año, lo que sitúa al turismo como uno de los sectores con mayor aportación al crecimiento del PIB y el único que generó empleo en España en 2011. Este comportamiento hace que el turismo se reafirme como

uno de los motores principales de la recuperación de la economía española (véase Tabla 4).

Tabla 3. Evolución del PIB turístico (ISTE) y PIB nacional en España

AÑO	PIB TURÍSTICO	PIB NACIONAL
2005	3,3	3,6
2006	3,8	4,0
2007	1,9	3,6
2008	-1,7	0,9
2009	-5,6	-3,7
2010	1,0	-0,1
2011	2,6	0,7

Fuente: Elaborado a partir de Exceltur (2012)

Tabla 4. Variación porcentual interanual de 2011 respecto de 2010 del empleo en España por sector de actividad

SECTOR DE ACTIVIDAD	VARIACIÓN INTERANUAL
Construcción	-15,7
Agricultura, ganadería y pesca	-3,4
Industria Textil	-2,1
Industria de automoción	-1,4
Industria de la alimentación	-0,2
Industrias extractivas y manufacturera	-2,9
Actividades financieras y de seguros	-2,6
Comercio	-0,1
Sector turístico	0,9

Fuente: Elaborado a partir de Exceltur (2012)

Por Comunidades Autónomas (CC.AA.), el estudio realizado por Exceltur sobre el Balance de 2011 en el sector turístico respecto de 2010, revela que Baleares, Canarias y, en menor medida, Cataluña, Andalucía y Madrid registraron los mayores aumentos en facturación y beneficios empresariales por el turismo en 2011 (véase Tabla 5). Por el contrario, los destinos de interior y de la España Verde, especialmente Galicia y Cantabria, fueron los que se vieron más afectados por la caída en sus resultados empresariales. Según este estudio, el repunte de la demanda extranjera percibido en

España fue causado por la inestabilidad política del Norte de África y es lo que lleva a que se produzca una mejora en la actividad turística en Baleares y Canarias y, en menor medida, en Cataluña y Andalucía. Por este motivo, estas comunidades son las que obtienen mayores beneficios de los efectos directos e indirectos y de la capacidad de arrastre que genera el turismo, siendo Castilla-La Mancha, Extremadura y La Rioja, aquellas donde el turismo se presenta como un factor poco determinante de su crecimiento económico (Sala y Torres, 2008).

Tabla 5. Balance de las cifras de ventas y beneficios de las empresas turísticas españolas en las principales CC.AA. turísticas: 2011/2010

CC.AA. de destino	% empresas que aumentaron sus ventas en 2011 respecto a 2010	% empresas que aumentaron sus beneficios en 2011 respecto a 2010
Islas Baleares	86,5	88,2
Canarias	75,7	83,8
Cataluña	67,4	71,5
Andalucía	59,8	58,4
Madrid	56,0	52,0

Fuente: Elaborado a partir de Exceltur (2012)

El papel que juega el turismo como fuente principal de recursos económicos y de generación de empleo se antoja dispar, en función de la CC.AA. de que se trate (véase Tabla 6). Tomando como referencia el último estudio publicado acerca del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias (IMPACTUR Canarias 2011), se puede observar que, por ejemplo, para las Islas Baleares y Canarias, la contribución del turismo en el PIB insular adquiere dimensiones muy importantes (43,2% y 29,5%, respectivamente), al igual que el empleo que generan gracias a esta actividad (30,3% y 34,2% del empleo total). Todo ello indica que ambas comunidades poseen unas economías altamente dependientes del sector turístico, corroborado por el hecho de que más del 80% de sus exportaciones de servicios están vinculadas al turismo (83% y 96,1% para Islas Baleares y Canarias, respectivamente).

Tabla 6. Impacto económico porcentual del turismo en las comunidades autónomas más turísticas de España en 2011

	Total España	Islas Baleares	Canarias	Andalucía	Galicia	Comunidad de Madrid
PIB	10,2	43,2	29,5	12,5	10,6	6,3
Empleo	7,3	30,3	34,2	11,9	11,5	5,9
Exportación de servicios*	-	83,0	96,1	75,6	68,6	7,5

Fuente: IMPACTUR Canarias (2011)

*Los datos sobre la exportación de servicios pertenecen al estudio IMPACTUR Canarias (2009)

Si centramos nuestra atención en Canarias, sería interesante analizar el papel que desempeña esta comunidad en el conjunto del turismo español y el grado en el que éste depende de la evolución del primero. Así, mientras la economía canaria aporta tan sólo el 3,9% del total del PIB de España, el turismo de las Islas supone aproximadamente el 11% del total del impacto económico de lo que representa el turismo en toda España (IMPACTUR Canarias, 2011). De hecho, en el año 2011 el turismo generó 12.297 millones de euros, lo que supone una contribución del 29,5% al PIB de esta comunidad. De la misma forma, este sector generó 262.823 puestos de trabajo, lo que supone el 34,2% de todo el empleo que se creó en Canarias en este año.

A la vista de estos datos, se confirma la necesidad de impulsar el desarrollo del sector turístico, tanto a nivel internacional como nacional, así como de forma específica en Canarias, dado su peso en la economía del Archipiélago. En esta importante tarea, la industria hotelera ejerce un papel relevante, ya que es la principal alternativa elegida por “[...] el mercado que se encuentra lejos de casa” para satisfacer sus necesidades de alojamiento (Go y Pine, 1995).

2.1.2. El alojamiento hotelero

Dentro del conjunto de empresas que facilitan al turista la permanencia en el lugar de destino se encuentran aquellas vinculadas al alojamiento. Según la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias, “[...] ejercen actividades turísticas alojativas aquellas empresas en las que se preste un servicio de alojamiento desde un establecimiento abierto al público y mediante precio; y siempre y cuando la permanencia en el establecimiento tenga carácter temporal”. Asimismo, y de acuerdo

con esta normativa, los servicios de alojamiento turístico se ofertarán dentro de la modalidad hotelera; apartamentos turísticos; campamentos de turismo; ciudades de vacaciones; paradores de turismo; establecimientos de turismo rural; empresas que presten servicios de balneario; medicina preventiva, regenerativa y de rehabilitación; alojamiento en régimen de uso a tiempo compartido y cualesquiera otras de carácter turístico.

Existen numerosas tipologías de establecimientos turísticos de alojamiento que invitan a la confusión, siendo la categorización más ampliamente aceptada la que los clasifica en dos modalidades: modalidad hotelera y modalidad extrahotelera, tal y como establece el Decreto 142/2010, de 4 de Octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad turística de Alojamiento en el ámbito de las Islas Canarias. Según este Decreto, se entiende por *establecimiento turístico de alojamiento* al inmueble, conjunto de inmuebles o la parte de los mismos que, junto a sus bienes muebles, constituye una unidad funcional y de comercialización autónoma, cuya explotación corresponde a una única empresa que oferta servicios de alojamiento con fines turísticos, acompañados o no de otros servicios complementarios. Atendiendo a esta definición, se conoce por *establecimiento hotelero* al establecimiento turístico de alojamiento que ofrece los servicios de alojamiento y alimentación; y por *establecimiento extrahotelero* al establecimiento turístico de alojamiento que ofrece servicio de alojamiento acompañado o no de otros servicios complementarios.

Según este Decreto, la modalidad hotelera está integrada por cuatro tipos de establecimientos: hotel, hotel urbano, hotel emblemático y hotel rural, en función de la calificación del suelo en el que se asientan, los servicios prestados y el diseño arquitectónico o tipología edificatoria. En la misma línea, en la modalidad extrahotelera se integran cuatro tipos de establecimientos: el apartamento, la villa, la casa emblemática y la casa rural. Sin embargo, al objeto de no confundir y extender innecesariamente las explicaciones sobre los distintos tipos de alojamientos existentes, se ha procedido a analizar exclusivamente la oferta alojativa hotelera, al convertirse ésta en el objeto de análisis de este estudio.

Así pues, atendiendo a la modalidad hotelera, se entiende por:

- *Hotel*: aquel establecimiento que ofrece los servicios de alojamiento y alimentación
- *Hotel urbano*: aquel establecimiento hotelero ubicado en suelo urbano consolidado no turístico.
- *Hotel emblemático*: aquel establecimiento hotelero que se encuentra ubicado en suelo urbano consolidado no turístico y cuya edificación constituye un bien inmueble integrante del patrimonio histórico de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- *Hotel rural*: aquel establecimiento hotelero que se encuentra ubicado en un inmueble enclavado en suelo rústico y cuya edificación constituye un bien inmueble integrante del patrimonio histórico de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Asimismo, y de acuerdo con el mismo Decreto anteriormente citado, si bien los hoteles y hoteles urbanos se dividen en seis categorías identificables de una a cinco estrellas y una superior de cinco estrellas gran lujo, los hoteles emblemáticos y hoteles rurales lo hacen en una única categoría identificable. De esta forma, los establecimientos hoteleros siguen este sistema de clasificación que atiende a una serie de requisitos técnicos que habrán de cumplir en relación, entre otras, al espacio mínimo por habitación, la calidad de su equipamiento, las instalaciones, el mobiliario y los enseres, así como los servicios complementarios que se ofrezca al cliente. Aun cuando el sistema depende de cada Comunidad Autónoma, la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) ha tratado de compilar los requisitos mínimos exigidos a estos establecimientos para alcanzar una categoría determinada. Estos son los siguientes:

- *Una estrella*. Dentro de esta categoría hotelera se incluyen los establecimientos en los que la habitación doble tenga como mínimo 12 m², la individual cuente con al menos 7 m² de superficie, el cuarto de baño disponga de ducha o baño y tenga como mínimo 3,5 m², y ofrezca calefacción y servicio de ascensor.

- *Dos estrellas.* Los hoteles bajo esta categoría deben contar con habitaciones dobles con 14 m² mínimo de superficie, teléfono en la habitación, calefacción, ascensor y servicio de caja de seguridad. Las condiciones técnicas requeridas para las habitaciones individuales y el cuarto de baño son iguales que para los establecimientos de una estrella.
- *Tres estrellas.* Aquellos hoteles que se encuentren en esta categoría deben contar con habitaciones dobles de 15 m² como mínimo, habitaciones individuales de al menos 8 m², cuarto de baño con una superficie mínima de 4 m², que disponga de ducha o baño, y prestar servicios tales como teléfono en la habitación, calefacción, aire acondicionado en zonas comunes, ascensor, bar y caja de seguridad.
- *Cuatro estrellas.* Bajo esta categoría, los hoteles deben contar con habitaciones dobles de 16 m² como mínimo, individuales con al menos 9 m² de superficie, un cuarto de baño de 4,5 m² con baño y ducha, teléfono, aire acondicionado y caja fuerte en la habitación, además de contar con ascensor, bar y calefacción.
- *Cinco estrellas.* Los requisitos exigidos para esta categoría se diferencian de los de la anterior, principalmente en el tamaño de las habitaciones y el cuarto de baño. Así, la habitación doble debe tener como mínimo una superficie de 17 m², una habitación individual de al menos 10 m² y un cuarto de baño con 5 m² como mínimo. El resto de servicios requeridos para alcanzar esta categoría coinciden con los ofertados por los hoteles de cuatro estrellas.

Por último, y al objeto de dar cumplimiento a lo previsto en la Ley 6/2009 de 6 de mayo en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo en el ámbito de la Comunidad Autónoma canaria, se define una nueva categoría hotelera, la de los hoteles de cinco estrellas gran lujo.

- *Cinco estrellas gran lujo.* Se considerará que un establecimiento pertenece a esta categoría cuando, previamente clasificado en la de cinco estrellas, reúna condiciones de excepcional calidad en sus instalaciones, equipamiento y servicios ofertados a los clientes. En todo caso, habrá de cumplir con unas

dimensiones mínimas en las habitaciones dobles, las cuales deberán medir 35 m²; en aquellas consideradas individuales, 29 m²; las suites entre 44 y 70 m²; y el salón, que debe contar con una superficie de 4 m² por plaza.

De la misma forma, los establecimientos hoteleros se podrían clasificar en función de otros aspectos como, por ejemplo, el tipo de propiedad (independiente o cadena hotelera), el tamaño (en función del número de plazas que oferta, el número de empleados, el volumen de las instalaciones, etc.) o el segmento de clientes a los que ofrece el servicio (hoteles vacacionales, de convención y eventos, comerciales o de negocio y residenciales).

Según Go y Pine (1995), la industria hotelera es uno de los subsectores que con más rapidez se expande dentro del sector servicios y cuya evolución y actuación se caracteriza por un conjunto de aspectos económicos que se detallan a continuación:

1. Es *intensivo en mano de obra*, en la que se enfatiza el servicio personal y donde se necesita contar con empleados adecuadamente formados, motivados y supervisados para proporcionar al cliente la calidad del servicio esperada.
2. Es *altamente competitivo*, fruto de la sobreconstrucción y del exceso de capacidad que esta acción genera, así como del proceso de globalización al que se ha visto expuesto el sector.
3. Es *muy sensible a las fluctuaciones de la demanda*, en relación a aspectos tales como la caducidad de los servicios ofrecidos por los hoteles, a la elevada estacionalidad que sufre el sector y a otros factores que están fuera del ámbito de control de la dirección, pero que influyen en los resultados empresariales (estabilidad política, situación económica, etc.).
4. Es *muy intensivo en capital*, dado el elevado coste medio por habitación asociado a la construcción de un hotel, sobre todo en aquellas áreas donde el precio del suelo es muy alto.

De acuerdo con las consideraciones de Tsauro y Lin (2004), se ha de señalar que, dado que en este estudio se otorga gran relevancia a la cultura de orientación hacia el cliente interno, las prácticas de RRHH y al entorno convulso en el que éstas nacen y aplican, los hoteles presentan las características adecuadas para llevar a cabo esta investigación.

2.1.3. El subsector hotelero en Canarias

La importancia del subsector hotelero en Canarias queda patente por el hecho de que en el año 2011, de los casi doce millones de turistas recibidos, el 79,2% hizo uso mayoritariamente del alojamiento hotelero, siendo este porcentaje el más alto de los registrados entre todos los destinos españoles (véase Tabla 7). Si lo comparamos con el año anterior, este tipo de establecimientos aumenta notablemente su presencia en la elección del turista, frente al alojamiento extrahotelero. Estos datos vienen a confirmar lo reflejado en la Encuesta de Clima Turístico Empresarial de Exceltur (2011), donde se pone de manifiesto que son los hoteles de la costa, localizados en un destino especializado en el producto de sol y playa y altamente dependientes de la demanda extranjera, como es el caso de Canarias, los que cierran el 2011 con un balance positivo de incrementos generalizados en las ventas, aunque algo menos intensos en sus resultados.

Tabla 7. Turistas con destino Canarias por tipo de alojamiento en 2010-2011

Tipo de alojamiento	2010		2011	
	Turistas	%	Turistas	%
Hotelero	6.112.000	70,2	9.439.874	79,2
Extrahotelero	2.596.000	29,8	2.476.554	20,8
Total	8.708.000	100	11.916.428	100

Fuente: Elaborado a partir de ISTAC (2010 y 2011)

Canarias, con una superficie de tan sólo 7.500 km², cuenta actualmente con más de 600 establecimientos hoteleros, de los que 310 se encuentran registrados en la provincia de Las Palmas y 311 empresas en la provincia de Santa Cruz de Tenerife, tal y como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Establecimientos hoteleros de Canarias en 2011

Provincias	Islas	Nº de hoteles abiertos	Total hoteles por provincias
Las Palmas	Gran Canaria	162	310
	Lanzarote	65	
	Fuerteventura	83	
Santa Cruz de Tenerife	Tenerife	237	311
	La Palma	28	
	La Gomera	32	
	El Hierro	14	

Fuente: Elaborado a partir de ISTAC (2011)

Como se puede observar, la totalidad de hoteles localizados en esta Comunidad Autónoma se encuentran igualmente repartidos entre las dos provincias canarias. Sin embargo, mientras que en la provincia de Las Palmas los hoteles localizados en Lanzarote y Fuerteventura¹ tienen cierto peso en el cómputo total, los situados en La Palma, La Gomera y El Hierro² apenas poseen representatividad en el conjunto de su provincia, lo que nos permite tener una idea de cuáles son las islas más visitadas por los turistas. A continuación, se presenta en la Tabla 9 el número de hoteles que se encuentran en funcionamiento en Gran Canaria y Tenerife, así como el número total de hoteles en Canarias, categorizados en función del número de estrellas que posea.

Tabla 9. Clasificación de los hoteles canarios por categorías

	Total Canarias	Gran Canaria	Tenerife
1 estrella	116	33	34
2 estrellas	75	19	22
3 estrellas	159	49	67
Subtotal	350	101	123
4 estrellas	230	51	94
5 estrellas	41	10	20
Subtotal	271	61	114
TOTAL	621	162	237

Fuente: Elaborado a partir de ISTAC (2011)

¹ Actualmente, Lanzarote cuenta con 65 hoteles en funcionamiento, de los que 37 pertenecen a la categoría de 4 y 5 estrellas. Aún más, en Fuerteventura existen 83 hoteles abiertos, entre los que se contabilizan 50 dentro de esta misma categoría.

² La Palma posee 28 establecimientos hoteleros, de los que tan sólo 4 son de 4 y 5 estrellas, al igual que ocurre en La Gomera, en la que cuentan con 32 hoteles en funcionamiento. Por su parte, en El Hierro son 14 los establecimientos hoteleros que se encuentran ofertando sus servicios, aunque ninguno de ellos alcanza la categoría de 4 y 5 estrellas.

A pesar del retraimiento que ha sufrido el sector turístico como consecuencia de la importante crisis económica que se está padeciendo a nivel mundial, el número de plazas hoteleras ofertadas en Canarias ha ido en aumento en comparación con años anteriores (véase Tabla 10).

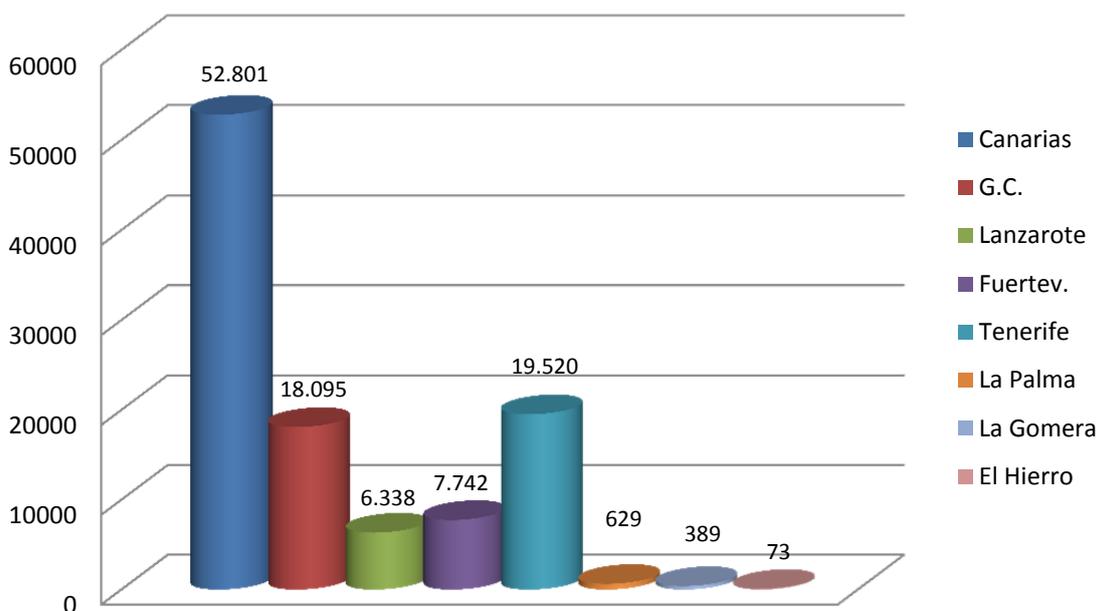
Tabla 10. Evolución del número de plazas ofertadas en hoteles canarios 2008-2011

Isla	Número de plazas ofertadas			
	2008	2009	2010	2011
Gran Canaria	46.864	53.896	61.150	63.393
Tenerife	71.743	79.849	86.478	87.523
Total Canarias	180.422	208.311	234.718	238.743

Fuente: Elaborado a partir ISTAC (2012)

Por otra parte, este subsector turístico genera en las Islas una importante cifra de empleo que, según datos de 2011 recogidos del ISTAC, supera en Canarias los 50.000 trabajadores en servicios de alojamiento, siendo así la comunidad autónoma que más personal emplea en hotelería (véase Figura 4).

Figura 4. Empleos en el sector hotelero en las Islas en 2011



Fuente: ISTAC (2011)

Otro de los aspectos que caracterizan a la industria hotelera en el Archipiélago es el relacionado con su ausencia de estacionalidad. Así, tradicionalmente la estacionalidad en las Islas se ha situado en niveles muy bajos gracias a la suavidad del clima que invita a disfrutar de sus playas durante todo el año, en contra de lo que ocurre en otras comunidades autónomas como Baleares y Cataluña (López y López, 2007). Sin embargo, la actual crisis económica mundial, junto con la existencia de otros destinos altamente competitivos como Turquía, podría hacer que el factor estacional en el turismo hotelero hiciera su aparición en Canarias. Así, según el Instituto de Estudios Turísticos (2011), la temporada alta se concentraría principalmente en la época de invierno y en los meses de julio y agosto; mientras que los meses de primavera, junto con septiembre y octubre, se presentarían como los de menor ocupación. Dado que la aparición de la estacionalidad podría disminuir una de las ventajas principales con las que cuenta este sector en las Islas, esta misma fuente comenta que se está estudiando suavizar sus efectos a través de medidas relacionadas con el fomento del turismo social.

2.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

En el presente apartado se exponen las consideraciones tomadas en cuenta a la hora de delimitar la población objeto de estudio y la identificación de la unidad de análisis. Así, en esta tesis se ha considerado oportuno tomar como población objetivo a la totalidad de los hoteles de cuatro y cinco estrellas localizados en la isla de Gran Canaria. En un principio, se estableció que la fase empírica del estudio se llevara a cabo en la provincia de Las Palmas, sin embargo, las dificultades encontradas en su desarrollo nos obligaron a reducir el contexto de la investigación a la isla de Gran Canaria. El motivo principal que nos llevó a realizar tal modificación se debe a que la representatividad de la muestra a nivel provincial se podría haber visto comprometida y, por tanto, los resultados globales de la investigación, al no encontrar apoyo suficiente en la dirección de los hoteles de Lanzarote y Fuerteventura para la realización de nuestro proyecto. Según lo manifestado por los directivos vía telefónica, esta situación se debía principalmente a la sobrecarga de trabajo derivada de la reducción de sus plantillas, así como por el imprevisto aumento de turistas provenientes de destinos del norte de África. Ante tal contratiempo, decidimos acudir a la población total de hoteles de Gran Canaria, en lugar

de seleccionar una muestra, lo que nos ha proporcionado información suficientemente amplia para llevar a cabo esta investigación.

Por otro lado, la decisión de restringir el estudio a los hoteles de cuatro y cinco estrellas viene derivada, en primer lugar, por el tamaño y el número de servicios que estas empresas alojativas están obligadas a prestar por ley. Estos requisitos son clave para este estudio, ya que, en primer lugar, la existencia de un número elevado de empleados en plantilla es necesario para poder satisfacer los servicios que se prestan, por lo que estos hoteles muy probablemente estarán dotados de un departamento de RRHH y, por tanto, de personas cuya dedicación a la gestión de los RRHH es exclusiva, disponiendo en mayor medida de una estrategia documentada de RRHH (FEHR, 2008). En segundo lugar, se trata de establecimientos alojativos en los que la estrategia comercial se sustenta en una mayor orientación al mercado externo, lo que requiere de empleados que tengan una clara orientación a la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes, que se logra con una orientación del establecimiento hacia el MI (Barroso y Sánchez del Río, 2002; Scholesser y McNaughton, 2007).

Para determinar el tamaño y las características de la población objeto de estudio se utilizaron diversas fuentes de información secundaria tales como el Instituto Canario de Estadística (ISTAC), el anuario de empresas hoteleras publicado por Hostelmarket, estudios realizados por la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias (IMPACTUR, Observatorio del turismo de Canarias), el Patronato de Turismo de Gran Canaria y la Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas.

Así, de la información obtenida de estas fuentes se pudo concluir que del total de hoteles ubicados en la provincia de Las Palmas, Gran Canaria cuenta con más de la mitad de los establecimientos, colocándose de esta forma a la cabeza de las islas más visitadas dentro de la Comunidad Autónoma de Canarias. Seguidamente, aparecen relacionados en la Tabla 11 el número de hoteles en funcionamiento en Gran Canaria en 2011, así como su categoría correspondiente.

Tabla 11. Distribución de hoteles de G.C. por categorías en 2011

Categoría	Nº hoteles
5 estrellas	10
4 estrellas	51
3 estrellas	49
2 estrellas	19
1 estrella	33
TOTAL	162

Fuente: Elaborado a partir de ISTAC (2011)

De los 61 hoteles que poseen la categoría de cuatro y cinco estrellas (entre los que se encuentran los hoteles de cinco estrellas gran lujo) y que conforman nuestra población objetivo, se procedió a eliminar cuatro establecimientos, al no disponer de al menos 80 habitaciones con los que garantizar un número mínimo de servicios ofrecidos al cliente, así como de personal contratado. El resultado de este proceso nos lleva a que la población de la presente investigación quede constituida finalmente por 57 hoteles.

Por otra parte, la unidad de análisis de la presente investigación está formada por el empleado con algún grado de autoridad que trabaje para un hotel o cadena hotelera. De forma específica, la unidad de análisis está compuesta, por una parte, por el equipo directivo del hotel, así como por los directores de los distintos departamentos de la central, a los que se ha etiquetado como “directivos” y, por otra parte, por los jefes y segundos de cada área operativa del hotel, a los que se les ha denominado “supervisores”.

La elección de los directivos como informantes clave en esta investigación se debe a que son ellos los que conocen de forma más profunda los valores y normas existentes en la organización, y los que se encargan de transmitirlos a sus empleados (e.g. Narver y Slater, 1990; Cadogan y Diamantopulos, 1995; Avlonitis y Gounaris, 1997; Álvarez *et al.*, 2000; Carr y Burnthorne-Lopez, 2007). Asimismo, son los directivos los que generan las distintas prácticas de RRHH y autorizan su puesta en marcha, todo ello como respuesta a las necesidades de sus empleados (Osterman, 1995; Batt, 2001; Whitener, 2001; Mohr y Zoghi, 2008).

Por otra parte, la elección de los supervisores permitirá la valoración de la filosofía de orientación al mercado interno de la empresa, así como de su aplicación a través de las

prácticas de RRHH de alto compromiso. Esta forma de proceder permite que el resultado de estas estrategias se evalúe de forma directa sobre los supervisores, y no de forma indirecta a través de la percepción de los directivos, lo que imprime un mayor valor a esta investigación.

2.3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Con el desarrollo del primer capítulo se ha intentado cumplir con el objetivo teórico de la presente investigación, consistente en la construcción de un modelo explicativo del desarrollo del MI en las organizaciones. De forma específica, en el modelo propuesto en el Capítulo 1, se parte de la idea de que los directivos, haciendo uso de sus habilidades, experiencia, conocimientos y formación, 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, a través de la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso. Su uso va a generar un alto compromiso afectivo en el empleado, así como mayor satisfacción con su trabajo, que pueden derivar en una mayor orientación al servicio del cliente externo, para proporcionar, finalmente, mejoras en los resultados organizativos. En aras de contrastar la aplicabilidad del modelo planteado al sector hotelero se establece como objetivo empírico de esta investigación el siguiente:

Validar el modelo propuesto en orden a conocer cómo el desarrollo de los valores y comportamientos de MI lleva a los empleados a orientarse al mercado externo y a la consecución de resultados organizativos positivos.

En el Cuadro 14, que se presenta a continuación, se recogen de manera sintética las hipótesis derivadas del modelo teórico generado en el capítulo anterior (véase Figura 3), mediante el cual se pretende lograr el objetivo empírico planteado.

Cuadro 14. Hipótesis de investigación

Capacidades organizativas	Hipótesis genéricas	Hipótesis específicas
Directivas	<i>Las habilidades directivas influyen positivamente en el desarrollo de una cultura de MI</i>	<i>H1: Las habilidades de los directivos influyen positivamente en el desarrollo de una cultura de MI en los hoteles</i>
Basadas en los inputs	<i>El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM</i>	<i>H2: El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM en los hoteles</i> <i>H2a: El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM interno en los hoteles</i> <i>H2b: El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM externo en los hoteles</i>
Transformacionales	<i>El desarrollo de una cultura de MI favorece los comportamientos de MI</i>	<i>H3: El desarrollo de una cultura de MI favorece los comportamientos de MI en los hoteles</i>
		<i>H4: El MI influye positivamente en los resultados de los clientes internos de los hoteles</i> <i>H4a: El MI influye positivamente en los resultados de los directivos de los hoteles</i> <i>H4b: El MI influye positivamente en los resultados de los supervisores de los hoteles</i>
	<i>El desarrollo del MI favorece la obtención de resultados económicos positivos a través de la mejora de los resultados de los clientes internos y externos</i>	<i>H5: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i> <i>H5a: Los resultados actitudinales de los directivos influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i> <i>H5b: Los resultados actitudinales de los supervisores influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i>
Basadas en los outputs		<i>H6: El MI influye positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i> <i>H7: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i> <i>H7a: Los resultados actitudinales de los directivos influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i> <i>H7b: Los resultados actitudinales de los supervisores influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>
		<i>H8: Los resultados de los clientes externos influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i> <i>H9: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los comportamientos de OM externo de los hoteles</i> <i>H9a: Los resultados actitudinales de los directivos influyen positivamente en los comportamientos de OM externo de los hoteles</i> <i>H9b: Los resultados actitudinales de los supervisores influyen positivamente en los comportamientos de OM externo de los hoteles</i>
	<i>El desarrollo del MI favorece la obtención de resultados económicos positivos a través de la OM externo</i>	<i>H10: Los comportamientos de OM externo influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i> <i>H11: Los comportamientos de OM externo influye positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>

2.4. PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. Selección de los ítems y escalas

El procedimiento metodológico elegido como el más idóneo en la presente investigación se corresponde con la utilización de una encuesta personal autoadministrada y totalmente estructurada. Se trata, por tanto, de una investigación cuyos resultados dependen plenamente de la información de naturaleza primaria que se recabe y cuya generalización a la población objeto de análisis dependerá en gran medida del grado de representatividad de la muestra utilizada.

La utilización del cuestionario en este estudio requirió de una concienzuda preparación y elaboración, lo que lo convierte en válido como herramienta de investigación, en lo relativo a su contenido. Así, para su confección se llevó a cabo el procedimiento que se detalla a continuación y que se ha estructurado en tres grandes etapas:

1. *Revisión exhaustiva de la literatura.* En este primer paso del proceso de elaboración del cuestionario se llevó a cabo una profunda revisión de la literatura de OM y de gestión estratégica de RRHH, con el fin de extraer las escalas utilizadas por distintos autores para medir las múltiples variables de esta investigación.
2. *Revisión académica del cuestionario.* Como consecuencia de la etapa anterior, se llevó a cabo el diseño de dos cuestionarios, uno dirigido al directivo y otro al supervisor. Esta tarea se tornó compleja dado que la literatura no nos pudo proporcionar todas las escalas en las que basar el proceso empírico del estudio. Así pues, mientras unas escalas eran adaptadas al contexto de nuestra investigación, otras eran creadas sobre la base de la literatura correspondiente (e.g. el MI como cultura). Los dos cuestionarios diseñados fueron revisados por varios profesores del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, al objeto de verificar académicamente su calidad metodológica dentro de los dos campos de conocimiento relevantes para esta investigación, esto es, el marketing y la gestión estratégica de los RRHH.

3. *Pretest de los cuestionarios.* Los pretest de los cuestionarios se realizaron en cuatro establecimientos hoteleros de Gran Canaria y Tenerife. De forma específica, se pretestaron seis cuestionarios con “directivos”, de los cuales tres se hicieron a directores de hoteles, dos a subdirectores y uno al director comercial de una cadena hotelera. Asimismo, se pretestaron seis cuestionarios con “supervisores”, que correspondieron a un jefe de bares, jefe de recepción, jefe de administración, jefe del servicio técnico, 2º jefe de cocina y 2º *maitre*. Los pretest se realizaron de forma personalizada, con la presencia de la investigadora, con el fin de observar qué ítems presentaban dudas o ambigüedades que pudieran llevar a su interpretación errónea y a la confusión del encuestado a la hora de valorarlos en el cuestionario. La sobrecarga de trabajo de los directivos y mandos intermedios motivada por la reducción de sus plantillas, junto con el comienzo de la época de vacaciones del personal y de la temporada alta, dificultó enormemente este proceso, prolongándolo varios meses.

Finalmente, el cuestionario de los directivos se estructuró en dos grandes bloques. En el primero se pretendía recoger información sobre los datos de clasificación personal del directivo, así como del establecimiento. Por su parte, en el segundo bloque, el cuestionario se centraba en las cuestiones propias de las variables recogidas en el modelo teórico. Esto es, se preguntaba al directivo sobre las normas y valores relacionados con una filosofía de MI existentes en el hotel, las dinámicas de comportamiento del equipo directivo para reflejar la cultura organizativa seguida, las prácticas de RRHH implantadas por el hotel, la orientación al mercado externo, su compromiso con la organización, así como su satisfacción en el puesto de trabajo, nivel de rotación, productividad y absentismo personal, para terminar con preguntas relativas a los resultados del hotel. De la misma forma, el cuestionario de los supervisores se estructuró en dos bloques. Mientras que con el primer bloque del cuestionario se pretendía obtener información sobre los datos de clasificación personal de cada supervisor, en el segundo, se le preguntaba acerca de su percepción de ciertos aspectos culturales relacionados con el MI existente en el hotel, así como de las prácticas de RRHH implantadas, su compromiso con la empresa, grado de satisfacción con el puesto, productividad individual y nivel de rotación y absentismo laboral.

A continuación, se comentará de forma pormenorizada cómo se operativizó la medida de cada una de las variables incluidas en el cuestionario (véase Anexo I). La mayoría de las escalas utilizadas se corresponden con escalas multiítems tipo Likert de 5 puntos.

Datos demográficos

Tal y como se comentó anteriormente, el cuestionario comenzaba con los datos de clasificación personal, tanto para el directivo como para el supervisor. En esta sección se les pedía información básica acerca de su edad, género, nivel de estudios y cargo que ocupaban en el hotel. Además, se incluyeron ítems para medir la antigüedad en el sector hotelero, así como en la empresa y en el puesto, y para conocer su experiencia previa en el sector y el número de empleados a su cargo. Únicamente en el cuestionario realizado a los directivos se recogió información acerca de los datos de clasificación del establecimiento. En este apartado se pretendía obtener información sobre el tipo de hotel, su categoría, antigüedad, así como su pertenencia o no a una cadena hotelera, y número de empleados.

Habilidades directivas

Al objeto de medir las habilidades de los directivos en la empresa, se creó una escala compuesta por diez ítems, a través de los cuales se pretendía conocer el papel de la dirección en la consecución de los objetivos de sus empleados, la aceptación de los cambios, el conocimiento de la misión y objetivos organizativos, así como de sus responsabilidades en el puesto de trabajo. Asimismo, a través de esta escala se deseaba medir el grado en el que los directivos daban a conocer a sus empleados qué productos y servicios eran demandados por los clientes, así como en qué medida fomentaban el compromiso hacia éstos a través de una cultura de orientación al cliente (véase Cuadro 15).

Cuadro 15. Escala de medición de las habilidades directivas

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento de los directivos de este hotel es un referente para los empleados en el logro de los objetivos 	
<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento de los directivos de este hotel ayuda a que todos sus empleados acepten los cambios organizativos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos comunicamos abierta y claramente a los empleados cuál es la misión y los objetivos de nuestro hotel 	
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos nos esforzamos para que todos los empleados conozcan y compartan la misión y objetivos del hotel 	<p>Lado y Wilson (1994); De Saá y García (2001); Eserig y Bou (2005)</p>

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos del hotel fomentamos entre los empleados el compromiso hacia los clientes a través de una cultura de orientación al cliente • Los directivos de este hotel fomentamos el compromiso de los empleados hacia la empresa a través de las prácticas de RRHH (e.g. formación intensiva, promoción interna, trabajo en equipo, información compartida, etc.) • Los directivos de este hotel mostramos gran capacidad para la comunicación y empatía hacia los empleados • Los directivos de este hotel hacemos saber a todos los empleados lo que se espera de ellos, de modo que su contribución sea lo más beneficiosa posible para nuestro hotel • Los directivos comunicamos claramente los objetivos y las responsabilidades del trabajo a los empleados • Los directivos de este hotel damos a conocer a los empleados qué tipo de productos y servicios son los que requiere el cliente 	

Capital humano directivo

La segunda variable a medir en este estudio es la que corresponde al capital humano directivo. La escala diseñada para su medición está formada por tres ítems extraídos de la literatura (e.g. Barney, 1991; Fondas y Wiersema, 1997; Athanassiou y Nigh, 2000; Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001; Bailey y Helfat, 2003; Kor, 2003; Escrig y Bou, 2005), a través de los cuales se pretende conocer el grado de formación, experiencia y conocimiento de los directivos de la empresa (véase Cuadro 16).

Cuadro 16. Escala de medición del capital humano directivo

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos de nuestro hotel están altamente formados • Los directivos de nuestro hotel cuentan con gran experiencia • Los directivos de nuestro hotel gozan de un gran nivel de conocimiento 	<p>Athanassiou y Nigh (2000); Kor (2003); Escrig y Bou (2005)</p>

MI como cultura

La inexistencia de escalas en la literatura que midan la perspectiva cultural del MI, ha obligado a que en este estudio se cree una escala de tal forma que, tanto los directivos como los supervisores, indiquen cuáles son sus percepciones acerca de las normas o valores que existen en el hotel en el que desarrollan su actividad. En este sentido, la revisión de la literatura de OM se ha convertido en una guía a la hora de crear los ítems de la escala, principalmente, a través de las aportaciones de Narver y Slater (1990) (véase Cuadro 17).

Cuadro 17. Escala de medición de la perspectiva cultural del MI

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • En nuestro hotel existe la creencia de que los empleados son el recurso más importante que tiene la empresa • Para nuestro hotel es importante comprender los factores que afectan a la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo • En nuestro hotel, mantener a los empleados satisfechos se considera tan importante como mantener a los clientes satisfechos • Existe la creencia en nuestro hotel de que una buena empresa es aquella que busca que todos los empleados estén felices en sus trabajos • Uno de los objetivos principales de nuestro hotel consiste en mantener a los empleados satisfechos • Nuestro hotel se preocupa por el bienestar de todos sus empleados • Nuestro hotel intenta adaptarse a las necesidades personales de cada uno de sus empleados • Nuestro hotel demuestra a sus empleados que son valiosos 	<p>Narver y Slater (1990)</p>

MI como comportamiento

La escala del MI como comportamiento mide tres aspectos: la generación de inteligencia, la diseminación de dicha inteligencia y la respuesta corporativa a la inteligencia obtenida, tal y como se recoge en el Cuadro 18.

Cuadro 18. Escala de medición de la perspectiva comportamental del MI

DIMENSIONES	ÍTEMS	REFERENCIAS
<p>Generación de inteligencia</p>	<p>Identificación de los intercambios de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestro hotel se esfuerza por comprender las necesidades de los empleados para satisfacerles mejor • Nuestro hotel se esfuerza por comprender las necesidades de los empleados antes de llevar a cabo cualquier modificación que afecte a su trabajo • Nuestro hotel ofrece a los empleados la oportunidad de decir personalmente a los directivos lo que esperan y desean de la empresa • 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 • Nuestro hotel mide de forma sistemática el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo • Cuando los directivos de este hotel observamos un comportamiento diferente en un empleado nos preocupamos por averiguar si tiene algún problema 	<p>Gounaris (2006)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	REFERENCIAS
	<p>Conocimiento de las condiciones del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestro hotel está permanentemente informado de las condiciones laborales existentes en el sector • Nuestro hotel conoce las tasas de empleo del sector • Nuestro hotel conoce las nuevas ofertas de empleo del sector que podrían atraer e interesar a nuestros empleados • Nuestro hotel analiza de forma sistemática las políticas de RRHH y las condiciones laborales de la competencia • Nuestro hotel intenta conocer lo que hacen los competidores para mantener a sus empleados satisfechos 	
<p>Diseminación de inteligencia</p>	<p>Comunicación entre directivos y empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • En este hotel, los directivos nos reunimos regularmente con nuestros empleados para informarles de los asuntos relacionados con la empresa • Los directivos de este hotel informamos a nuestros empleados personalmente y con detalle de cualquier cambio que les pueda afectar antes de que se produzca • Los directivos escuchamos a nuestros empleados cuando nos hablan de sus problemas en el trabajo • Los directivos escuchamos a nuestros empleados cuando nos proponen soluciones a sus problemas en el trabajo • Los directivos de este hotel nos preocupamos realmente de los problemas personales de nuestros empleados que podrían llegar a afectar a su rendimiento • En este hotel, los directivos informamos debidamente a nuestros empleados de sus tareas y objetivos, tratando de llegar a un acuerdo al respecto • Los directivos de este hotel tenemos buena predisposición a reunirnos personalmente con los empleados cuando éstos nos lo solicitan 	<p>Gounaris (2006)</p>
	<p>Comunicación entre directivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestro hotel potencia el que los directivos de los diferentes departamentos nos reunamos para intercambiar opiniones sobre los empleados • Los directivos de los distintos departamentos de este hotel nos reunimos regularmente para discutir y resolver los problemas de nuestros empleados • Si un empleado tiene problemas serios, los directivos de los restantes departamentos nos implicamos rápidamente en el análisis de su situación • En ocasiones, la solución a un problema de un empleado de mi departamento procede del director de otro departamento del hotel 	

DIMENSIONES	ÍTEMS	REFERENCIAS	
Respuesta a la inteligencia	Segmentación del mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> • En este hotel todos los empleados son tratados exactamente de la misma forma, independientemente de sus necesidades y características individuales ® • Cuando diseñamos una política determinada en este hotel, siempre consideramos cómo afectará a los diferentes colectivos de empleados que tienen características y necesidades similares • Nuestro hotel valora de forma sistemática las necesidades individuales de cada empleado 	Gounaris (2006)
	Enfoque hacia los segmentos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones importantes relativas a políticas de RRHH se toman de acuerdo a las necesidades individuales de los empleados • Se diseñan políticas específicas de RRHH para colectivos específicos de empleados que comparten necesidades comunes (e.g. un curso de idiomas para camareros, limpiadoras y recepcionistas) • 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 	
	Prácticas de RRHH de alto compromiso	(véase Cuadro 19)	

Para medir el MI como comportamiento se ha diseñado una escala, en la que los ítems correspondientes a las dos primeras dimensiones a testar, esto es, la *generación y diseminación de la inteligencia*, se han adaptado de la escala creada por Gounaris (2006). Sin embargo, para la medición de la tercera dimensión, la *respuesta corporativa*, se ha procedido a utilizar y a adaptar únicamente la parte de la escala que hace referencia a la “segmentación del mercado interno” y al “enfoque hacia los segmentos internos”. En cuanto a las prácticas de RRHH que utiliza Gounaris (2006) en su escala y que sirven como respuesta activa a las necesidades de los empleados (descripción del puesto de trabajo, sistema de remuneración, formación y preocupación directiva), han sido sustituidas en este estudio por “las prácticas de RRHH de alto compromiso” obtenidas de la revisión de la literatura de gestión de los RRHH, tal y como se explicará posteriormente.

A través de los doce ítems de la *generación de inteligencia* lo que se pretende obtener es información relativa a la identificación de las necesidades y requerimientos de los empleados a través de la recopilación de información acerca de los intercambios de

valor y las condiciones del mercado (e.g. expectativas de futuro de los empleados, tasas de empleo del sector). De la misma forma, la dimensión *diseminación de la inteligencia* se mide con once ítems por medio de los que se recoge si la información generada acerca de las necesidades de los empleados se difunde, por una parte, entre los empleados y directivos, y por otra, entre directivos de distintos departamentos y niveles. Por último, para medir *la respuesta corporativa* a las necesidades de los empleados se ha utilizado, por una parte, seis ítems que nos informan acerca de cómo se segmenta el mercado interno para satisfacer tales necesidades, y por otra parte, treinta y un ítems³ correspondientes a las prácticas de RRHH de alto compromiso que nos indican cómo pueden hacerlas efectivas, que se explicarán con más detalle en el siguiente apartado.

Por último, sería conveniente resaltar que mientras que el MI como cultura se medía atendiendo a las opiniones de los directivos y los supervisores, las distintas dimensiones del MI como comportamiento, excepto la respuesta, sólo se operativizaron a través de la opinión de los directivos. Esta decisión tiene su origen en el hecho de que son los directivos los que, impregnados por la filosofía de MI, comenzarán a desarrollar 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.

Prácticas de RRHH de alto compromiso

La escala utilizada para medir esta subdimensión de la respuesta a la inteligencia del MI como comportamiento está compuesta por seis prácticas de RRHH extraídas de la literatura de gestión de los RRHH (véase Cuadro 19). El conjunto de prácticas que componen la escala son: reclutamiento y selección; formación y desarrollo; evaluación; retribución; comunicación y *empowerment*. Su elección obedece a que este tipo de prácticas permiten incorporar e incrementar los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados en la empresa, así como impulsar y motivar sus actuaciones, de tal forma que posibiliten la consecución de la mejora en los resultados organizativos (Huselid, 1995; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Becker y Huselid, 1998; Hoque, 1999; Delery y Shaw, 2001; Combs *et al.*, 2006).

³ Los ítems que miden las prácticas de RRHH de alto compromiso forman parte de la dimensión “respuesta a la inteligencia” de la escala de MI como comportamiento.

Cuadro 19. Escala de medición de las prácticas de RRHH de alto compromiso

DIMENSIONES	ÍTEMS	REFERENCIAS
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección de personal de nuestro hotel prima la capacitación profesional del candidato en el puesto de trabajo sobre otros criterios (e.g. currículum, lazos de familiaridad con la empresa, etc.) • En nuestro hotel utilizamos diferentes fuentes de reclutamiento de personal • Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para colaborar y trabajar en equipo • Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para adaptarse al hotel y a su cultura de atención al cliente • Nuestro hotel utiliza preferentemente la contratación indefinida 	<p>Arthur (1994); Pfeffer (1998); Bae y Lawler (2000); Boselie, Dietz y Boon (2005); Chang y Chen (2011)</p>
Formación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestras actividades de formación se dirigen a toda la plantilla • La inversión media en formación de nuestro hotel es superior a la del sector • Los programas formativos se planifican con antelación y según las necesidades futuras • Nuestros programas de formación y desarrollo potencian el trabajo en equipo • Nuestro hotel considera que todos los empleados deben ser formados para prestar un buen servicio al cliente • Proporcionamos a nuestros empleados oportunidades de formación y desarrollo continuos • Nuestro hotel tiene diseñados planes de carrera para los distintos colectivos de empleados • Tratamos de favorecer la promoción interna 	<p>Guest (1987); Delery y Doty (1996); Capelli y Neumark (2001); Zatzick e Iverson (2006); Guthrie et al. (2011)</p>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • La promoción se realiza sobre la base de una evaluación objetiva • La evaluación del rendimiento se realiza de forma sistemática • Se informa a los empleados de los resultados de su evaluación • El personal conoce los criterios de evaluación 	<p>Osterman (1994); Huselid y Becker (1996); Guthrie et al. (2002); Butts et al. (2009)</p>
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Se retribuye a los empleados por encima de la media del sector • Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los directivos en función del logro de sus objetivos • Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los empleados de base en función del logro de sus objetivos • Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los equipos de trabajo en función del logro de sus objetivos • En este hotel los empleados son recompensados (de forma económica y/o no económica) por contribuir a ofrecer un buen servicio a los clientes • Es una práctica habitual de este hotel el que los directivos utilicemos incentivos no salariales (e.g. reconocimiento público) para recompensar a los empleados que han realizado un mayor esfuerzo 	<p>Roche (1999); Bae y Lawler (2000); Boselie et al. (2005); Zatzick e Iverson (2006); Guthrie et al. (2011)</p>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Se potencia la comunicación abierta entre todos los niveles organizativos del hotel • Los directivos informamos regularmente a los empleados sobre el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios ofrecidos por el hotel • Las sugerencias de los empleados se tienen en cuenta para mejorar el servicio al cliente • Los empleados están informados de los objetivos y resultados del hotel 	<p>Schneider y Bowen (1993); Huselid et al. (1997); Richard y Johnson (2001); Mohr y Zoghi (2008); Butts et al. (2009)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	REFERENCIAS
<i>Empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve la autonomía de los empleados en sus puestos de trabajo • Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones • Nuestro hotel confía en la capacidad de sus empleados para resolver los problemas • Nuestro hotel anima a los empleados a tomar iniciativas, utilizando su propio juicio 	Lawler (1986); Pfeffer y Veiga (1999); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); Paré y Tremblay (2007)

Así pues, con los cinco ítems de la escala relativos a la práctica de “reclutamiento y selección”, se pretende conocer el grado en el que el hotel selecciona a su personal en función de su capacitación personal, adaptabilidad, colaboración y trabajo en equipo, así como en el que utiliza diferentes fuentes de reclutamiento. Asimismo, se utilizan ocho ítems en la escala para medir la “formación y desarrollo” con el fin de obtener información acerca del nivel de formación y de planes de carrera que se potencia en el hotel. De la misma forma, se utilizaron cuatro ítems para medir la “evaluación”. A través de ellos se pretendía conocer la forma en la que el hotel valora el trabajo de sus empleados, así como el conocimiento que éstos tienen sobre el método utilizado. Seguidamente, las afirmaciones utilizadas para medir la práctica de “retribución” ascienden a seis. Con el estudio de esta práctica tratamos de obtener información sobre el grado en el que los hoteles utilizan incentivos salariales y no salariales para retribuir a sus directivos, empleados y equipos de trabajo. A continuación, la “comunicación” es estudiada a través de cuatro ítems en la escala de prácticas de RRHH de alto compromiso. Su estudio nos permite conocer si existe una comunicación fluida entre todos los niveles organizativos del hotel que invite a los empleados a transmitir sus sugerencias, así como a la dirección comunicarles el nivel de satisfacción de los clientes con su servicio y los objetivos y resultados del hotel. Por último, la práctica de “*empowerment*” es medida a través de cuatro ítems. Esto nos llevaría a conocer el grado de autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones que afectan a su trabajo, así como su capacidad para tomar iniciativas y resolver problemas.

La medición de la escala de prácticas de RRHH de alto compromiso se llevó a efecto tanto en el cuestionario dirigido a los directivos como a los supervisores, con el fin de obtener información sobre la percepción de cada uno de los grupos hacia el cumplimiento de dichas prácticas.

Orientación al mercado externo

Otra de las variables a medir en esta investigación es la orientación al mercado externo. Para su diseño se ha partido del análisis de las escalas utilizadas en los trabajos seminales de OM comportamental (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Deshpandé y Farley, 1998). En la escala aparecen 28 ítems con los que se pretende conocer en qué medida el hotel sigue una OM externo (véase Cuadro 20).

Cuadro 20. Escala de medición de la orientación al mercado externo de la empresa

DIMENSIONES	ÍTEMES	REFERENCIAS
Generación de inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Nos reunimos con los clientes del hotel al menos una vez al año para conocer qué productos o servicios necesitan ahora y en el futuro • Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes de nuestro hotel • Encuestamos a los clientes de nuestro hotel al menos una vez al año para determinar la calidad de nuestros productos y servicios • Animamos a los clientes de nuestro hotel a que hagan sugerencias, e incluso reclamaciones, sobre nuestros productos y servicios al objeto de detectar posibles mejoras • Recogemos información periódicamente para identificar la aparición de nuevos segmentos de mercado o grupos de clientes con necesidades y/o preferencias diferenciadas • Recogemos y analizamos información sobre el entorno en el que opera la empresa (e.g. tipo de interés, tipo de cambio, crecimiento del sector, etc.) • La información sobre nuestros competidores la genera un único departamento de forma independiente ® • Somos lentos en detectar los cambios fundamentales de nuestro sector y sus consecuencias en nuestra actividad (e.g. cambios en la competencia, tecnología, regulación, etc.) ® 	
Diseminación de inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenemos con frecuencia reuniones interdepartamentales para debatir nuevas tendencias y desarrollos del mercado (e.g. competencia, proveedores, distribuidores, clientes, etc.) • Nuestro personal del departamento comercial o marketing dedica parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las necesidades futuras de los clientes • Los datos sobre la satisfacción de los clientes se difunden de forma regular a todos los niveles de la empresa • Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todos los departamentos de la empresa • En nuestra empresa circulan con regularidad documentos que proporcionan información sobre nuestros clientes y sobre nuestros éxitos y fracasos comerciales (e.g. informes, <i>newsletters</i>, etc.) • Cuando sucede algo importante en el mercado en el que opera nuestro hotel o a un cliente o grupo de clientes, todo el hotel se entera de ello en un período de tiempo corto • Cuando un departamento tiene conocimiento de algo importante sobre los competidores, normalmente se tarda en alertar a los otros departamentos ® 	<p style="text-align: center;">Kohli, Jaworski y Kumar (1993); Jaworski y Kohli (1993); Deshpandé y Farley (1998)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMES	REFERENCIAS
Respuesta a la inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes ® • Analizamos periódicamente si nuestros productos y servicios están en consonancia con lo que los clientes quieren • Nuestros productos y servicios responden más a políticas internas que a las necesidades reales del mercado ® • El desarrollo de nuevos productos y servicios se sustenta más en los avances tecnológicos que en la demanda de los clientes ® • Cuando nuestros clientes demandan modificaciones en los productos o servicios, los departamentos involucrados aúnan esfuerzos para conseguir satisfacerles • Cuando los clientes se quejan de la calidad del servicio, emprendemos acciones correctivas de forma inmediata • Se atienden rápidamente las quejas y reclamaciones de los clientes • Nuestra política de precios se sustenta principalmente en el valor que otorga el usuario final a nuestros productos • Nuestros departamentos se reúnen periódicamente para planificar cómo responder a los cambios que ocurren en el entorno en el que opera la empresa • Cuando un competidor importante lanza una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, nosotros actuamos de forma inmediata • Respondemos con rapidez a los cambios significativos de precios de nuestros competidores • Somos capaces de ejecutar los planes de marketing de manera eficaz y eficiente • Las actividades de los diferentes departamentos de esta empresa están muy bien coordinadas 	

Esta orientación al mercado externo se estudia en relación a sus tres dimensiones: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta. A través de la dimensión de la *generación de inteligencia* se quisiera captar la intensidad con la que el hotel obtiene información sobre su mercado externo, es decir, acerca de las necesidades y preferencias actuales y futuras de los clientes, así como del entorno en el que opera. Es por medio de la medición de la *diseminación de la inteligencia* cómo podríamos conocer si la información obtenida del exterior está siendo distribuida por todos los niveles organizativos. Finalmente, la *capacidad de respuesta* nos proporcionará información sobre el nivel con el que el hotel actúa en respuesta a las dos dimensiones anteriores, esto es, a la inteligencia que es generada del mercado externo y diseminada por la organización. Por tanto, con esta dimensión pretendemos conocer el grado en el que el hotel está atendiendo a las necesidades y preferencias de sus clientes.

En este estudio se ha optado por medir la orientación al mercado externo únicamente en los directivos al entender, por una parte, que son quienes disponen de la mejor perspectiva para tener un conocimiento global de la misma y, por otra parte, al afectar su implantación a toda la organización.

Resultados de clientes internos

En este apartado se trata la medición de los resultados de los clientes internos a través de su compromiso, satisfacción en el puesto de trabajo, nivel de productividad, rotación y absentismo. Es necesario destacar que estas variables se midieron en el cuestionario para ambos grupos, es decir, tanto para los directivos como para los supervisores.

Dado que en numerosas investigaciones empíricas realizadas en el campo del MI se confirma el papel relevante que éste adopta en el fomento del compromiso organizativo, siendo su asociación con su componente normativo débil y prácticamente nulo con el de continuidad, en esta investigación se ha procedido a operativizar la escala de compromiso únicamente a través de su dimensión afectiva, tal y como hicieran otros autores en la literatura de MI (e.g. Caruana y Calleya, 1998; Bohnenberger, 2005). Por medio del estudio de esta dimensión afectiva del compromiso, con sus ocho ítems, se ha pretendido conocer el grado de apego emocional del directivo y del supervisor con el hotel en el que trabajan (véase Cuadro 21).

Cuadro 21. Escala de medición del compromiso afectivo

DIMENSIONES	ÍTEMES	REFERENCIAS
Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Sería muy feliz si permaneciera en este hotel durante toda mi carrera profesional • Pienso que los problemas de este hotel son también los míos • Me siento emocionalmente vinculado a este hotel • Me siento orgulloso de trabajar en este hotel • Siento un fuerte sentimiento de pertenencia a este hotel • Disfruto hablando de mi hotel con gente de fuera de él como una gran empresa en la que trabajar • Pienso que no podría fácilmente llegar a estar tan comprometido con otro hotel como con éste • Este hotel tiene un gran significado personal para mí 	Allen y Meyer (1990)

Por otra parte, para crear la escala que midiera la satisfacción en el trabajo se acudió al análisis de los trabajos que estudian esta variable en la literatura (e.g. Hackman y

Oldham, 1976; Babin y Boles, 1998; Kacmar, Carlson y Brymer, 1999; Cheng, Luh y Guo, 2003; Rayton, 2006). Apoyándonos principalmente en los estudios realizados por Babin y Boles (1998) y Rayton (2006), se elaboraron once ítems con los que se pretendía averiguar el nivel de agrado del empleado con su trabajo, relativo a su interés, nivel de participación, desarrollo profesional, apoyo, reconocimiento y relación con los jefes, compañeros y subordinados del hotel (véase Cuadro 22).

Cuadro 22. Escala de medición de la satisfacción laboral

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estoy satisfecho con mi trabajo porque es interesante y supone un reto • Estoy satisfecho con mi trabajo porque es importante y significativo • Estoy satisfecho con el nivel de participación que me permite el hotel en las decisiones que afectan a mi trabajo • Estoy satisfecho con los progresos profesionales que he realizado en este hotel hasta ahora • Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que tengo en este hotel para el futuro • Estoy satisfecho con las recompensas económicas que me proporciona el hotel • Estoy satisfecho con el reconocimiento que el hotel hace de mis logros en el trabajo • Estoy satisfecho con el apoyo que me brinda mi hotel • Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mi jefe inmediato • Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mis compañeros • Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mis empleados 	<p>Babin y Boles (1998); Rayton (2006)</p>

De la misma forma, en esta sección se utilizaron cuatro ítems adaptados del estudio de Wieseke *et al.* (2009), para medir la productividad del empleado. En ellos se le preguntaba al empleado por su grado de eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus tareas, así como por su rendimiento en relación al de sus compañeros (véase Cuadro 23).

Cuadro 23. Escala de medición de la productividad del empleado

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • En comparación con mis compañeros, soy más eficaz en el trabajo • En comparación con mis compañeros, soy más eficiente en el trabajo • En comparación con mis compañeros, mis clientes están más satisfechos • En comparación con mis compañeros, mi rendimiento en el trabajo es mayor 	<p>Wieseke <i>et al.</i> (2009)</p>

Sobre la base de los estudios de Hom y Griffeth (1991), Meyer, Allen y Smith (1993), Allen, Shore y Griffeth (2003) y Paré y Tremblay (2007) se crearon tres ítems que componían la variable rotación y con los que se pretendía obtener información sobre el

grado de intención de abandono de los empleados de su puesto de trabajo en el hotel (véase Cuadro 24).

Cuadro 24. Escala de medición de la rotación

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • A menudo pienso en dejar este hotel • Tengo la intención de buscar un nuevo trabajo • Tengo la intención de abandonar mi trabajo actual 	<p>Hom y Griffeth (1991); Meyer, Allen y Smith (1993); Allen <i>et al.</i> (2003); Paré y Tremblay (2007)</p>

Por último, el absentismo se operativizó utilizando cuatro ítems elaborados a partir de la literatura de gestión de RRHH (e.g. Porter y Steers, 1973; Steers y Rhodes, 1978; Somers, 1995; Wood y de Menezes, 2008). Por medio de esta escala se pretendía conocer el nivel de ausencia del empleado del puesto de trabajo que desempeña en el hotel (véase Cuadro 25).

Cuadro 25. Escala de medición del absentismo

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • En comparación con mis compañeros, suelo faltar al trabajo más a menudo • Cuando falto al trabajo lo hago por una causa justificada ® • Cuando me retraso en la entrada al trabajo lo hago por una causa justificada ® • En ocasiones, durante mi jornada laboral realizo gestiones personales 	<p>Porter y Steers (1973); Steers y Rhodes (1978); Somers (1995); Wood y de Menezes (2008)</p>

Resultados de clientes externos y económicos

Para concluir con la presentación del cuestionario, en la investigación que nos ocupa se quiso obtener información de los resultados del hotel, visto desde la perspectiva del directivo. Para ello, se procedió a preguntarles su opinión a través de indicadores de clientes y organizativos, tal y como ya hicieran autores como Delaney y Huselid (1996); Tzafirir (2005); Takeuchi *et al.* (2007); Sanzo *et al.* (2007) o Santos *et al.* (2008), entre otros, y de acuerdo con la importancia que se le otorga a la información de ambos resultados en la industria turística y de alojamiento (Eusebio, Llonch y López, 2006; Zhou, Brown y Dev, 2009). De forma específica, y tal y como se muestra en el Cuadro 26, con la escala de resultados de clientes externos se pretendió conocer qué pensaban los directivos de los hoteles encuestados acerca del grado de fidelidad, satisfacción, nivel de quejas y reclamaciones, imagen del hotel, calidad del servicio ofrecido,

adaptación del servicio y comunicación con el cliente. De la misma forma, y a través de la escala que se presenta en el Cuadro 27 acerca de los resultados económicos de la empresa, se quería conocer el nivel de ventas, cuota de mercado y rentabilidad de cada hotel estudiado en comparación con la competencia. Al objeto de conseguir tal fin, se han tomado como referencia las escalas utilizadas en los estudios de Sanzo *et al.* (2007) y Santos *et al.* (2008), haciendo uso, como en ocasiones anteriores, de una escala multiítems tipo Likert de 5 puntos.

Cuadro 26. Escala de medición de los resultados de clientes externos

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad • Satisfacción • Nº de quejas y reclamaciones • Imagen del hotel • Calidad del servicio ofrecido • Adaptación del servicio al cliente • Comunicación con el cliente 	<p>Sanzo <i>et al.</i> (2007); Santos <i>et al.</i> (2008)</p>

Cuadro 27. Escala de medición de los resultados económicos

ÍTEMS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Cuota de mercado • Rentabilidad 	<p>Sanzo <i>et al.</i> (2007); Santos <i>et al.</i> (2008)</p>

2.4.2. Organización del trabajo de campo

Algunas de las tareas realizadas para la organización del trabajo de campo ya han sido abordadas en el apartado 2.2, en el que se definía la población y la unidad de análisis, y en el epígrafe 2.4, en el que se explicaba el procedimiento seguido para el diseño del cuestionario. Así pues, en este apartado se abordará el proceso de realización de las encuestas y sus particularidades.

El periodo de realización de la encuesta se extendió desde noviembre de 2010 hasta febrero 2011, durante el cual se realizaron 68 cuestionarios a directores y subdirectores de hotel, así como a directores de área de la central, y 296 cuestionarios a jefes y segundos de los departamentos de operaciones del hotel. Esto implicó la participación de 35 establecimientos hoteleros con categoría de cuatro y cinco estrellas, localizados

en Gran Canaria. Como ya hemos comentado anteriormente, para determinar el tamaño y las características de la población objeto de estudio se utilizaron diversas fuentes de información secundaria, a partir de las cuales se generó una ficha para cada hotel en la que se recogió, entre otras variables, su categoría, su pertenencia o no a una cadena hotelera, domicilio social, teléfono, fax, capacidad, etc. Por otra parte, esta ficha se completó, a través de la realización de llamadas telefónicas, con información relativa a número total de empleados, departamentos existentes, responsable/s de cada departamento y número de empleados de cada departamento.

Al objeto de conseguir la máxima colaboración por parte de las empresas hoteleras, a principios del mes de noviembre de 2011 se procedió a enviar vía e-mail una carta del Director del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria a todos los hoteles de cuatro, cinco estrellas y cinco estrellas gran lujo de la base de datos, presentando el estudio (véase Anexo II). A continuación, se contactó por teléfono con los directores de cada uno de los hoteles, o en su defecto con los directores de RRHH, para concertar una cita. Una vez conseguida la cita, nos reuníamos con la dirección y se les presentaba de nuevo la investigación, resaltando la importancia que este estudio tendría para la gestión de su empresa y se les solicitaba su participación, tanto a nivel personal, como a nivel organizativo, para la realización de los cuestionarios. Al mismo tiempo, se les pedía que comunicaran y presentaran la investigación al personal a entrevistar, para que en la medida de lo posible, se pudieran evitar posibles reticencias a la hora de cooperar. Con carácter general, las empresas se mostraron dispuestas a colaborar en el estudio y a alentar la participación entre sus empleados, aunque siempre de manera voluntaria.

Debido a la situación económica existente, gran parte de los hoteles en Gran Canaria se han visto obligados a reducir sus plantillas. Si a esto le unimos que el momento en el que se comenzó a realizar los cuestionarios coincidía con la temporada alta para estos establecimientos, ocasionó que los directores contactados nos pidieran que les facilitáramos los cuestionarios con el fin de autogestionarlos en función del volumen de trabajo de cada empleado a entrevistar. Por tanto, para evitar reticencias entre los empleados facilitamos a todos los encuestados, junto con el cuestionario, un sobre de respuesta en el que se les pedía que al finalizar su cumplimentación lo introdujeran y llamaran a un número de teléfono que se les facilitaba para acudir a recogerlo. Aunque

muchos de los hoteles entrevistados optaron por gestionar ellos mismos los cuestionarios, otros tantos nos solicitaron que fuera la investigadora quien realizara las entrevistas personalmente. A continuación, en la Tabla 12 se muestran de manera esquematizada las principales características del trabajo de campo.

Tabla 12. 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 80 habitaciones
Ámbito	Gran Canaria
Población	57 establecimientos
Informante clave	Directivos: Directores de hoteles, subdirectores y directores de área Supervisores: Jefes intermedios y segundos
Forma de contacto	Sede del hotel
Muestra real de establecimientos	35 establecimientos
Muestra real de directivos	68
Muestra real de supervisores	296
Tasa de respuestas	61,4%
Fecha trabajo de campo	Noviembre de 2010- Febrero de 2011

2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Antes de proceder a contrastar las diferentes hipótesis que dan cumplimiento al objetivo empírico que se persigue con la presente investigación, se ha considerado oportuno identificar previamente las características de los establecimientos hoteleros que forman parte de la muestra definitiva, así como el perfil demográfico de los informantes clave (directivos y supervisores) que han participado en la investigación. A tal objeto se han realizado diversos análisis de naturaleza descriptiva y univariante utilizando parte de la información que se ha recabado a partir de los cuestionarios.

2.5.1. Características de los establecimientos hoteleros

En aras a determinar el perfil de los establecimientos hoteleros estudiados y partiendo de las variables recogidas en la sección del cuestionario denominada “Datos de clasificación del establecimiento”, se ha procedido a analizar el tipo de hotel, su categoría, antigüedad, pertenencia a una cadena y número de empleados que trabajan en él (véase Tabla 13).

Tabla 13. Características de los establecimientos hoteleros

CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE DE ENCUESTADOS
Tipo de hotel	Hotel turístico	28	80,0
	Hotel urbano	6	17,1
	Hotel emblemático	1	2,9
	Hotel rural	0	0,0
Categoría	4 estrellas	23	65,7
	4 estrellas superior	4	11,4
	5 estrellas	7	20,0
	5 estrellas gran lujo	1	2,9
Antigüedad del establecimiento	Menos de 5 años	8	22,9
	De 5 a 20 años	11	31,4
	De 21 a 35 años	6	17,1
	De 36 a 50 años	9	25,7
	Más de 50 años	1	2,9
Pertenencia a una cadena	SI	33	94,0
	NO	2	6,0
Años de pertenencia a una cadena	Menos de 5 años	12	36,4
	De 5 a 15 años	11	33,3
	De 16 a 25 años	6	18,2
	Más de 25 años	4	12,1
Número de empleados	Menos de 50 empleados	5	14,3
	Entre 51 y 250 empleados	26	74,3
	Entre 251 y 500 empleados	4	11,4
	Más de 500 empleados	0	0,0
Total		35	100

De forma sucinta, y partiendo de la información que se detalla en la Tabla 13, se puede observar que el 80% de los establecimientos hoteleros estudiados son turísticos y cerca del 77% pertenece a la categoría de cuatro estrellas. En lo que a la edad de los hoteles se refiere y tal y como se aprecia en la tabla, el 31,4% de los hoteles estudiados tiene entre 5 y 20 años, siendo también relevante el porcentaje de estos establecimientos cuya edad oscila entre los 36 y los 50 años (25,7%). Asimismo, es de señalar que el 94% de los

hoteles pertenecen a una cadena, siendo su vinculación menor de 5 años, en el 36,4% de los casos, mientras que el 33,3% prolonga su asociación hasta los 15 años. Finalmente, los datos también permiten resaltar que el 74,3% de los hoteles del estudio cuenta con una plantilla que oscila entre los 51 y los 250 empleados, lo que revela la importancia del tamaño de la mayoría de estos establecimientos.

2.5.2. Características de los encuestados: directivos y supervisores

Tal y como ya se comentó en el apartado 2.2 de esta sección, la unidad de análisis utilizada en esta investigación se compone, por una parte, por los altos directivos de los hoteles estudiados, a los que se les ha denominado “directivos” y, por otra parte, por los jefes y segundos de distintas áreas operativas de los hoteles, a los que se les ha identificado como “supervisores”. Es por ello, que en este apartado se procede a estudiar el perfil de ambos informantes, a través de las variables demográficas y profesionales incluidas en la sección denominada “Datos de clasificación personal”. En ella, se ha analizado la edad de cada colectivo, así como el sexo, nivel de estudios, número de años en el sector y en el cargo que ocupan actualmente, experiencia previa en el sector, ocupación del puesto actual en otros hoteles y, por último, número de empleados que tienen a su cargo.

Así, en primer lugar, se va a proceder a analizar el perfil de los directivos encuestados en el estudio a través de los datos que aparecen en la Tabla 14. Estos datos evidencian que los directivos, en su mayoría, no superan los 44 años de edad (64,7%), son preponderantemente hombres (69,1%) y poseen una formación académica universitaria media (42,6%). Asimismo, el 57,4% de los directivos de la muestra lleva trabajando en el hotel entre 1 y 6 años, los mismos que lleva ejerciendo su cargo en la empresa alojativa. Del mismo modo, en la Tabla 14 se muestra que casi el 78% de los directivos encuestados posee experiencia previa en el sector hotelero, oscilando dicha experiencia entre 5 y 15 años (50,9%). También cabe señalar que el 47,1% ha desempeñado cargos directivos en otros hoteles con anterioridad, entre 1 y 12 años (75,1%). Por último, es interesante reseñar que el 70,6% de los encuestados, tienen a su cargo a más de 50 empleados, llegando incluso a superar los 150 empleados en el 33,8% de los casos.

Tabla 14. Características de los directivos encuestados

CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE DE ENCUESTADOS
Edad	De 25 a 34 años	15	22,1
	De 35 a 44 años	29	42,6
	De 45 a 54 años	16	23,5
	Mayores de 55 años	8	11,8
Sexo	Hombre	47	69,1
	Mujer	21	30,9
Nivel de estudios	Primarios/EGC/FP1	3	4,4
	Bachiller/ESO/FP2	14	20,6
	Universitarios medios/TEAT	29	42,6
	Universitarios superiores	16	23,5
	Estudios de posgrado	6	8,8
Nº años en el hotel	Menos de 1 año	10	14,7
	De 1 a 6 años	39	57,4
	De 7 a 12 años	9	13,2
	De 13 a 22 años	6	8,8
	Más de 22 años	4	5,9
Nº años en el cargo	Menos de 1 año	9	13,2
	De 1 a 6 años	38	56,0
	De 7 a 12 años	9	13,2
	De 13 a 22 años	10	14,7
	Más de 22 años	2	2,9
Experiencia previa en el sector hotelero	SI	53	77,9
	NO	15	22,1
Tiempo de experiencia previa en el sector hotelero	Menos de 5 años	10	18,9
	De 5 a 15 años	27	50,9
	De 16 a 25 años	13	24,5
	Más de 25 años	3	5,7
Ocupación del puesto actual en otros hoteles	SI	32	47,1
	NO	36	52,9
Tiempo de ocupación del puesto en otros hoteles	Menos de 1 año	2	6,2
	De 1 a 6 años	13	40,7
	De 7 a 12 años	11	34,4
	De 13 a 22 años	4	12,5
	Más de 22 años	2	6,2
Empleados a cargo	Menos de 10 empleados	10	14,7
	De 10 a 50 empleados	10	14,7
	De 51 a 150 empleados	25	36,8
	De 151 y 250 empleados	15	22,0
	Más de 250 empleados	8	11,8
Total		68	100

Por su parte, y al objeto de determinar el perfil de los supervisores encuestados, se procedió a examinar el mismo conjunto de variables demográficas y profesionales que ya se estudiaran con el colectivo de los directivos (véase Tabla 15). Así, partiendo de la información obtenida de las variables recogidas en la sección del cuestionario

denominada “Datos de clasificación personal”, se ha podido observar que el 37,5% de los supervisores encuestados tienen una edad comprendida entre los 35 y 44 años, seguido muy de cerca por el 36,2% de este colectivo, el cual se sitúa en el rango de edad que va desde los 45 a los 54 años. Además, en los hoteles estudiados, los supervisores continúan siendo mayoritariamente hombres, alcanzando una cifra en torno al 66%. Del mismo modo, es interesante resaltar que tan sólo el 24% de este colectivo ha realizado algún tipo de estudio universitario. En relación al número de años que ha trabajado en el hotel, el 44,6% de los encuestados contestaron que lo han hecho por un periodo que oscila entre el año y los seis años, lo que coincide mayoritariamente con el tiempo que llevan ejerciendo su cargo en la empresa. Por otra parte, el 73,3% de los supervisores del estudio poseen experiencia previa en el sector hotelero, por un periodo que no supera los 15 años en un 71,4% de los casos. Del mismo modo, es interesante subrayar el hecho de que 68,6% de este colectivo no tiene experiencia previa en el cargo, aunque aquellos que la poseen (31,4%), han ocupado este puesto entre uno y seis años (44,1%). Finalmente, los datos revelan que el 83,5% de los encuestados tiene a su cargo hasta un máximo de 50 trabajadores.

Tabla 15. Características de los supervisores encuestados

CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE DE ENCUESTADOS
Edad	De 20 a 34 años	47	15,9
	De 35 a 44 años	111	37,5
	De 45 a 54 años	107	36,2
	Mayores de 55 años	31	10,4
Sexo	Hombre	195	65,9
	Mujer	101	34,1
Nivel de estudios	Primarios/EGC/FP1	122	41,2
	Bachiller/ESO/FP2	103	34,8
	Universitarios medios/TEAT	52	17,6
	Universitarios superiores	10	3,4
	Estudios de posgrado	9	3,0
Nº años en el hotel	Menos de 1 año	10	3,4
	De 1 a 6 años	132	44,6
	De 7 a 12 años	73	24,7
	De 13 a 22 años	31	10,4
	Más de 22 años	50	16,9
Nº años en el cargo	Menos de 1 año	16	5,4
	De 1 a 6 años	147	49,7
	De 7 a 12 años	80	27,0
	De 13 a 22 años	38	12,8
	Más de 22 años	15	5,1

CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE DE ENCUESTADOS
Experiencia previa en el sector hotelero	SI	217	73,3
	NO	79	26,7
Tiempo de experiencia previa en el sector hotelero	Menos de 5 años	66	30,4
	De 5 a 15 años	89	41,0
	De 16 a 25 años	49	22,6
	Más de 25 años	13	6,0
Ocupación del puesto actual en otros hoteles	SI	93	31,4
	NO	203	68,6
Tiempo de ocupación del puesto en otros hoteles	Menos de 1 año	2	2,1
	De 1 a 6 años	41	44,1
	De 7 a 12 años	28	30,1
	De 13 a 22 años	19	20,5
	Más de 22 años	3	3,2
Empleados a cargo	Menos de 10 empleados	100	33,8
	De 10 a 50 empleados	147	49,7
	De 51 a 90 empleados	37	12,5
	De 91 a 150 empleados	9	3,0
	Más de 150 empleados	3	1,0
Total		296	100

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS

Una vez realizado el trabajo de campo, en esta investigación se ha procedido a la comprobación y edición de cada una de las encuestas realizadas, así como a la creación de la base de datos correspondiente, previa tabulación de las preguntas semiabiertas. La información recopilada se ha trabajado estadísticamente aplicando los *softwares* más convenientes (SPSS y Amos), realizando los correspondientes análisis univariantes, bivariantes y multivariantes que han sido precisos. Como paso previo a la validación del modelo, se lleva a cabo el análisis de las propiedades psicométricas de las diferentes escalas de medida utilizadas en el estudio, para a continuación, especificar y estimar el modelo a través de la utilización de ecuaciones estructurales. Una vez ajustado, se podrá conocer las influencias directas e indirectas de los diferentes constructos incorporados en el modelo, lo que permitiría, contrastar o no las hipótesis planteadas en el estudio y, por ende, fundamentar las conclusiones principales de la investigación.

Una vez descritas las técnicas de análisis de la información tratada en la investigación, a continuación se va a proceder a analizar detalladamente las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas en este estudio. Para ello, y al objeto de facilitar la lectura y comprensión de los análisis, se ha decidido estructurar los resultados de los mismos en siete apartados. Así, en el primer apartado se analizará la escala utilizada para evaluar las habilidades de los directivos, esto es, sus destrezas para gestionar y comunicarse con sus empleados. A continuación, en el segundo apartado, se procederá a estudiar las características de la escala empleada para testar el valor del directivo como capital humano en la organización. Seguidamente, en el tercer apartado se analizarán las propiedades psicométricas de la escala utilizada para conocer si la empresa pone en valor a sus empleados a través del MI como cultura. Es en el cuarto apartado en el que se procederá a examinar la escala más operativa del MI por medio del MI como comportamiento y sus tres dimensiones: generación de inteligencia, diseminación de la inteligencia y la respuesta organizativa a la misma. Es a través de esta última cómo la

empresa ofrece una respuesta a sus empleados a través de las prácticas de RRHH de alto compromiso. A continuación, se procederá a evaluar la escala del grado de orientación al mercado externo que poseen las organizaciones del estudio dentro del quinto apartado. Posteriormente, en el sexto apartado se analizarán las escalas de medida encaminadas a evaluar los resultados actitudinales y conductuales de los empleados, en términos de compromiso, satisfacción, nivel de productividad, absentismo y rotación. Por último, y dentro del séptimo apartado, se medirá la bondad de las escalas de los resultados de clientes externos y económicos.

Una vez detallado el contenido de cada uno de los epígrafes que componen esta sección, se hace preciso presentar una tabla explicativa donde se relacionan los distintos constructos integrantes del modelo que se propone, así como los informantes clave que han participado en la toma de información, es decir, si para el estudio de cada constructo se han utilizado uno o dos informantes (el directivo o el directivo y el supervisor) (véase Tabla 16).

Tabla 16. Constructos e informantes clave de la investigación

CONSTRUCTO	INFORMANTES	
	Directivos (Base: 68)	Supervisores (Base: 296)
Habilidades directivas	X	
Capital humano directivo	X	
MI como cultura	X	X
MI como comportamiento	X	X
Orientación al mercado externo	X	
Resultados de clientes internos	X	X
Resultados de clientes externos	X	
Resultados económicos	X	

Como ya se ha comentado previamente, para demostrar la solidez de las escalas de medidas utilizadas en los modelos se evaluarán sus propiedades psicométricas. Para ello, se analizará su dimensionalidad, validez y fiabilidad (Bou y Camisón, 2000), al ser considerados éstos requisitos fundamentales en la realización de investigaciones cuantitativas.

A tal objeto, se llevará a cabo, en primer lugar, un análisis factorial exploratorio para depurar y conocer la naturaleza dimensional de las escalas y, en segundo lugar, un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el propósito de confirmar los resultados obtenidos y conocer la bondad del ajuste de las escalas de medida, así como su validez y fiabilidad (Malhotra, 1997; Luque, 2000; Maraver, 2001). Para ello, se utilizarán los modelos de ecuaciones estructurales. A este respecto, se ha de señalar que en este epígrafe no se incluirán las salidas de los análisis factoriales exploratorios al objeto de no extender y complicar el grado de comprensión de los resultados obtenidos.

De este modo, y en relación a la validez de las escalas utilizadas, en este estudio se analizará para cada una de ellas, tanto su validez de contenido como su validez convergente y discriminante. Con la primera de ellas lo que se pretende evaluar es la capacidad del instrumento para recoger el contenido y alcance del constructo. Así, siguiendo las directrices de Sánchez y Sarabia (1999), una exhaustiva revisión de la literatura, en la que se han considerado tanto aspectos teóricos y conceptuales como empíricos, las entrevistas mantenidas con profesionales del ámbito de la hotelería y la realización del *pretest* del cuestionario, sirven de garantía para validar el contenido de las escalas utilizadas en este trabajo. Por su parte, la validez convergente o validez interna va a permitir conocer si la medida utilizada se correlaciona fuertemente y de forma positiva con otras medidas del mismo constructo (Churchill, 1979). Este tipo de validez se ratifica principalmente a través de la magnitud de las cargas factoriales, las cuales deben tomar valores superiores o muy cercanos a 0,4 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Finalmente, el estudio de la validez discriminante se realiza con el fin de evitar la confusión y facilitar la interpretación de las relaciones entre los constructos. Para ello, se procede a estimar un nuevo modelo en el que todos los ítems se vinculen a un único constructo, tal y como indican Levy y González (2006). De esta forma, y a través de la comparación de los datos obtenidos en los dos modelos, principalmente de la chi-cuadrado, se podrá evidenciar la idoneidad de uno frente al otro.

Por otra parte, y en lo que a la fiabilidad se refiere, se han utilizado cuatro indicadores: *Alpha* de Cronbach, fiabilidad individual, coeficiente de fiabilidad compuesta y el análisis de la varianza extraída (AVE). La fiabilidad se relaciona con el hecho de que el instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado al mismo individuo y en idénticas circunstancias, es decir, que esté libre de error y, por

tanto, genere resultados consistentes (Peter, 1979; George y Mallery, 1995; Babbie, 1995).

En esta investigación se ha empleado el *Alpha* de Cronbach como uno de los instrumentos de valoración de la fiabilidad de las escalas empleadas, al ser uno de los indicadores más ampliamente utilizado para este tipo de análisis. Este estadístico determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás de la escala. Su valor varía entre 0 y 1, si bien cabe la posibilidad que tome valores negativos, lo que indicaría que en la escala existen ítems que miden lo opuesto al resto. Además, cuanto más cercano se encuentre su valor a 1 significa que mayor es la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada, aunque no existe consenso en la literatura sobre cuál debe ser el límite por debajo del cual no se puede definir a una escala como fiable. Tomando en consideración lo expuesto por George y Mallery (1995), aquellos valores que no alcanzan el 0,5 hacen que el *Alpha* de Cronbach muestre un nivel de fiabilidad no aceptable; por su parte, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar un indicativo pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel cuestionable. Así mismo, si el estadístico se encontrara entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 y 0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería considerado excelente.

Como ya se comentó anteriormente, junto al análisis de la consistencia interna de las escalas a través del *Alpha* de Cronbach se examinó la fiabilidad individual, el coeficiente de fiabilidad compuesta y la varianza extraída. La fiabilidad individual será reconocida como la proporción de varianza que tiene en común con el constructo, es decir, la parte de la varianza que no se debe al término error. Autores como Bollen (1989) o Sharma (1996) proponen estimar ésta con la utilización del coeficiente de correlación múltiple al cuadrado de cada indicador ($R^2 \geq 0,50$). Por su parte, la fiabilidad compuesta de cada constructo muestra el grado en que los ítems representan el constructo latente (no observado). Las medidas más fiables ofrecen una mayor confianza de que todos los indicadores individuales son consistentes con sus medidas, aceptándose comúnmente que la hipótesis de fiabilidad es 0,70 (Bagozzi y Yi, 1988; Hair *et al.*, 1999). Por su parte, la varianza extraída refleja la cantidad total de la

varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente y se recomienda que sea superior a 0,5 (Hair *et al.*, 1999).

Al recurrir a modelos de ecuaciones estructurales para validar las escalas de medida, es necesario comprobar el grado de ajuste de los datos utilizados a los distintos modelos propuestos, considerando para ello los intervalos de aceptación de las diferentes medidas usadas (medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia) que, a título ilustrativo, se recogen en el Tabla 17.

Tabla 17. Estadísticos de bondad del ajuste

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud chi-cuadrado	CMIN	$p > 0,05$
	Índice de bondad del ajuste	CFI	$> 0,90$
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	$< 0,08$
INCREMENTAL	Índice de Tucker-Lewis	TLI	Próximos a 1
	Índice de ajuste normal	NFI	$> 0,90$
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMIN/DF	< 2

Fuente: Adaptado de Moreno (2003)

3.1.1. Habilidades directivas

Los análisis realizados para estudiar las propiedades psicométricas de la escala que mide las habilidades de los directivos, y cuyos resultados finales se recogen en la Tabla 18, indican una bondad del ajuste del modelo aceptable, dado que todas las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados en la literatura. Con estos resultados se acepta la naturaleza unidimensional del constructo habilidades directivas. Así mismo, y de forma más detallada, los resultados del AFC indican que la escala utilizada es válida y fiable, ya que:

- Todos los pesos de regresión estandarizados son mayores que 0,5 y presentan razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.

- La fiabilidad compuesta, así como su varianza extraída se encuentran dentro de los niveles de aceptación.
- El *Alpha* de Cronbach de la escala global indica que la escala estudiada es un buen instrumento para medir el constructo “habilidades directivas”, alcanzando un valor de 0,915.
- Los datos correspondientes a la fiabilidad individual de cada variable (R^2) señalan que cada indicador de la escala propuesta tiene una fiabilidad aceptable.

Tabla 18. Resultados del AFC de las habilidades directivas

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V79 ← HABILIDADES DIR	0,758		0,578			
V80 ← HABILIDADES DIR	0,923	8,201 (0,000)	0,850			
V81 ← HABILIDADES DIR	0,919	8,166 (0,000)	0,836	0,914	0,643	0,915
V82 ← HABILIDADES DIR	0,757	6,493 (0,000)	0,576			
V86 ← HABILIDADES DIR	0,747	6,401 (0,000)	0,574			
V87 ← HABILIDADES DIR	0,673	5,682 (0,000)	0,455			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 12,824 ($p = 0,171$) CFI = 0,986 RMSEA = 0,065

TLI = 0,966 NFI = 0,955 CMIN/DF = 1,425

Por tanto, esta escala unidimensional se confirma como un instrumento válido y fiable de medición de las habilidades directivas. De esta forma, a través de esta escala se evalúa hasta qué punto el comportamiento desarrollado por la dirección hacia sus empleados sirve para que éstos acepten los cambios; conozcan y compartan la misión y objetivos organizativos y les comuniquen sus responsabilidades de forma abierta y clara. De la misma forma, por medio de esta escala se aprecia el grado en el que los directivos dan a conocer a sus empleados los productos y servicios requeridos por los clientes, así como la fuerza con la que fomentan el compromiso hacia éstos a través de una cultura de orientación al cliente.

3.1.2. Capital humano directivo

En la Tabla 19 se muestran los resultados finales obtenidos de la realización de un AFC sobre los ítems relativos al capital humano directivo. Los análisis indican que el modelo se ajusta de forma aceptable, dados los valores tomados por los indicadores del ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Estos datos nos permiten confirmar la unidimensionalidad del constructo, así como su fiabilidad y validez, ya que:

- Todos los estimadores estandarizados presentan valores superiores a 0,5 y los indicadores son significativos en su totalidad.
- La varianza extraída se encuentran dentro de los niveles de aceptación.
- El *Alpha* de Cronbach de la escala global indica que la escala es un buen instrumento para medir el constructo “capital humano directivo”, alcanzando un valor de 0,8.
- Los datos correspondientes a la fiabilidad individual de cada variable (R^2) y a la fiabilidad compuesta indican que la escala propuesta tiene una fiabilidad aceptable para medir el constructo que se pretende.

Tabla 19. Resultados del AFC del capital humano directivo

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V93 ← CAPITAL HUMANO	0,686		0,470			
V95 ← CAPITAL HUMANO	0,713	5,068 (0,000)	0,508	0,808	0,587	0,809
V97 ← CAPITAL HUMANO	0,884	5,415 (0,000)	0,782			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 37,281 (*p* = 0,071) CFI = 0,968 RMSEA = 0,066

TLI = 0,945 NFI = 0,906 CMIN/DF = 1,434

Por medio de esta escala de capital humano directivo se podría determinar el grado de formación, experiencia y conocimiento de la dirección en las organizaciones.

3.1.3. MI como cultura

En la Tabla 20 se recoge de forma detallada la especificación del modelo final de medida propuesto del constructo “MI como cultura”. De los resultados extraídos del modelo se desprende una bondad del ajuste razonable, al presentar unos valores que se encuentran dentro de los niveles de aceptación. A la vista de los resultados obtenidos, se acepta la naturaleza unidimensional del constructo. De la misma forma, los datos que arroja el AFC llevan a concluir que la escala utilizada es válida y fiable, ya que:

- Todos los pesos de regresión estandarizados superan el 0,5 y presentan razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.
- Los valores alcanzados en el coeficiente de fiabilidad compuesta y en la varianza extraída superan con creces los niveles mínimos recomendados.
- El valor tomado por el *Alpha* de Cronbach indica que la escala estudiada es un excelente instrumento para medir el constructo “MI como cultura”, ya que supera el valor 0,9.
- Todas las variables presentan una fiabilidad individual (R^2) alta, lo que evidencia que la escala posee consistencia interna.

Tabla 20. Resultados del AFC del MI como cultura

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V26 ← MICULTURA	0,906		0,820			
V27 ← MICULTURA	0,886	11,054 (0,000)	0,784	0,945	0,812	0,943
V28 ← MICULTURA	0,904	11,623 (0,000)	0,817			
V30 ← MICULTURA	0,908	11,740 (0,000)	0,824			
RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA						
CMIN = 2,485 ($p = 0,289$) CFI = 0,998 RMSEA = 0,060						
TLI = 0,994 NFI = 0,990 CMIN/DF = 1,242						

A través de esta escala se conoce en qué medida una organización considera que sus empleados o clientes internos son el recurso organizativo más valioso, situándolos al mismo nivel que a los clientes externos, así como su nivel de preocupación por conocer el grado de satisfacción de sus empleados y los factores que les afectan.

3.1.4. MI como comportamiento

Tal y como se señala en la literatura, en su vertiente comportamental, el MI está constituido por tres dimensiones: “generación de inteligencia”, “diseminación de la inteligencia” y “respuesta a la inteligencia” (e.g. Lings, 2004; Gounaris, 2006). En este apartado de la investigación, se va a proceder a estudiar en primer lugar, y de forma independiente, las propiedades psicométricas de las escalas correspondientes a cada dimensión del constructo. Una vez confirmada la bondad de dichas escalas, se generarán indicadores ponderados, que serán introducidos en un modelo posterior al objeto de realizar un análisis simultáneo de las tres dimensiones del “MI como comportamiento”, siguiendo un proceso similar al realizado por Gounaris *et al.* (2010).

Al objeto de facilitar la comprensión del proceso sistemático seguido para validar la escala de MI como comportamiento, en la Tabla 21 se recogen las distintas fases que lo componen hasta llegar a la confirmación del constructo final. Sería necesario prestar especial atención a la tercera de las dimensiones del MI como comportamiento, esto es, la respuesta a la inteligencia. Como se puede apreciar en la tabla, la confirmación de esta tercera dimensión pasa por tres fases, en lugar de las dos a las que se someten las otras dos dimensiones. Esto es debido a que una de las contribuciones de esta tesis doctoral consiste en la incorporación de una escala diferente a la utilizada por Gounaris (2006) para medir la respuesta a la inteligencia: las prácticas de RRHH de alto compromiso.

Tabla 21. Fases del proceso de confirmación del MI como comportamiento

DIMENSIONES	FASE 1	FASE 2	FASE 3
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	---	<p>Se realiza un AFC conjunto con las dos escalas utilizadas para evaluar las dos subdimensiones que integran la dimensión “generación de la inteligencia”:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Subescala de identificación de los intercambios de valor 2.Subescala de las condiciones del mercado laboral 	<p>Se realiza un AFC conjunto con tres constructos latentes que se corresponden con las tres dimensiones del MI como comportamiento: “generación de inteligencia”, “diseminación de inteligencia” y “respuesta a la inteligencia”. También en este caso las variables observadas de cada dimensión del MI como comportamiento se corresponden con las medias de los indicadores ponderados por sus estimadores estandarizados, los cuales han sido obtenidos para cada una de las subdimensiones de cada dimensión del “MI como comportamiento” en la fase anterior. Así pues, la dimensión <i>generación de inteligencia</i> estará formada por los indicadores ponderados “identificación de los intercambios de valor” y “condiciones del mercado laboral”; la <i>diseminación</i> por “comunicación directivo-empleado” y “comunicación directivo-directivo” y la <i>respuesta</i> por “segmentación” y “prácticas de RRHH de alto compromiso”.</p>
DISEMINACIÓN DE LA INTELIGENCIA	---	<p>Se realiza un AFC conjunto con las dos escalas utilizadas para evaluar las dos subdimensiones que integran la dimensión “diseminación de la inteligencia”:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Subescala para estudiar la comunicación entre directivos y empleados 2.Subescala para analizar la comunicación entre directivos 	
RESPUESTA A LA INTELIGENCIA	<p>Se realizan dos AFC independientes, correspondientes a las dos subescalas que componen la subdimensión “respuesta a la inteligencia”:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subescala de segmentación 2.Subescalas para evaluar las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso 	<p>Se realiza un AFC conjunto formado por dos constructos latentes etiquetados como “segmentación” y “prácticas de RRHH de alto compromiso”. Los indicadores de medida utilizados para evaluar el constructo latente “prácticas de RRHH de alto compromiso” se han obtenido como medias de las variables ponderadas por sus estimadores estandarizados obtenidos para cada una de las prácticas de RRHH en la fase anterior (“reclutamiento y selección”, “formación y desarrollo”, “evaluación, “retribución”, “comunicación” y “empowerment”).</p>	

Fuente: Elaboración propia

Generación de inteligencia del mercado interno

En la Tabla 22 aparecen reflejados los resultados del modelo final de medida para la dimensión *generación de inteligencia*. Tal y como queda recogido en la Tabla 21 (Fase 2 del proceso de confirmación del MI como comportamiento), estos datos se obtienen de la realización de un AFC en el que se recogen dos dimensiones o constructos latentes, que se corresponden con las identificadas en la literatura y que hemos

etiquetado como “IDENTIF” y “MDOLAB”, que se corresponden con “identificación de los intercambios de valor” y “condiciones del mercado laboral”, respectivamente. Estos resultados nos indican que la bondad del ajuste es aceptable, dado que las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados por la literatura. De la misma forma, el análisis de los datos extraídos del AFC indica la validez y fiabilidad de la escala utilizada debido a que:

- Todos los estimadores estandarizados presentan valores superiores a 0,5 y los indicadores son significativos en su totalidad.
- Los datos de la fiabilidad compuesta y la varianza extraída superan los valores mínimos establecidos en la literatura.
- El *Alpha* de Cronbach de la escala global toma un valor cercano al 0,9, lo que indica que la escala estudiada es un buen instrumento de medida de la dimensión *generación de inteligencia*.
- De forma general, las variables presentan una fiabilidad individual (R^2) alta.

Tabla 22. Resultados del AFC de la generación de inteligencia

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V34 ←IDENTIF	0,609		0,371			
V37 ←IDENTIF	0,819	5,016 (0,000)	0,671	0,818	0,605	0,797
V38 ←IDENTIF	0,880	5,096 (0,000)	0,775			
V42 ←MDOLAB	0,708	6,416 (0,000)	0,501			
V43 ←MDOLAB	0,851	8,218 (0,000)	0,724	0,867	0,688	0,866
V44 ←MDOLAB	0,915	9,182 (0,000)	0,838			
Escala global						0,861

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 12,574 ($p = 0,127$) CFI = 0,976 RMSEA = 0,076

TLI = 0,938 NFI = 0,942 CMIN/DF = 1,572

A continuación, para realizar el estudio de la validez discriminante de esta escala se ha procedido a comparar el ajuste de este modelo que presenta dos dimensiones con un modelo en el que todos los ítems se han vinculado a un único factor (Levy y González,

2006). Además de observar las diferencias de ajuste de ambos modelos, se procede a realizar un test de diferencias de la chi-cuadrado para comprobar si su empeoramiento es estadísticamente significativo¹.

Los resultados obtenidos, que se muestran en la Tabla 23, indican que el modelo de un factor empeora sustancialmente. De hecho, el análisis de diferencias de chi-cuadrado muestra la existencia de diferencias significativas. Así pues, se pone de manifiesto la idoneidad del modelo de dos factores, según el cual “la generación de inteligencia” estaría integrada por las dos mencionadas subdimensiones. Por tanto, a través de este modelo se puede conocer si la empresa se esfuerza por comprender las necesidades de sus empleados, impulsa su medición de manera formal y sistemática y evalúa sus niveles de satisfacción (“identificación de los intercambios de valor”), así como analizar si la empresa conoce las actuaciones de sus competidores en materia de políticas de RRHH y condiciones laborales para satisfacer a sus empleados y las nuevas ofertas de empleo del sector que les pudiera interesar (“condiciones del mercado laboral”).

Tabla 23. Comparación de los modelos factoriales: generación de inteligencia

DIMENSIONES	MODELO DE DOS FACTORES	MODELO DE UN FACTOR	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE CHI-CUADRADO
IDENTIF / MDOLAB	CMIN=12,574 DF=8 $p=0,127$	CMIN=42,992 DF=9 $p=0,000$	Dif. CMIN=30,418
	CFI=0,976 RMSEA=0,076	CFI=0,829 RMSEA=0,194	Dif. DF=1 $p=0,000$

Diseminación de la inteligencia del mercado interno

Siguiendo el proceso descrito en la Tabla 21, se procedió a realizar un AFC correspondiente a la dimensión *diseminación de la inteligencia*, en el que se recogen las dos dimensiones identificadas en la literatura, esto es, “comunicación directivo-empleado” y “comunicación directivo-directivo” y que se han etiquetado como “COMDIREMP” y “COMDIRDIR”, respectivamente. Los resultados ponen de manifiesto un ajuste aceptable del modelo final de medida presentado (véase Tabla 24). Esto es así, dado que todos los datos se encuentran en torno a los valores establecidos en

¹ Esta misma metodología de análisis de la validez discriminante se seguirá en todos los AFC en los que la escala presente más de una dimensión.

la literatura. Así mismo, el AFC arroja otros resultados que llevan a afirmar que la escala utilizada para el estudio de esta dimensión del MI como comportamiento es fiable y válida:

- Se observa que los pesos de regresión estandarizados alcanzan valores mayores de 0,5 y presentan razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.
- La fiabilidad compuesta de las escalas de ambas subdimensiones (comunicación directivo-empleado y directivo-directivo) se sitúan por encima del 0,7 establecido en la literatura, así como las varianzas extraídas que superan el 0,5.
- El cálculo del *Alpha* de Cronbach nos indica la existencia de una importante consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida, ya que todos sus valores (escala de cada subdimensión y escala global) superan el 0,8.
- Las variables presentan, en su mayoría, una fiabilidad individual (R^2) adecuada.

Tabla 24. Resultados del AFC de la diseminación de inteligencia

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V47 ←COMDIREMP	0,906	9,449 (0,000)	0,821			
V48 ←COMDIREMP	0,926	9,798 (0,000)	0,857			
V49 ←COMDIREMP	0,703	6,474 (0,000)	0,494	0,898	0,641	0,890
V50 ←COMDIREMP	0,631	5,626 (0,000)	0,398			
V51 ←COMDIREMP	0,798	7,749 (0,000)	0,637			
V52 ←COMDIRDIR	0,950		0,903			
V53 ←COMDIRDIR	0,952	12,381 (0,000)	0,907	0,891	0,738	0,877
V54 ←COMDIRDIR	0,637	6,264 (0,000)	0,405			
Escala global						0,865

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 29,228 ($p = 0,062$) CFI = 0,972 RMSEA = 0,073

TLI = 0,947 NFI = 0,927 CMIN/DF = 1,538

Por otra parte, la validez discriminante de la escala correspondiente a la *diseminación de la inteligencia*, queda demostrada, tal y como se observa en la Tabla 25. Los datos

muestran que el modelo de dos factores es idóneo para medir la *diseminación de la inteligencia*. Así, mediante la primera subdimensión se podría conocer si los directivos ejercitan la escucha activa con sus empleados en relación a sus problemas personales y de trabajo, así como la predisposición de los primeros a reunirse con sus empleados y a informarles debidamente acerca de sus tareas y objetivos (“comunicación directivo-empleado”). Por otra parte, y a través de la segunda subdimensión es posible determinar de una manera conjunta, si la organización potencia el intercambio de información entre directivos de distintos departamentos y niveles organizativos acerca de los problemas de sus empleados e impulsa la resolución de los mismos (“comunicación directivo-directivo”).

Tabla 25. Comparación de los modelos factoriales: diseminación de inteligencia

DIMENSIONES	MODELO DE DOS FACTORES	MODELO DE UN FACTOR	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE CHI-CUADRADO
COMDIREMP / COMDIRDIR	CMIN=29,228 DF=19 $p=0,062$ CFI=0,972 RMSEA=0,073	CMIN=153,076 DF=20 $p=0,000$ CFI=0,638 RMSEA=0,258	Dif. CMIN=123,848 Dif. DF=1 $p=0,000$

Respuesta a la inteligencia del mercado interno

La tercera y última de las dimensiones del constructo “MI como comportamiento” es aquella que se relaciona con la *respuesta a la inteligencia* generada del mercado interno. En primer lugar, se va a proceder a estudiar los resultados del AFC correspondiente a la segmentación para, a continuación, analizar los datos obtenidos por esta misma técnica sobre las prácticas de RRHH de alto compromiso, tal y como queda reflejado en la Fase 1 de la Tabla 21. Por último, y dentro de la Fase 2, se analizarán los resultados del AFC conjunto de las dos dimensiones de la respuesta, es decir, de “segmentación” y de “prácticas de RRHH de alto compromiso”.

Segmentación

La validación de la escala relativa a la “segmentación” ha llevado a realizar un AFC, cuyos resultados permiten confirmar el buen ajuste del modelo final de medida propuesto (véase Tabla 26). Esto es así dado que:

- Las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados en la literatura.
- La escala utilizada es fiable porque se observa que todos los indicadores muestran una adecuada fiabilidad individual. Además, la fiabilidad compuesta se sitúa por encima del 0,7, la varianza extraída por encima del 0,5 y el *Alpha* de Cronbach está en torno a 0,8.
- La escala presenta validez convergente, dado que todos los estimadores estandarizados son significativos y superan el 0,5.

Tabla 26. Resultados del AFC de la segmentación

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	<i>R</i> ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V57 ←SEGM	0,739		0,546			
V60 ←SEGM	0,760	5,464 (0,000)	0,578	0,802	0,575	0,789
V61 ←SEGM	0,775	5,525 (0,000)	0,601			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 0,752 (*p* = 0,386) CFI = 1,000 RMSEA = 0,000
 TLI = 1,013 NFI = 0,988 CMIN/DF = 0,752

A partir de esta escala de “segmentación” es posible detectar hasta qué punto las empresas diseñan políticas de RRHH para colectivos específicos de empleados con necesidades comunes y, al mismo tiempo, si consideran el posible impacto de sus acciones sobre estos colectivos.

Prácticas de RRHH de alto compromiso

Tras aplicar la técnica de AFC sobre las diferentes dimensiones teóricas identificadas en la literatura, relativas a las prácticas de RRHH de alto compromiso, en este trabajo se llegó a estimar un modelo de medida compuesto por seis dimensiones, cuyos resultados se recogen en la Tabla 27. Los datos muestran unos indicadores satisfactorios de bondad del ajuste, por lo que se podrá decir que el constructo “prácticas de RRHH de alto compromiso” es multidimensional al abarcar las dimensiones relevantes de una gestión de RRHH de alto compromiso. De forma adicional, los datos nos indican que:

- La escala presenta validez convergente, ya que todos sus indicadores tienen pesos de regresión estandarizados por encima del 0,5 y son significativos al presentar razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.
- Se trata de un buen instrumento de medición, ya que los niveles alcanzados por el *Alpha* de Cronbach en cada una de las dimensiones se sitúa en torno al 0,8 y, además, para la escala global alcanza un valor de 0,901.
- La escala es fiable, ya que, por una parte, la fiabilidad individual de la totalidad de sus indicadores es alta y, por otra parte, la fiabilidad compuesta de las distintas prácticas supera el nivel mínimo establecido de 0,7. Además, el valor de la varianza extraída supera el valor mínimo recomendado en todas las subdimensiones.

Tabla 27. Resultados del AFC de las prácticas de RRHH de alto compromiso

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	<i>R</i> ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V112 ←REC-SEL	0,705		0,497			
V113 ←REC-SEL	0,600	4,601 (0,000)	0,359	0,848	0,588	0,828
V114 ←REC-SEL	0,827	6,242 (0,000)	0,685			
V115 ←REC-SEL	0,900	6,581 (0,000)	0,809			
V119 ←FORMAC	0,837		0,701			
V120 ←FORMAC	0,911	8,645 (0,000)	0,829	0,884	0,718	0,887
V122 ←FORMAC	0,790	7,447 (0,000)	0,624			

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	<i>R</i> ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Alpha de Cronbach
V125 ←EVALUAC	0,811		0,658			
V126 ←EVALUAC	0,812	7,599 (0,000)	0,660	0,910	0,717	0,908
V127 ←EVALUAC	0,855	8,158 (0,000)	0,731			
V128 ←EVALUAC	0,906	8,801 (0,000)	0,821			
V131 ←RETRIBU	0,953		0,908			
V132 ←RETRIBU	0,967	13,575 (0,000)	0,935	0,886	0,730	0,868
V133 ←RETRIBU	0,589	5,657 (0,000)	0,346			
V137 ←COMUN	0,704		0,496	0,699	0,537	0,666
V138 ←COMUN	0,761	5,436 (0,000)	0,580			
V139 ←EMPOWER	0,933		0,871	0,800	0,671	0,781
V142 ←EMPOWER	0,687	5,879 (0,000)	0,472			
Escala global						0,901

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 145,726 (*p* = 0,055) CFI = 0,965 RMSEA = 0,046
 TLI = 0,950 NFI = 0,838 CMIN/DF = 1,214

Así mismo, y como parte lógica del proceso, se llevó a cabo el estudio de la validez discriminante de la escala, para lo que se realizó el análisis de la misma forma descrita anteriormente, con la particularidad de que se hizo por pares de las seis dimensiones que componen la escala. Los resultados de los análisis, que se recogen en la Tabla 28, muestran que para 14 de los 15 pares de comparaciones de modelos realizadas, se evidencia la validez discriminante. En el caso del último par de dimensiones comparadas (COMUN / EMPOWER), el test de la chi-cuadrado realizado no permite concluir que el modelo de un factor sea significativamente mejor, por lo que se mantienen ambas dimensiones.

Tabla 28. Comparación de los modelos factoriales: prácticas de RRHH de alto compromiso

DIMENSIONES	MODELO DE DOS FACTORES	MODELO DE UN FACTOR	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE CHI-CUADRADO
REC-SEL / FORMAC	CMIN=20,480 DF=13 $p=0,084$ CFI=0,968 RMSEA=0,076	CMIN=120,050 DF=14 $p=0,000$ CFI=0,540 RMSEA=0,275	Dif. CMIN=99,570 Dif. DF=1 $p=0,000$
REC-SEL / EVALUAC	CMIN=15,293 DF=19 $p=0,704$ CFI=1,000 RMSEA=0,000	CMIN=107,106 DF=20 $p=0,000$ CFI=0,699 RMSEA=0,209	Dif. CMIN=91,813 Dif. DF=1 $p=0,000$
REC-SEL / RETRIBU	CMIN=13,518 DF=13 $p=0,409$ CFI=0,998 RMSEA=0,020	CMIN=153,572 DF=14 $p=0,000$ CFI=0,468 RMSEA=0,316	Dif. CMIN=140,054 Dif. DF=1 $p=0,000$
REC-SEL / COMUN	CMIN=10,451 DF=8 $p=0,235$ CFI=0,984 RMSEA=0,055	CMIN=20,509 DF=9 $p=0,015$ CFI=0,925 RMSEA=0,113	Dif. CMIN=10,058 Dif. DF=1 $p=0,001$
REC-SEL / EMPOWER	CMIN=5,360 DF=8 $p=0,719$ CFI=1,000 RMSEA=0,000	CMIN=25,831 DF=9 $p=0,002$ CFI=0,896 RMSEA=0,137	Dif. CMIN=20,471 Dif. DF=1 $p=0,000$
FORMAC / EVALUAC	CMIN=21,496 DF=13 $p=0,064$ CFI=0,972 RMSEA=0,081	CMIN=100,064 DF=14 $p=0,000$ CFI=0,720 RMSEA=0,248	Dif. CMIN=78,568 Dif. DF=1 $p=0,000$
FORMAC / RETRIBU	CMIN=9,500 DF=8 $p=0,302$ CFI=0,994 RMSEA=0,043	CMIN=145,844 DF=9 $p=0,000$ CFI=0,483 RMSEA=0,390	Dif. CMIN=136,344 Dif. DF=1 $p=0,000$
FORMAC / COMUN	CMIN=4,105 DF=4 $p=0,392$ CFI=0,999 RMSEA=0,016	CMIN=21,387 DF=5 $p=0,001$ CFI=0,881 RMSEA=0,181	Dif. CMIN=17,282 Dif. DF=1 $p=0,000$
FORMAC / EMPOWER	CMIN=10,962 DF=4 $p=0,027$ CFI=0,956 RMSEA=0,132	CMIN=42,763 DF=5 $p=0,000$ CFI=0,763 RMSEA=0,275	Dif. CMIN=31,801 Dif. DF=1 $p=0,000$
EVALUAC / RETRIBU	CMIN=20,949 DF=13 $p=0,074$ CFI=0,976 RMSEA=0,078	CMIN=158,416 DF=14 $p=0,000$ CFI=0,572 RMSEA=0,321	Dif. CMIN=137,467 Dif. DF=1 $p=0,000$
EVALUAC / COMUN	CMIN=4,497 DF=8 $p=0,810$ CFI=1,000 RMSEA=0,000	CMIN=23,131 DF=9 $p=0,006$ CFI=0,930 RMSEA=0,125	Dif. CMIN=18,634 Dif. DF=1 $p=0,000$
EVALUAC / EMPOWER	CMIN=11,602 DF=8 $p=0,170$ CFI=0,983 RMSEA=0,067	CMIN=41,709 DF=9 $p=0,000$ CFI=0,849 RMSEA=0,191	Dif. CMIN=30,107 Dif. DF=1 $p=0,000$
RETRIBU / COMUN	CMIN=8,963 DF=4 $p=0,062$ CFI=0,971 RMSEA=0,111	CMIN=30,899 DF=5 $p=0,000$ CFI=0,851 RMSEA=0,228	Dif. CMIN=21,936 Dif. DF=1 $p=0,000$
RETRIBU / EMPOWER	CMIN=3,023 DF=4 $p=0,554$ CFI=1,000 RMSEA=0,000	CMIN=31,659 DF=5 $p=0,000$ CFI=0,859 RMSEA=0,231	Dif. CMIN=28,636 Dif. DF=1 $p=0,000$
COMUN / EMPOWER	CMIN=4,361 DF=1 $p=0,037$ CFI=0,965 RMSEA=0,183	CMIN=3,194 DF=2 $p=0,203$ CFI=0,986 RMSEA=0,077	Dif. CMIN=1,167 Dif. DF=1 $p=0,280$

La utilización de esta escala va a permitir conocer si las empresas satisfacen las necesidades de sus empleados a través de la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso. Así pues, a través de la subescala “reclutamiento y selección” es posible averiguar si en el proceso de selección de personal seguido por la empresa se utilizan diferentes fuentes de reclutamiento, prima la capacitación profesional del empleado sobre otros criterios, se valora su capacidad de adaptación a la empresa y a la cultura de atención al cliente, así como su capacidad para colaborar y trabajar en equipo. Es a través de la subescala de “formación y desarrollo” cómo podremos conocer si los programas formativos se proporcionan a todos los empleados y de forma continuada, potenciando el trabajo en equipo y si se planifican con antelación y en función de las necesidades futuras. La subescala que representa la “evaluación” permitirá valorar si la empresa la utiliza de forma objetiva y sistemática, informando a los empleados sobre los criterios utilizados y los resultados alcanzados. Por su parte, con la subescala de “retribución” se podría averiguar si la empresa utiliza incentivos salariales para retribuir a sus directivos, empleados o equipos de trabajo, y si se les recompensa de forma económica o no económica por ofrecer un buen servicio al cliente. Así mismo, la subescala sobre la “comunicación” ayudaría a examinar si la empresa potencia la comunicación abierta entre toda la organización, informando a sus empleados acerca de los objetivos y resultados organizativos y atendiendo de forma efectiva a sus sugerencias para la mejora del servicio al cliente. Por último, el estudio del “*empowerment*” permitiría conocer si las empresas promueven la autonomía en el puesto de trabajo, la toma de decisiones y la iniciativa en el empleado.

Confirmatorio conjunto de segmentación y prácticas de RRHH de alto compromiso

Una vez demostrada la validez individual de las escalas de “segmentación” y de “prácticas de RRHH de alto compromiso”, el siguiente paso lleva a realizar un AFC conjunto de ambas escalas. Tal y como se ha comentado anteriormente, para la realización de este análisis se utilizaron como indicadores de la dimensión “segmentación” las variables V57, V60 y V61 y como indicadores de la dimensión “prácticas de RRHH de alto compromiso”, seis indicadores, obtenidos como medias de las variables ponderadas por sus estimadores estandarizados logrados para cada una de las prácticas de RRHH en la fase anterior (“reclutamiento y selección”, “formación y

desarrollo”, “evaluación”, “retribución”, “comunicación” y “*empowerment*”). Así, por ejemplo, la práctica estipulada como FORMAC se ha obtenido como una media de las variables V119, V120 y V122 ponderadas por sus estimadores estandarizados.

Los resultados del modelo propuesto se encuentran recogidos en la Tabla 29. Como se puede apreciar, la práctica de *empowerment* tuvo que ser eliminada del modelo por problemas de ajuste, dando lugar a un modelo resultante donde los indicadores de bondad del ajuste muestran que éste es aceptable, dado que las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados por la literatura. Así mismo, y de forma más detallada, los resultados del AFC indican que la escala utilizada es válida y fiable, ya que:

- La consistencia interna de la escala global se ve confirmada al alcanzar el modelo un *Alpha* de Cronbach superior al 0,8.
- Se puede confirmar la fiabilidad de la escala, al observar que la mayoría de los indicadores presentan fiabilidad individual (R^2) adecuada, a excepción del correspondiente a la práctica de retribución. Aunque el valor que toma la fiabilidad individual de esta variable es bajo, se ha decidido incluirla en la escala para garantizar la validez de contenido o validez nomológica.
- La fiabilidad compuesta de ambas dimensiones, así como sus varianzas extraídas se encuentran, en su mayoría, dentro de los niveles de aceptación.
- La validez convergente de la escala se ve confirmada, dado el valor que toman los estimadores estandarizados, los cuales presentan razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.

Tabla 29. Resultados del AFC conjunto de segmentación y prácticas de RRHH de alto compromiso

DIMENSIONES		MODELO FINAL					
		Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V57	←SEGM	0,741		0,549			
V60	←SEGM	0,763	5,696 (0,000)	0,582	0,792	0,559	0,789
V61	←SEGM	0,738	5,536 (0,000)	0,545			

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Alpha de Cronbach
RECSEL ←PRRHH	0,568		0,322			
FORMC ←PRRHH	0,657	3,969 (0,000)	0,432			
EVALC ←PRRHH	0,755	4,298 (0,000)	0,570	0,747	0,378	0,724
RETRIB ←PRRHH	0,457	3,056 (0,002)	0,209			
COMU ←PRRHH	0,596	3,720 (0,000)	0,355			
Escala global						0,839

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 28,254 (p = 0,079) CFI = 0,944 RMSEA = 0,070

TLI = 0,894 NFI = 0,859 CMIN/DF = 1,487

Como en epígrafes anteriores, se procedió a determinar si esta escala presenta validez discriminante. Los resultados mostrados en la Tabla 30, señalan que no existen diferencias significativas entre los modelos comparados, por lo que la escala no presenta validez discriminante. Así mismo, se procedió a realizar el análisis de diferencias de chi-cuadrado, el cual ratifica que no existen diferencias significativas entre los dos modelos. Sin embargo, si atendemos a los valores resultantes del análisis de ambos modelos, se puede apreciar que el modelo de dos factores podría considerarse más apropiado, al presentar unos datos ligeramente mejores que los relativos al modelo de un único factor, correspondientes al nivel de significación y al CFI. Por consiguiente, considerando estos datos y teniendo en cuenta que en este estudio se pretende valorar las prácticas de RRHH de alto compromiso como herramienta fundamental utilizada por el empresa para responder a la inteligencia del mercado interno, se acepta el modelo de dos factores como el adecuado para medirla, a través de las subescalas de segmentación y de prácticas de RRHH de alto compromiso.

Tabla 30. Comparación de los modelos factoriales: segmentación y prácticas de RRHH de alto compromiso

DIMENSIONES	MODELO DE DOS FACTORES	MODELO DE UN FACTOR	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE CHI-CUADRADO
SEGM/ PRRHH	CMIN=28,254 DF=19 p=0,079 CFI=0,944 RMSEA=0,070	CMIN=30,916 DF=20 p=0,056 CFI=0,934 RMSEA=0,074	Dif. CMIN=2,662 Dif. DF=1 p=0,103

Confirmatorio conjunto de las tres dimensiones del MI comportamental

Dentro de la Fase 3 del proceso explicativo de medición del “MI como comportamiento”, se ha procedido a realizar un AFC de segundo orden, el cual está formado por tres dimensiones que se corresponden con los modelos teóricos revisados en la literatura: generación, diseminación y respuesta. En este caso, y como ya se procedió en el apartado anterior, los indicadores de cada una de estas dimensiones se corresponden con las medias de los indicadores de cada subdimensión ponderados por los estimadores estandarizados. Así, por ejemplo, el indicador de la dimensión generación, etiquetado como “IDENTIF”, se ha calculado como una media de V34, V37 y V38, ponderados por sus estimadores estandarizados.

Los resultados de este análisis, que se recogen en la Tabla 31, ponen de manifiesto que existe un buen ajuste del modelo de medida propuesto. Como se puede apreciar, los valores de las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados por la literatura. De la misma forma, los datos del análisis revelan que la escala es válida y fiable dado que:

- Se trata de un buen modelo de medida del constructo “MI como comportamiento”, ya que el *Alpha* de Cronbach se sitúa por encima del 0,8.
- La escala cuenta con fiabilidad individual y compuesta, ya que todos los indicadores superan los datos recomendados en la literatura, al igual que los niveles alcanzados por la varianza extraída.
- Todos los indicadores de la escala poseen estimadores estandarizados superiores a 0,5 y son significativos, lo que indica su validez convergente.

Tabla 31. Resultados del AFC de segundo orden del MI como comportamiento

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
IDENTIF ←MIGENERA	0,725		0,525			
MDOLAB ←MIGENERA	0,806	5,204 (0,000)	0,650	0,740	0,588	0,732
COMDIRDIR ←MIDISEMIN	0,683		0,467			
COMDIREMP ←MIDISEMIN	0,646	4,164 (0,000)	0,418	0,613	0,442	0,559

DIMENSIONES		MODELO FINAL				
		Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
SEGM	←MIRESPU	0,739		0,546		
PRRHH	←MIRESPU	0,937	6,390 (0,000)	0,878	0,830	0,712
MIGENERA	←MICOMP	0,842	4,963 (0,000)	0,709		
MIDISEMIN	←MICOMP	0,890	4,982 (0,000)	0,792	0,955	0,877
MIRESPU	←MICOMP	0,935	5,339 (0,000)	0,874		
Escala global						0,827

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 8,263 (p = 0,219) CFI = 0,984 RMSEA = 0,061

TLI = 0,945 NFI = 0,950 CMIN/DF = 1,377

En lo que se refiere a la validez discriminante de esta escala, los resultados que se recogen en la Tabla 32, apuntan su existencia en el caso de las dos primeras comparaciones de modelos realizadas. Para la tercera comparación, el test de la chi-cuadrado no permite concluir estadísticamente cuál de los dos modelos es mejor. A la vista de los datos obtenidos, se puede aceptar la naturaleza tridimensional del constructo “MI como comportamiento”.

Tabla 32. Comparación de los modelos factoriales: MI como comportamiento

DIMENSIONES	MODELO DE DOS FACTORES	MODELO DE UN FACTOR	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE CHI-CUADRADO
MIGENERA / MIDISEMIN	CMIN=0,231 DF=1 p=0,631 CFI=1,000 RMSEA=0,000	CMIN=3,844 DF=2 p=0,146 CFI=0,965 RMSEA=0,096	Dif. CMIN=3,613 Dif. DF=1 p=0,057
MIGENERA / MIRESPU	CMIN=1,020 DF=1 p=0,312 CFI=1,000 RMSEA=0,014	CMIN=7,790 DF=2 p=0,020 CFI=0,942 RMSEA=0,170	Dif. CMIN=6,770 Dif. DF=1 p=0,009
MIDISEMIN / MIRESPU	CMIN=6,403 DF=1 p=0,011 CFI=0,938 RMSEA=0,232	CMIN=8,469 DF=2 p=0,014 CFI=0,926 RMSEA=0,180	Dif. CMIN=2,066 Dif. DF=1 p=0,151

Finalmente, y al objeto de obtener una medida global del constructo MI como comportamiento, se procedió a crear tres variables observadas, donde cada una de ellas se corresponde con cada dimensión del constructo, esto es, generación, diseminación y respuesta. Es decir, el constructo “MI como comportamiento” queda formado por tres indicadores (MIGENER, MIDISEM y MIRESP), cada uno de los cuales se ha obtenido

a través de la ponderación de sus indicadores previos. Los resultados del AFC realizado, tal y como se muestran en la Tabla 33, indican que el ajuste de este nuevo modelo es aceptable dado los valores que toman sus parámetros. Así mismo, señalan que la escala es apropiada para medir el constructo “MI como comportamiento” ya que:

- Es fiable porque todos los indicadores muestran una adecuada fiabilidad individual. Además, la fiabilidad compuesta se sitúa por encima del 0,7, la varianza extraída por encima del 0,5 y el *Alpha* de Cronbach está en torno a 0,8.
- La escala presenta validez convergente, dado que todos los estimadores estandarizados son significativos y superan el 0,5.

Tabla 33. Resultados del AFC conjunto final de las tres dimensiones del MI como comportamiento

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	<i>R</i> ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
MIGENER ←MICOMP	0,718		0,516			
MIDISEM ←MICOMP	0,725	5,367 (0,000)	0,526	0,810	0,588	0,792
MIRESP ←MICOMP	0,850	5,977 (0,000)	0,723			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 22,156 (*p* = 0,053) CFI = 0,974 RMSEA = 0,084
 TLI = 0,944 NFI = 0,942 CMIN/DF = 1,704

3.1.5. Orientación al mercado externo

En la Tabla 34, que se presenta a continuación, se recogen los resultados del AFC de segundo orden realizado para validar la escala de *orientación al mercado externo*, en el que se plantea la existencia de tres dimensiones: generación, diseminación y respuesta. Los resultados ponen de manifiesto el buen ajuste del modelo propuesto, dado que los valores que toman los distintos estadísticos se encuentran dentro de los límites establecidos en la literatura. Así mismo, el análisis de los resultados también indica que la escala posee consistencia interna dado que:

- El *Alpha* de Cronbach de la escala global toma valores cercanos al 0,9, lo que indica que la escala es un buen instrumento de medida del constructo estudiado.
- Se observa que gran parte de los indicadores presentan una fiabilidad individual alta, así como una fiabilidad compuesta para cada dimensión en torno al 0,8, lo que confirma la fiabilidad de la escala para medir el constructo “orientación al mercado externo”. Sería conveniente destacar que los valores que toman las variables V146 y V156 para la R^2 son bajos, aunque se ha decidido mantenerlas dado su interés para el modelo, hecho que queda apoyado por su validez de contenido. Además, los niveles de las varianzas extraídas se encuentran en torno a los valores recomendados en la literatura.
- Todos los indicadores de la escala son significativos y la mayoría de sus estimadores estandarizados toman valores superiores a 0,5, por lo que tiene validez convergente.

Tabla 34. Resultados del AFC conjunto de las tres dimensiones de la OM externo

DIMENSIONES		MODELO FINAL					
		Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V143	←OMGENERA	0,607		0,368			
V144	←OMGENERA	0,782	4,833 (0,000)	0,611	0,714	0,398	0,680
V146	←OMGENERA	0,376	2,716 (0,007)	0,141			
V148	←OMGENERA	0,686	4,439 (0,000)	0,471			
V152	←OMDISEMIN	0,872		0,760			
V154	←OMDISEMIN	0,738	5,745 (0,000)	0,544	0,769	0,534	0,757
V156	←OMDISEMIN	0,546	4,282 (0,000)	0,298			
V162	←OMRESPU	0,794		0,631			
V166	←OMRESPU	0,686	5,709 (0,000)	0,470	0,817	0,528	0,812
V167	←OMRESPU	0,688	5,728 (0,000)	0,473			
V169	←OMRESPU	0,734	6,172 (0,000)	0,538			
OMGENERA	←OMCOMP	0,967	4,861 (0,000)	0,936			
OMDISEMIN	←OMCOMP	0,724	5,469 (0,000)	0,525	0,908	0,483	
OMRESPU	←OMCOMP	0,972	6,715 (0,000)	0,945			

Escala global	0,918
----------------------	-------

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 53,492 ($p = 0,091$) CFI = 0,953 RMSEA = 0,055

TLI = 0,925 NFI = 0,839 CMIN/DF = 1,305

Con respecto a la validez discriminante de la escala de OM externo, los resultados recogidos en la Tabla 35 apoyan su existencia, aunque en el caso de la segunda comparación realizada, el test de la chi-cuadrado no permite identificar claramente cuál de los dos modelos es mejor. A la vista de los resultados, la tridimensionalidad del constructo queda aceptada, constituyéndose un constructo formado por la “generación de inteligencia”, “diseminación de la inteligencia” y “respuesta a la inteligencia” vinculadas al mercado externo.

Tabla 35. Comparación de los modelos factoriales: OM externo

DIMENSIONES	MODELO DE DOS FACTORES	MODELO DE UN FACTOR	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE CHI-CUADRADO
OMGENERA / OMDISEMIN	CMIN=14,539 DF=13 $p=0,337$ CFI=0,987 RMSEA=0,034	CMIN=26,742 DF=14 $p=0,021$ CFI=0,893 RMSEA=0,095	Dif. CMIN=12,203 Dif. DF=1 $p=0,000$
OMGENERA / OMRESPU	CMIN=16,300 DF=19 $p=0,637$ CFI=1,000 RMSEA=0,000	CMIN=17,338 DF=20 $p=0,631$ CFI=1,000 RMSEA=0,000	Dif. CMIN=1,038 Dif. DF=1 $p=0,308$
OMDISEMIN / OMRESPU	CMIN=22,005 DF=13 $p=0,055$ CFI=0,946 RMSEA=0,083	CMIN=39,106 DF=14 $p=0,000$ CFI=0,849 RMSEA=0,134	Dif. CMIN=17,101 Dif. DF=1 $p=0,000$

La subescala de “generación de la inteligencia del mercado externo” permite conocer la capacidad de la empresa para detectar cambios en las preferencias de sus clientes externos, su énfasis por incentivar a los clientes a realizar sugerencias sobre los productos o servicios con el fin de detectar posibles mejoras; su convencimiento por impulsar reuniones periódicas con los clientes para conocer sus necesidades futuras y su preocupación por analizar el entorno en el que la empresa opera. Por otra parte, es a través de la subescala de la “diseminación de la inteligencia del mercado externo” como se evaluaría el grado de intercambio de información entre los distintos departamentos acerca de las necesidades futuras de los clientes y del mercado en el que opera, así como el nivel de celeridad con el que se transmite información relativa a algún suceso importante que ocurra en el mercado en el que opera la entidad o sobre los clientes de la misma. Finalmente, por medio de la subescala de la tercera dimensión, “la capacidad de

respuesta corporativa a las necesidades de los clientes externos”, es posible conocer el nivel de esfuerzo de la organización para responder inmediatamente a las nuevas demandas de los clientes, las campañas de la competencia y los cambios que se produzcan en el entorno, así como su capacidad para ejecutar de manera eficaz y eficiente los planes de marketing.

Por otra parte, y tal y como se hizo en el apartado anterior en relación al MI como comportamiento, con el fin de conseguir una medida global del constructo OM externo, se procedió a crear tres variables observadas, donde cada una de ellas se corresponde con cada una de las dimensiones del constructo. Es decir, el constructo OM queda formado por tres indicadores (OMGENER, OMDISEM y OMRESP), cada uno de los cuales se ha obtenido a través de la ponderación de sus indicadores previos. Los resultados del nuevo AFC realizado permiten afirmar que el ajuste es aceptable, dado los valores que toman los parámetros del modelo (véase Tabla 36). Así mismo, estos datos indican que la escala es apropiada para testar el constructo “OM” ya que:

- Todos los indicadores muestran una adecuada fiabilidad individual; la fiabilidad compuesta se sitúa en torno al 0,8; la varianza extraída alrededor del 0,6 y el *Alpha* de Cronbach se sitúa en torno al 0,9. Todo ello señala que la escala es fiable.
- La validez convergente que presenta la escala viene avalada por el valor que toman todos los estimadores estandarizados, al superar el 0,5, además de ser significativos.

Tabla 36. Resultados del AFC conjunto final de las tres dimensiones de la OM

DIMENSIÓN		MODELO FINAL					
		Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	<i>R</i> ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
OMGENER	←OMCOMP	0,810		0,656			
OMDISEM	←OMCOMP	0,718	6,010 (0,000)	0,516	0,832	0,623	0,873
OMRESP	←OMCOMP	0,836	7,016 (0,000)	0,699			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 7,220 (*p* = 0,513) CFI = 1,000 RMSEA = 0,000
 TLI = 1,012 NFI = 0,963 CMIN/DF = 0,902

3.1.6. Resultados de clientes internos

Dentro de este apartado se van a analizar las escalas utilizadas para medir los distintos resultados de los empleados o clientes internos. En concreto, se va a evaluar el compromiso afectivo del empleado con la organización, así como su nivel de satisfacción, para concluir con el examen de su productividad, rotación y absentismo. Esto es, se va a proceder a diferenciar entre resultados actitudinales y conductuales de los clientes internos, ya que el compromiso afectivo y la satisfacción son actitudes de los directivos y supervisores que afectan a su comportamiento, es decir, a su productividad, absentismo y rotación.

Para el estudio de estas variables se va a emplear una base global en la que se incluyen los dos informantes clave, directivos y supervisores, tal y como se indicaba en la Tabla 16. Por tanto, la base de estudio se corresponde con 364 participantes. Cabe destacar la importancia de la inclusión de los dos informantes clave en este trabajo de investigación, ya que con ello se subsana el carácter subjetivo que hasta el momento ha caracterizado la medición de los resultados de los empleados en el seno de la organización, pues, en la mayoría de las investigaciones consultadas sólo se evalúa a partir de la opinión, creencias o actitudes de los directivos.

Resultados actitudinales de los clientes internos: compromiso afectivo y satisfacción

- **Compromiso afectivo**

En esta investigación se ha procedido a realizar un AFC para validar la escala de compromiso, considerando únicamente su dimensión afectiva. Los resultados de este modelo de medida se recogen en la Tabla 37 y de ellos se extrae que el ajuste es muy satisfactorio. Al mismo tiempo, los resultados del AFC indican la validez y fiabilidad de la escala por diversas razones:

- Se trata de un buen modelo de medida del compromiso afectivo, ya que el *Alpha* de Cronbach se sitúa por encima del 0,8.

- La escala cuenta con fiabilidad individual y compuesta, ya que todos los indicadores superan los datos recomendados en la literatura, al igual que los niveles alcanzados por la varianza extraída.
- Todos los estimadores estandarizados de los indicadores de la escala superan el valor de 0,5 y son significativos, lo que indica su validez convergente.

Tabla 37. Resultados del AFC del compromiso afectivo

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Alpha de Cronbach
V171 ←COMPROMISOAF	0,618	12,551 (0,000)	0,383			
V172 ←COMPROMISOAF	0,754	16,302 (0,000)	0,569	0,869	0,629	0,856
V173 ←COMPROMISOAF	0,850	19,270 (0,000)	0,722			
V175 ←COMPROMISOAF	0,918	21,639 (0,000)	0,842			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 2,651 ($p = 0,266$) CFI = 0,999 RMSEA = 0,030
 TLI = 0,997 NFI = 0,996 CMIN/DF = 1,325

A través de la escala del “compromiso afectivo” es posible conocer el grado de vinculación emocional que el empleado o cliente interno siente hacia la organización, su sentimiento de pertenencia y felicidad por permanecer en ella durante toda su carrera profesional, así como el grado en el que los problemas de la empresa los identifica como suyos.

- **Satisfacción**

En la Tabla 38 se presentan los resultados del AFC realizado al objeto de validar la escala de “satisfacción”. Dichos resultados indican que el modelo se ajusta de forma muy satisfactoria si se observan los valores que toman todos los indicadores del ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. De la misma forma, los resultados nos señalan que la escala es fiable y válida debido a que:

- Presenta validez convergente, ya que todos sus indicadores tienen pesos de regresión estandarizados por encima del 0,5 y son significativos al presentar razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.

- Se trata de un buen instrumento de medición, ya que los niveles alcanzados por el *Alpha* de Cronbach se sitúa en torno al 0,8.
- La fiabilidad individual de la mayoría de sus indicadores es adecuada y, la fiabilidad compuesta supera el nivel mínimo establecido de 0,7. Además, el valor de la varianza extraída se encuentra en torno al valor sugerido en la literatura.

Tabla 38. Resultados del AFC de la satisfacción

DIMENSIÓN	MODELO FINAL				
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	<i>R</i> ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída <i>Alpha</i> de Cronbach
V191 ←SATISFACCIÓN	0,787	15,521 (0,000)	0,619		
V193 ←SATISFACCIÓN	0,737	14,408 (0,000)	0,544		
V194 ←SATISFACCIÓN	0,700	13,570 (0,000)	0,490	0,777	0,473 0,772
V200 ←SATISFACCIÓN	0,488	8,889 (0,000)	0,239		

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 0,550 (*p* = 0,760) CFI = 1,000 RMSEA = 0,000
 TLI = 1,011 NFI = 0,999 CMIN/DF = 0,275

Esta escala de “satisfacción” permite determinar el grado de bienestar de los empleados en relación a la intensidad con la que el trabajo despierte su interés y suponga un desafío; le permita participar en la toma de decisiones que afecten a su desarrollo; los progresos profesionales que haya podido realizar hasta el momento y la relación interpersonal y/o interprofesional que mantiene con sus compañeros en el seno de la organización.

Resultados conductuales de los clientes internos: productividad, absentismo y rotación

• **Productividad**

Los resultados de los análisis realizados sobre la escala utilizada para medir la productividad de los empleados, y que se recogen en la Tabla 39, indican una bondad del ajuste del modelo muy satisfactorio, dado que todas las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia superan los límites recomendados en la literatura. Estos

datos permiten aceptar la naturaleza unidimensional del constructo productividad. De la misma forma, los datos del análisis revelan la fiabilidad y validez de la escala por los siguientes motivos:

- El *Alpha* de Cronbach de la escala global indica que la escala estudiada es un buen instrumento para medir el constructo “productividad”.
- Los datos correspondientes a la fiabilidad individual (R^2) de cada variable y a la fiabilidad compuesta y varianza extraída indican que la escala propuesta tiene una elevada fiabilidad para medir el concepto que se pretende, ya que sus valores se encuentran dentro de los niveles de aceptación.
- La escala presenta validez convergente, dado que todos los estimadores estandarizados son superiores a 0,5 y significativos al presentar razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.

Tabla 39. Resultados del AFC de la productividad

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V202 ←PRODUCTIVIDAD	0,919		0,845			
V203 ←PRODUCTIVIDAD	0,946	31,999 (0,000)	0,895	0,926	0,808	0,927
V205 ←PRODUCTIVIDAD	0,827	22,836 (0,000)	0,684			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 1,829 ($p = 0,176$) CFI = 0,999 RMSEA = 0,048
 TLI = 0,994 NFI = 0,998 CMIN/DF = 1,829

Con esta escala se mide, de forma subjetiva, el grado de rendimiento percibido de cada empleado o cliente interno, así como su nivel de eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo en comparación con sus compañeros.

- **Absentismo**

Aunque el efecto del compromiso del empleado sobre el absentismo laboral ha sido ampliamente tratado en la literatura, la escala presentada en esta investigación, relativa al nivel de absentismo alcanzado por los directivos y supervisores en la organización,

no pudo ser validada (véase Tabla 40). Los resultados de los análisis realizados señalan que el ajuste del modelo no es satisfactorio, ya que los valores que toman las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia no se encuentran dentro de los límites recomendados. Así mismo, los datos señalan que esta escala no es la adecuada para medir el constructo “absentismo” dado que:

- El *Alpha* de Cronbach de la escala global no alcanza el 0,5, lo que indica que la escala utilizada muestra un nivel de fiabilidad no aceptable que le impide convertirse en un buen instrumento para medir el constructo.
- Así mismo, los datos correspondientes a la fiabilidad individual (R^2) de cada variable y a la fiabilidad compuesta y varianza extraída no alcanzan valores que se sitúen dentro de los límites de aceptación.
- La escala no presenta validez convergente, dado que los estimadores estandarizados no son significativos al presentar razones críticas inferiores al valor recomendado de $\pm 1,96$.

Tabla 40. Resultados del AFC del absentismo

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V206 ←ABSENTISMO	0,047		0,002			
V207R ←ABSENTISMO	1,073	0,738 (0,460)	1,152	0,539	0,359	0,456
V208R ←ABSENTISMO	0,524	0,952 (0,341)	0,274			
V209 ←ABSENTISMO	0,090	0,850 (0,396)	0,008			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 41,948 ($p = 0,000$) CFI = 0,770 RMSEA = 0,235

TLI = (-0,148) NFI = 0,772 CMIN/DF= 20,974

Una de las principales razones esgrimidas para justificar tal resultado está relacionada con el momento en el que se realizó el trabajo de campo, coincidente con una situación de crisis económica y de altos niveles de desempleo. De esta forma, al preguntar a los directivos y supervisores por cuestiones relativas a sus ausencias en el trabajo y las causas de dichas ausencias, sus respuestas podrían haberse visto condicionadas, en gran

medida, al pensar que sus trabajos se verían comprometidos o su imagen dañada, dada la situación económica actual.

- **Rotación**

En la Tabla 41 se recoge de forma detallada la especificación del modelo de medida propuesto para el constructo “rotación” formado por tres ítems. Los resultados ponen de manifiesto unos niveles excelentes de bondad de ajuste para el modelo de medida, al presentar unos valores de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia que se sitúan por encima de los límites recomendados por la literatura. Al mismo tiempo, los datos nos indican la validez y fiabilidad de la escala al cumplirse una serie de requisitos:

- La escala presenta un valor del *Alpha* de Cronbach que la convierte en un buen instrumento de medición, al mismo tiempo que permite confirmar su consistencia interna.
- Los estimadores estandarizados son superiores a 0,5 y los indicadores son significativos, lo que indica que la escala posee validez convergente.
- Los valores de la fiabilidad individual y compuesta, así como de la varianza extraída indican que la escala propuesta tienen una elevada fiabilidad para medir el constructo rotación.

Tabla 41. Resultados del AFC de la rotación

DIMENSIÓN	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	<i>R</i> ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V210 ←ROTACION	0,713		0,508			
V211 ←ROTACION	0,958	16,220 (0,000)	0,919	0,884	0,720	0,868
V212 ←ROTACION	0,856	15,848 (0,000)	0,733			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 0,000 (*p* = 0,995) CFI = 1,000 RMSEA = 0,000
 TLI = 1,005 NFI = 1,000 CMIN/DF = 0,000

Con la aplicación de esta escala de “rotación” lo que se pretende es conocer si el empleado tiene intención de abandonar su puesto de trabajo en la organización.

3.1.7. Resultados de clientes externos y económicos

Dentro de este apartado se va a proceder a analizar la idoneidad de las dos escalas utilizadas para evaluar los resultados del cliente externo y los resultados económicos de la organización. El escaso número de ítems que componen cada escala, ha imposibilitado la validación individual de cada una de ellas, por lo que se ha procedido a comprobar su solidez y validez de forma conjunta, a través de un único AFC. La Tabla 42 muestra los resultados del ajuste del modelo de medida utilizado. Como se puede apreciar, el modelo presenta un buen ajuste, ya que todos los indicadores obtenidos cumplen con creces las restricciones relacionadas en la literatura. De la misma forma, los resultados de las medidas de fiabilidad y validez nos indican que las escalas cumplen con tales requisitos, dado que:

- El *Alpha* de Cronbach para las escalas de “resultados de clientes externos” y “resultados económicos” nos indica que ambas poseen consistencia interna, siendo buenos instrumentos de medida para sus constructos respectivos.
- Los datos presentados permiten afirmar que la fiabilidad individual y compuesta de ambas escalas quedan confirmadas. Esto es así, dado que todos los indicadores presentan una fiabilidad individual alta (R^2), así como valores elevados para la fiabilidad compuesta y la varianza extraída.
- Las escalas poseen validez convergente porque todos sus estimadores estandarizados superan el valor 0,5 y, además, todos los indicadores de ambas escalas son significativos.

Tabla 42. Resultados del AFC de los resultados de clientes externos y económicos

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (<i>p</i>)	R^2	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	<i>Alpha</i> de Cronbach
V217 ←RDOCLEX	0,858		0,736			
V218 ←RDOCLEX	0,887	8,230 (0,000)	0,787	0,913	0,778	0,908
V219 ←RDOCLEX	0,900	8,311 (0,000)	0,810			

DIMENSIONES	MODELO FINAL					
	Estimadores estandarizados	Razones críticas (p)	R ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Alpha de Cronbach
V224 ←RDOECON	0,747		0,558			
V225 ←RDOECON	0,929	5,908 (0,000)	0,863	0,855	0,665	0,839
V226 ←RDOECON	0,757	5,416 (0,000)	0,574			

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA

CMIN = 8,519 (p = 0,384) CFI = 0,997 RMSEA = 0,031
 TLI = 0,992 NFI = 0,956 CMIN/DF = 1,065

Así mismo, los análisis llevados a cabo para determinar la validez discriminante y que se recogen en la Tabla 43, indican que si se vincularan los ítems de ambas escalas a un único factor, el modelo empeoraría notablemente. De hecho, el análisis de diferencias de chi-cuadrado arroja la existencia de diferencias significativas. Por tanto, se evidencia la idoneidad del modelo de dos factores, en el que la dimensión “resultados de clientes externos” permite evaluar, desde un punto de vista comparativo, los niveles percibidos por la dirección en materia de fidelidad, satisfacción, quejas y reclamaciones de los clientes externos. De la misma forma, y por medio de la escala de “resultados económicos”, se puede conocer, de manera también subjetiva, la evolución en los tres últimos años de los niveles de ventas, cuota de mercado y rentabilidad de la organización en comparación a sus competidores más inmediatos.

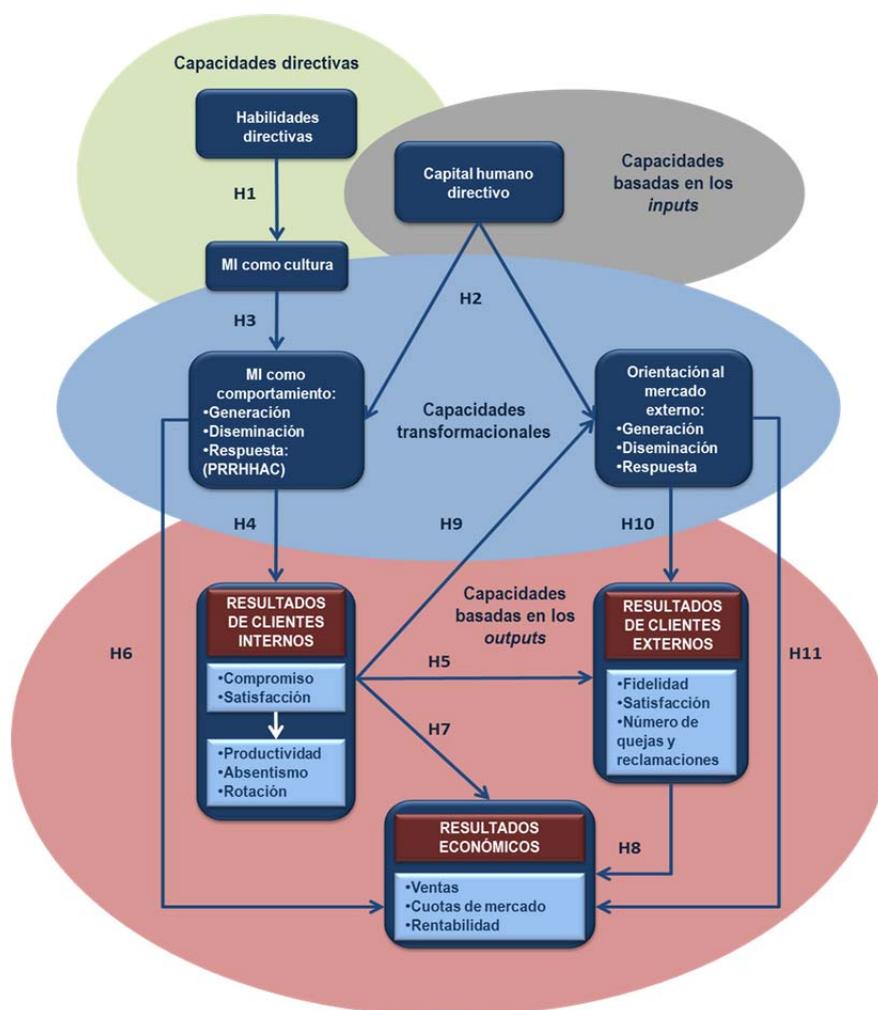
Tabla 43. Comparación de los modelos factoriales: resultados de clientes externos y económicos

DIMENSIONES	MODELO DE DOS FACTORES	MODELO DE UN FACTOR	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE CHI-CUADRADO
RDOCLEX / RDOECON	CMIN=8,520 DF=8 p=0,384 CFI=0,997 RMSEA=0,031	CMIN=55,80 DF=9 p=0,000 CFI=0,733 RMSEA=0,228	Dif. CMIN=47,28 Dif. DF=1 p=0,000

3.2. ANÁLISIS DE LOS MODELOS ESTRUCTURALES

Una vez realizados los análisis psicométricos de las escalas de medida utilizadas, se procederá a contrastar las diferentes hipótesis planteadas en la presente investigación, a través de modelos de ecuaciones estructurales. Para ello, y tomando como referencia los constructos obtenidos en el epígrafe 3.1, en la figura 5 se presenta el modelo global del MI, que se toma como base para la contrastación de las hipótesis presentadas en esta investigación.

Figura 5. Modelo de MI y relación de hipótesis



Dada la complejidad del modelo global que se presenta, así como el tamaño muestral finalmente conseguido, no ha sido posible estimar dicho modelo de forma conjunta utilizando modelos de ecuaciones estructurales. Es por ello que, el procedimiento seguido en el estudio ha consistido en especificar modelos parciales en orden a contrastar las hipótesis planteadas.

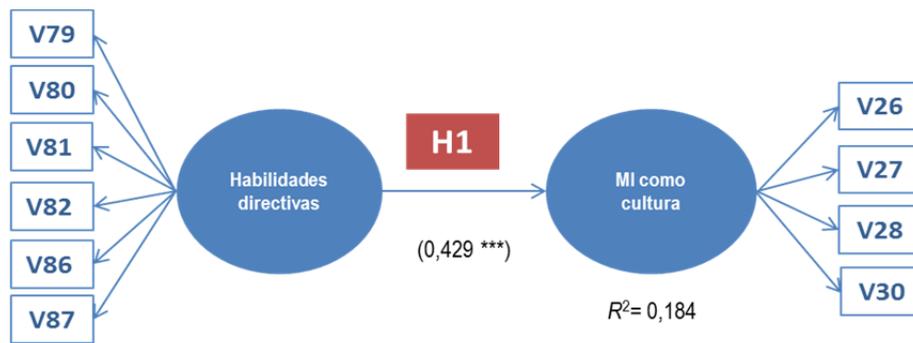
En primer lugar, se analizarán los efectos que las habilidades directivas ejercen en el asentamiento y difusión de los valores del MI entre todos los miembros de la empresa, en orden a testar la primera hipótesis (H1). Así mismo, se estudiará el papel que juega el capital humano directivo en la puesta en práctica de comportamientos orientados, tanto al mercado interno como externo, a fin de contrastar la segunda hipótesis (H2). Seguidamente, se testará la tercera hipótesis (H3), a través del estudio de la relación entre el MI como cultura y el MI como comportamiento. Por último, se evaluará cómo el desarrollo del MI (cultural y comportamental) favorece la obtención de mejores resultados organizativos. Para ello, en primer lugar, se evaluarán los efectos del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos a través de los resultados de los clientes internos y externos, para contrastar las cinco hipótesis siguientes (H4, H5, H6, H7 y H8). En segundo lugar, se analizarán los efectos del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos a través de la OM externo, para testar las tres últimas hipótesis de la investigación (H9, H10 y H11).

3.2.1. La influencia de las habilidades directivas en el desarrollo de una cultura de MI

El modelo estructural que se especifica en este apartado tiene como objetivo analizar la relación existente entre las habilidades directivas y el MI como cultura. Este análisis se realiza sobre la base de la necesidad de que los directivos desarrollen comportamientos de liderazgo, empatía y comunicación hacia sus empleados que permitan que éstos se impregnen de una filosofía de MI. De forma específica, lo que se pretende con este modelo es conocer el efecto de las habilidades directivas sobre el MI como cultura a fin de testar la hipótesis H1 (véase Figura 6).

Como se aprecia en esta figura, los valores del modelo estructural permiten la contrastación de la hipótesis H1, en la medida que presenta un ajuste satisfactorio. Así mismo, los datos señalan que las habilidades directivas están positivamente relacionadas con la perspectiva cultural del MI, ya que el peso de regresión es estadísticamente significativo (0,429) a un nivel del $p=0,000$. Además, a través del coeficiente conjunto de determinación (R^2) es posible determinar cómo las habilidades directivas son capaces de explicar más de un 18% del MI como cultura. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1.

Figura 6. Relación habilidades directivas - MI como cultura



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

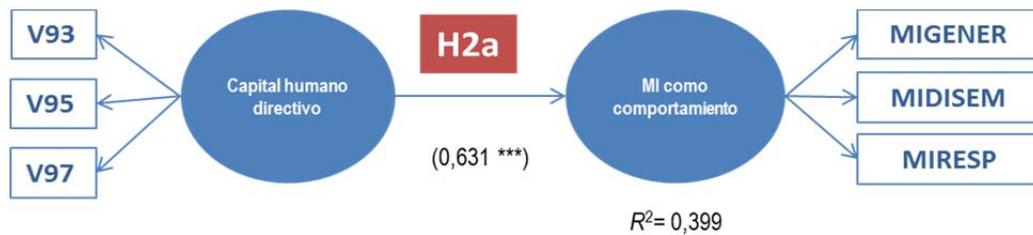
CMIN = 38,603 ($p = 0,269$) CFI = 0,991 RMSEA = 0,037
 TLI = 0,986 NFI = 0,933 CMIN/DF = 1,135

3.2.2. La influencia del capital humano directivo en el desarrollo de comportamientos de OM interno y externo

Seguidamente, y al objeto de testar la hipótesis H2, se analizó el nivel de influencia del capital humano directivo de la empresa sobre el desarrollo de comportamientos de OM interno y externo. Para ello, se procedió a desdoblarse esta hipótesis en dos, de tal forma que, en primer lugar, se especificó un modelo estructural que recogía la relación entre el capital humano directivo y el desarrollo de comportamientos de MI (H2a), tal y como se muestra en la Figura 7. En segundo lugar, y con la misma finalidad, se especificó un segundo modelo en el que se relaciona el capital humano directivo y el despliegue de comportamientos orientados al mercado externo (H2b), tal y como se indica en la Figura 8. Es decir, a través de estos modelos se pretende valorar el papel ejercido por la dirección, a través de su experiencia, conocimientos y formación, en el fomento, desarrollo y aplicación de comportamientos orientados al mercado interno y externo.

Los datos recogidos en la Figura 7 permiten contrastar la hipótesis H2a de una forma muy satisfactoria, ya que la relación entre ambos constructos es positiva y muy significativa. De hecho, los datos evidencian que el poder explicativo del capital humano directivo es bastante alto en la medida en que explica cerca del 40% del MI como comportamiento. Del mismo modo, el elevado valor tomado por el peso de regresión estandarizado (0,631) ratifica la potente relación entre el capital humano directivo y el desarrollo de comportamientos de MI en la empresa.

Figura 7. Relación capital humano directivo - MI como comportamiento



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

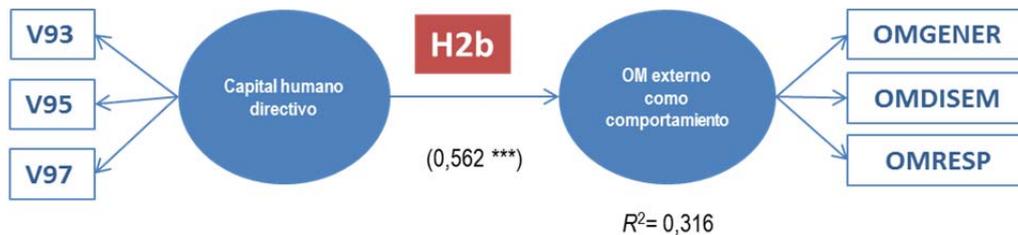
AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 13,370 ($p = 0,100$) CFI = 0,962 RMSEA = 0,082

TLI = 0,901 NFI = 0,918 CMIN/DF = 1,671

Del mismo modo, los datos que se muestran en la Figura 8 permiten aceptar la hipótesis H2b, al evidenciar la relación positiva que vincula a ambas variables. Este hecho se hace patente, por una parte, a través del valor que toma el peso de regresión estandarizado (0,562), que lo hace estadísticamente significativo a un nivel $p = 0,000$, y por otra, porque el capital humano directivo explica cerca del 32% del desarrollo de comportamientos orientados al mercado externo, lo que pone de manifiesto su gran poder explicativo.

Figura 8. Relación capital humano directivo – OM externo como comportamiento



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 11,186 ($p = 0,191$) CFI = 0,979 RMSEA = 0,063

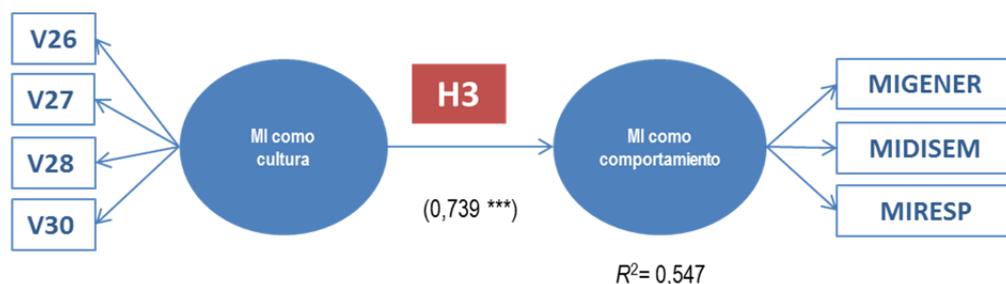
TLI = 0,945 NFI = 0,935 CMIN/DF = 1,398

3.2.3. La influencia del desarrollo de una cultura de MI en los comportamientos de MI

La relación existente entre las perspectivas cultural y comportamental del MI resulta de especial interés en esta investigación, al ser tomada como base para el despliegue del

resto de las hipótesis. La importancia dada a esta relación parte del convencimiento de que el desarrollo previo de una cultura de MI conduce a la generación de comportamientos encaminados a satisfacer las necesidades y deseos de los empleados, impulsada por las habilidades de sus directivos. Esta relación causal, que se recoge en la Figura 9, conforma la siguiente hipótesis a testar.

Figura 9. Relación MI como cultura - MI como comportamiento



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 21,598 ($p = 0,062$) CFI = 0,975 RMSEA = 0,081

TLI = 0,947 NFI = 0,942 CMIN/DF = 1,661

Los datos recogidos en esta figura revelan que las acciones llevadas a cabo por la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados (MI como comportamiento) están explicadas en gran medida por las normas, valores y creencias de orientación al cliente interno que imperan en la organización (MI como cultura). Es más, el coeficiente de determinación R^2 indica claramente el alto poder explicativo del MI como cultura sobre el MI como comportamiento, como también el elevado valor alcanzado por el peso de regresión (0,739). Así pues, se puede concluir que la relación entre ambas perspectivas del MI es positiva y significativa, lo cual permite aceptar la hipótesis H3.

3.2.4. La influencia del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos

En este apartado se procederá a analizar cómo, en la medida que se generan capacidades basadas en los *outputs* a través del desarrollo de comportamientos orientados al mercado interno y externo, la empresa impulsa la entrega de mayor valor a los empleados y clientes, lo que puede incidir en la consecución de mejores resultados

organizativos. Dado el número considerable de relaciones que se pretenden testar dentro de este apartado y al objeto de facilitar la comprensión ordenada de su desarrollo, se ha procedido a dividirlo en dos grandes subapartados. Así, en el primer subapartado se va a estudiar cómo el desarrollo del MI (cultural y comportamental) puede favorecer la obtención de resultados económicos positivos a través de la mejora de los resultados de los clientes internos y externos. En el segundo subapartado, se analizará si el desarrollo del MI (cultural y comportamental) favorece la obtención de resultados económicos positivos a través de la OM externo.

El MI y la obtención de resultados económicos positivos a través de la mejora de los resultados de los clientes internos y externos

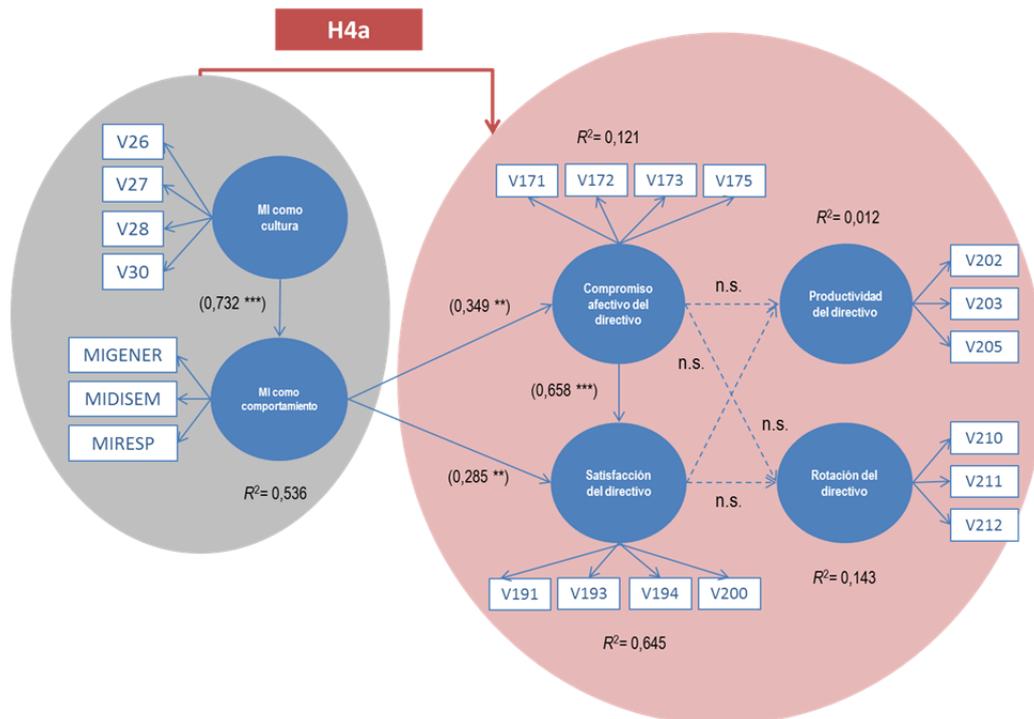
En este primer subapartado se comenzará estudiando la relación que vincula el MI con los resultados de clientes internos, lo que permitirá contrastar la hipótesis H4 (véase Figura 5). A continuación, se analizará en qué medida los resultados actitudinales de los clientes internos influyen en los resultados de los clientes externos de los hoteles, lo que conducirá a testar la hipótesis H5. Seguidamente, en orden a contrastar la hipótesis H6, se valorará cuál es la relación entre el MI y la obtención de mejores resultados económicos. A continuación, se pasará a estudiar si existe relación entre los resultados actitudinales de los clientes internos y los resultados económicos de los hoteles, lo que llevará a testar la hipótesis H7. Finalmente, en este subapartado se analizará el grado en el que los resultados de los clientes externos están vinculados con los resultados económicos de estas empresas, hecho que permitirá testar la hipótesis H8.

- ***Relación entre MI y los resultados de clientes internos***

Con el fin de testar la hipótesis H4, y bajo la premisa básica de que el desarrollo del MI en las organizaciones (tanto en su perspectiva cultural como comportamental) genera en todos los empleados fuertes vínculos afectivos y de satisfacción que les impulsa a mejorar su productividad y a querer permanecer en la empresa indefinidamente, se procede a analizar las consecuencias de la aplicación del MI sobre los resultados de los clientes internos (directivos y supervisores). Para ello, se ha desdoblado la hipótesis (H4) en dos subhipótesis (H4a y H4b). Con la primera subhipótesis (H4a) se va a testar la relación propuesta vinculada a los directivos, mientras que con la segunda

subhipótesis (H4b), se procederá a realizar esta misma acción, pero en relación al colectivo de supervisores. Así, en primer lugar, los datos que aparecen en la Figura 10 indican que el modelo estructural a través del cual se va a testar la hipótesis H4a, se ajusta adecuadamente de forma general. A pesar de que en los resultados del modelo uno de los indicadores presenta un valor no aceptable ($p=0,000$), el resto de los indicadores de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se encuentran dentro de los límites establecidos en la literatura.

Figura 10. Relación MI – resultados de los clientes internos: directivos



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

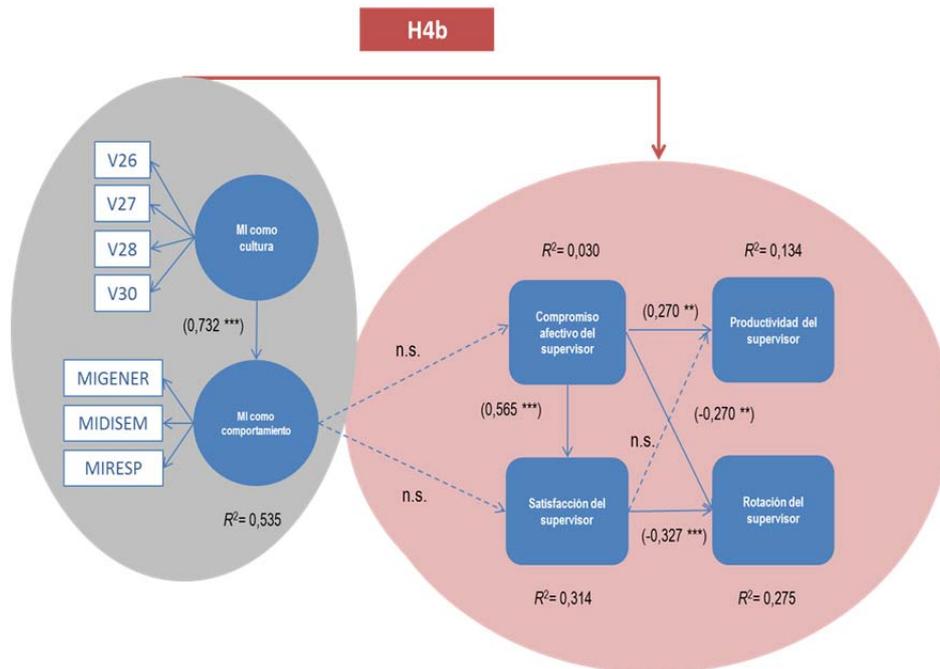
CMIN = 264,658 ($p = 0,000$) CFI = 0,923 RMSEA = 0,068
 TLI = 0,901 NFI = 0,798 CMIN/DF = 1,462

Los resultados que se recogen en la Figura 10 revelan que existe una relación positiva y significativa entre el MI y el compromiso afectivo y la satisfacción del directivo, así como entre estas últimas. No obstante, es preciso señalar que el efecto del MI sobre el compromiso afectivo y la satisfacción es directo a través de la dimensión comportamental e indirecto a través de la dimensión cultural. Así mismo, también es destacable señalar como a través del constructo del MI se explica el 12,1% y el 64,5% de la varianza de los constructos compromiso afectivo y satisfacción del directivo,

respectivamente. Además, es interesante resaltar el hecho de que el análisis de los pesos de regresión estandarizados indican que los comportamientos del MI explican en mayor medida el compromiso afectivo del directivo que su satisfacción. Sin embargo, los bajos niveles de significación entre el compromiso del directivo con su productividad y rotación ($p=0,497$ y $p=0,251$, respectivamente), así como entre la satisfacción del directivo y estas mismas variables ($p=0,585$ y $p=0,575$, respectivamente), no permiten confirmar tal relación, por lo que la hipótesis H4a se acepta parcialmente.

Una vez se ha confirmado que existe una relación positiva entre el MI y la generación de compromiso afectivo y satisfacción en el directivo, aunque ésta no lleve a crear un vínculo con su productividad y rotación, se procede a analizar dicha relación para los supervisores. En este caso, y dado que para un mismo hotel se han encuestado a varios supervisores, se procedió a calcular indicadores de los constructos compromiso afectivo, satisfacción, productividad y rotación de los supervisores a partir de valores medios. Es por ello, que en el modelo que se recoge en la Figura 11 estos constructos aparecen como indicadores y no como constructos latentes.

Figura 11. Relación MI – resultados de clientes internos: supervisores



* $p<0.1$; ** $p<0.05$; *** $p<0.001$

—————> Relación significativa

- - - - -> Relación no significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 58,939 ($p = 0,027$) CFI = 0,953 RMSEA = 0,069

TLI = 0,923 NFI = 0,875 CMIN/DF = 1,473

Tal y como se desprende de la información recogida en la Figura 11, los datos indican que existe una relación positiva entre las dos perspectivas del MI, aunque no significativa entre su aspecto más comportamental con el compromiso afectivo y la satisfacción de los supervisores ($p=0,194$ y $p=0,160$, respectivamente). Es decir, el desarrollo de comportamientos de MI en los hoteles no genera compromiso afectivo ni satisfacción entre los supervisores. Sin embargo, el modelo indica que el compromiso afectivo que pudieran sentir los supervisores con su organización daría lugar a una mayor satisfacción con el puesto de trabajo que desempeñan. Por una parte, la existencia de este vínculo afectivo del supervisor con la organización conduciría, según los datos, a una mayor productividad y un menor nivel de rotación entre ellos. Por otra parte, la satisfacción con el puesto de trabajo llevaría a los supervisores a apegarse más a la empresa y a no querer abandonarla, aunque en este caso, este sentimiento no tuviera ningún efecto sobre la productividad. Por tanto, se podría decir que la hipótesis H4b queda aceptada parcialmente.

Por tanto, los resultados de los modelos estructurales que relacionan el MI con los resultados del cliente interno indican que el desarrollo de una cultura de MI que conduce a la aplicación de acciones encaminadas a ofrecer respuesta a sus necesidades y deseos, a través de la aplicación de las prácticas de RRHH de alto compromiso, obtiene efectos dispares, según el tipo de empleado considerado. Así, en relación a los directivos, los resultados revelan que la respuesta al desarrollo del MI en las empresas a través de la aplicación de estas prácticas de RRHH genera compromiso afectivo y satisfacción entre ellos. Sin embargo, entre los supervisores los resultados son los contrarios. Esto es, el reconocimiento de estas creencias organizativas y la aplicación de este tipo de prácticas de RRHH como respuesta a esta filosofía, no crea compromiso afectivo ni satisfacción entre los supervisores con la organización. Por ello, sería conveniente conocer si esta situación dispar es causada por las diferencias en la percepción del MI como cultura de orientación hacia el cliente interno y de las prácticas de RRHH de alto compromiso por parte de directivos y supervisores.

La técnica de análisis de los datos que va a permitir detectar posibles diferencias significativas entre las percepciones de ambos grupos es el contraste de igualdad de medias mediante pruebas t para muestras independientes. Este contraste de igualdad de medias determina si la diferencia entre las medias de una variable en dos grupos

distintos de individuos es estadísticamente significativa. De forma específica, las variables basadas en percepciones que fueron sometidas al análisis mencionado son, por una parte, el MI como cultura y, por otro, las prácticas de RRHH de alto compromiso como instrumento principal de respuesta utilizado por el hotel para satisfacer las necesidades de todos sus empleados. El conjunto de prácticas de RRHH que ha sido finalmente analizado en esta investigación está compuesto por: reclutamiento y selección, formación, evaluación, retribución y comunicación.

Los resultados de los análisis realizados ponen de manifiesto, de forma general, la existencia de diferencias significativas en las variables basadas en percepciones sobre el MI como cultura y las prácticas de RRHH de alto compromiso atendiendo al tipo de empleado encuestado. En la Tabla 44 se muestran los resultados del análisis realizado entre las variables que recogen el MI como cultura y el tipo de empleado. Como se observa, existen diferencias significativas para todas las variables del constructo MI como cultura, tanto para el directivo como para el supervisor, lo que indica que ambos grupos lo perciben de forma diferenciada. Es más, se observa que para todos los ítems la valoración media de los supervisores es menor que la de los directivos.

Tabla 44. Estudio de las diferencias de percepción del MI como cultura entre directivos y supervisores

Constructo	Variable	Grupo	Media	D.T.	t	p
MI COMO CULTURA	V26: En nuestro hotel existe la creencia de que los empleados son el recurso más importante que tiene la empresa	Directivo	4,24	0,866	2,436	0,012
		Supervisor	3,89	1,097		
	V27: Para nuestro hotel es importante comprender los factores que afectan a la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo	Directivo	4,18	0,913	2,975	0,015
		Supervisor	3,75	1,108		
	V28: En nuestro hotel, mantener a los empleados satisfechos se considera tan importante como mantener a los clientes satisfechos	Directivo	4,06	1,035	2,850	0,003
		Supervisor	3,59	1,248		
	V30: Uno de los objetivos principales de nuestro hotel consiste en mantener a los empleados satisfechos	Directivo	3,94	0,976	2,754	0,006
		Supervisor	3,52	1,170		

Así mismo, en la Tabla 45 se muestran los resultados del análisis de diferencias de medias realizado a cada una de las prácticas de RRHH del estudio para ambos tipos de encuestados. En general, los directivos y los supervisores perciben de forma diferenciada las distintas prácticas que se desarrollan en la empresa, aunque con excepciones. Por ejemplo, se aprecian diferencias significativas en todos y cada uno de los ítems de las prácticas relacionadas con la selección y el reclutamiento, así como con la formación. Sin embargo, en algunos de los ítems de la evaluación, retribución y comunicación no existen diferencias significativas. Así pues, y desde un punto de vista general, se puede afirmar que los directivos tienen una visión más favorable que los supervisores acerca de las prácticas de RRHH aplicadas en la empresa, hecho que se constata por el valor más elevado que toman sus medias. Por tanto, los distintos efectos ocasionados por la aplicación de tales prácticas sobre el compromiso y la satisfacción de los directivos y supervisores de la organización, podrían proceder de las diferentes percepciones que ambos grupos tienen sobre las mismas, lo que les incitaría a actuar motivados por razones igualmente distintas.

Tabla 45. Estudio de las diferencias de percepción entre directivos y supervisores con las prácticas de RRHH de alto compromiso

Constructo	Variable	Grupo	Media	D.T.	t	p
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	V112: 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.)	Directivo	4,15	0,797	3,574	0,001
		Supervisor	3,63	1,134		
	V113: En nuestro hotel utilizamos diferentes fuentes de reclutamiento de personal	Directivo	3,96	1,028	2,782	0,028
		Supervisor	3,52	1,193		
	V114: Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para colaborar y trabajar en equipo	Directivo	4,13	0,751	2,254	0,001
		Supervisor	3,81	1,119		
	V115: Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para adaptarse al hotel y a su cultura de atención al cliente	Directivo	4,22	0,730	2,569	0,003
		Supervisor	3,88	1,041		
FORMACIÓN	V119: Los programas formativos se planifican con antelación y según las necesidades futuras	Directivo	3,81	1,040	1,539	0,001
		Supervisor	3,55	1,309		
	V120: Nuestros programas de formación y desarrollo potencian el trabajo en equipo	Directivo	3,81	1,040	0,391	0,046
		Supervisor	3,75	1,213		
	V122: Proporcionamos a nuestros empleados oportunidades de formación y desarrollo continuos	Directivo	3,81	1,083	2,112	0,079
		Supervisor	3,45	1,304		

Constructo	Variable	Grupo	Media	D.T.	t	p
EVALUACIÓN	V125: La promoción se realiza sobre la base de una evaluación objetiva	Directivo	4,06	1,091	2,775	0,045
		Supervisor	3,61	1,222		
	V126: La evaluación del rendimiento se realiza de forma sistemática	Directivo	3,62	1,210	1,185	0,488
		Supervisor	3,43	1,151		
V127: Se informa a los empleados de los resultados de su evaluación	Directivo	3,68	1,251	1,926	0,046	
	Supervisor	3,32	1,414			
V128: El personal conoce los criterios de evaluación	Directivo	3,50	1,178	1,729	0,025	
	Supervisor	3,18	1,405			
RETRIBUCIÓN	V131: Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los empleados de base en función del logro de sus objetivos	Directivo	2,54	1,332	1,726	0,791
		Supervisor	2,23	1,342		
	V132: Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los equipos de trabajo en función del logro de sus objetivos	Directivo	2,49	1,398	2,943	0,042
Supervisor	1,99	1,227				
V133: En este hotel los empleados son recompensados (de forma económica y/o no económica) por contribuir a ofrecer un buen servicio a los clientes	Directivo	2,88	1,310	3,156	0,131	
	Supervisor	2,31	1,364			
COMUNICACIÓN	V137: Las sugerencias de los empleados se tienen en cuenta para mejorar el servicio al cliente	Directivo	4,32	0,657	4,013	0,000
		Supervisor	3,76	1,121		
V138: Los empleados están informados de los objetivos y resultados del hotel	Directivo	4,19	0,966	0,593	0,675	
	Supervisor	4,11	1,059			

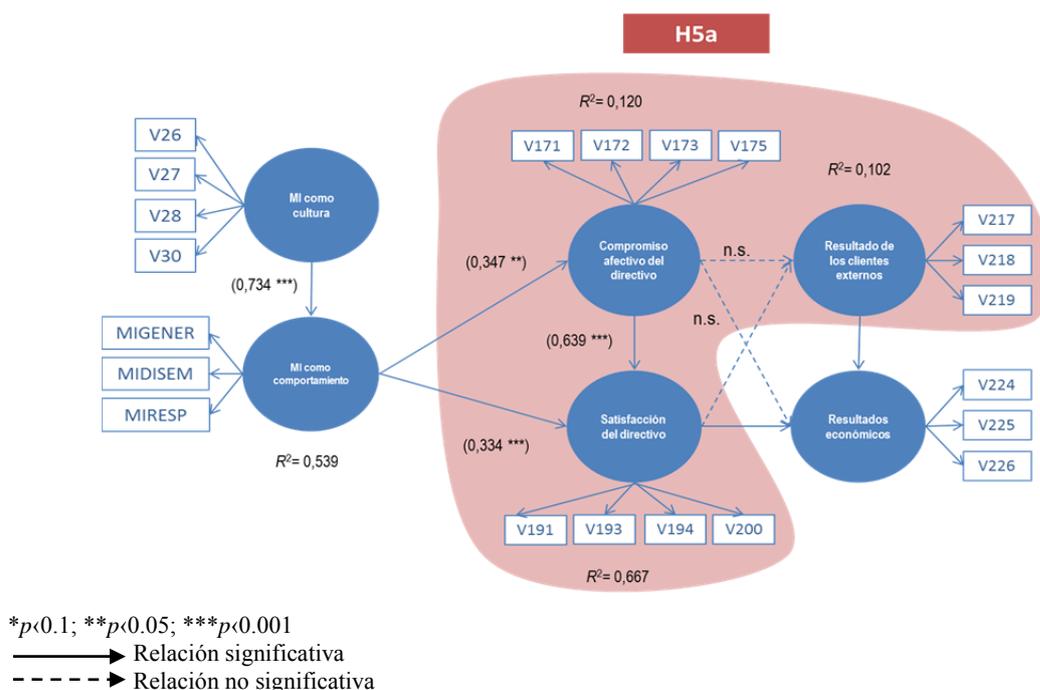
- **Relación entre los resultados actitudinales de clientes internos y los resultados de clientes externos**

Al objeto de estudiar la relación entre los resultados actitudinales de los clientes internos (compromiso afectivo y satisfacción) y los resultados de clientes externos, se ha procedido a realizar su análisis dentro de un modelo global. Para ello, en primer lugar, se acometerá el estudio para los directivos (H5a) y, posteriormente, para los supervisores (H5b).

De forma general, los resultados del modelo señalan que éste se ajusta satisfactoriamente, dado los valores tomados por los indicadores de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Sin embargo, es preciso señalar que uno de los indicadores presenta un valor no aceptable ($p=0,000$). Los datos que se muestran en la Figura 12 indican que no existe una relación significativa entre las dos variables utilizadas para medir los resultados actitudinales de los clientes internos (compromiso y satisfacción) y

los resultados de clientes externos. Esto es, el escaso nivel de significación que existe entre el compromiso afectivo del directivo y los resultados de clientes externos ($p=0,924$), así como entre la satisfacción del directivo y esta misma variable ($p=0,282$), no permiten confirmar tal relación, por lo que la hipótesis H5a no se acepta.

Figura 12. Relación resultados actitudinales de clientes internos (directivos) – resultados de clientes externos

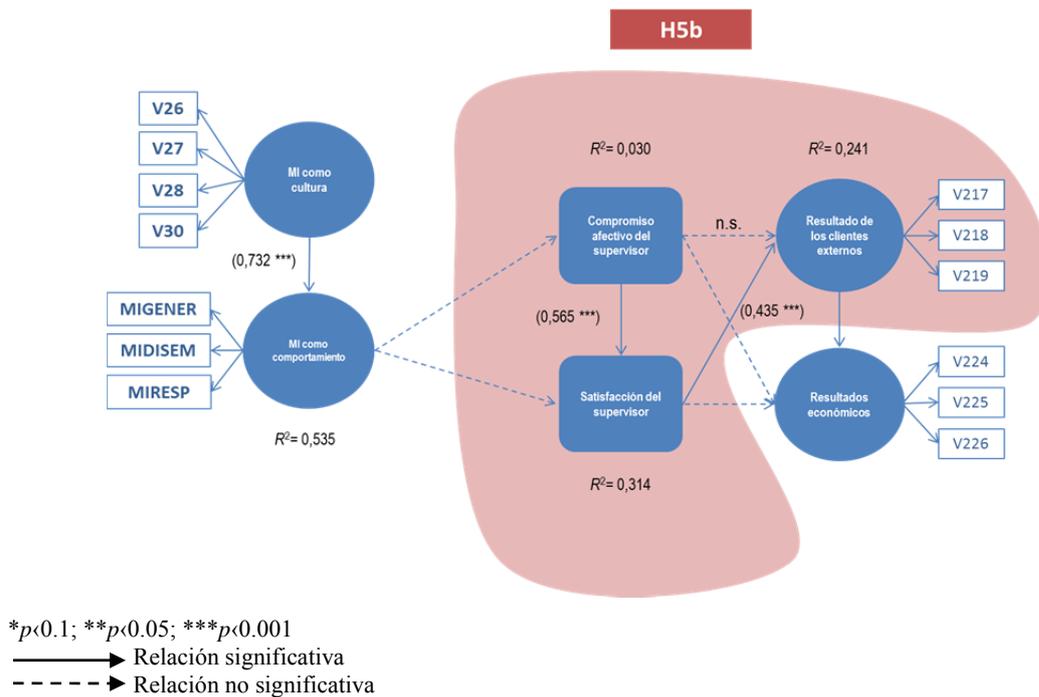


AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL			
CMIN = 265.951	($p = 0,000$)	CFI = 0,895	RMSEA = 0,069
TLI = 0,865	NFI = 0,747	CMIN/DF = 1,478	

A continuación, se pretende medir la relación entre el compromiso afectivo y la satisfacción del supervisor con los resultados de los clientes externos, a través del contraste de la hipótesis H5b, tal y como se muestra en la Figura 13. Los datos indican que el modelo donde se mide dicha relación se ajusta de forma muy satisfactoria, dado los valores que toman sus indicadores de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Así mismo, los resultados del modelo señalan que no existe una relación directa entre el compromiso afectivo de los supervisores y los resultados de los clientes externos. Este hecho se ve confirmado por el bajo nivel de significación existente entre ambas variables ($p=0,534$). Sin embargo, los datos revelan la existencia de una relación positiva entre la satisfacción con el trabajo de este colectivo y los resultados sobre los clientes externos. El coeficiente de determinación R^2 indica que la satisfacción del

supervisor explica el 24,1% de estos resultados, como también el valor alcanzado por el peso de regresión (0,435) a un nivel de significación de $p=0,000$. Así pues, se puede concluir que el compromiso afectivo de los supervisores hacia la organización, fruto de una orientación al MI, influye de forma contundente en su satisfacción laboral, lo que es percibido por los clientes y reflejado de forma positiva en sus resultados. Por tanto, se podría concluir que la hipótesis H5b se acepta parcialmente.

Figura 13. Relación resultados actitudinales de clientes internos (supervisores) – resultados de clientes externos



* $p<0.1$; ** $p<0.05$; *** $p<0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

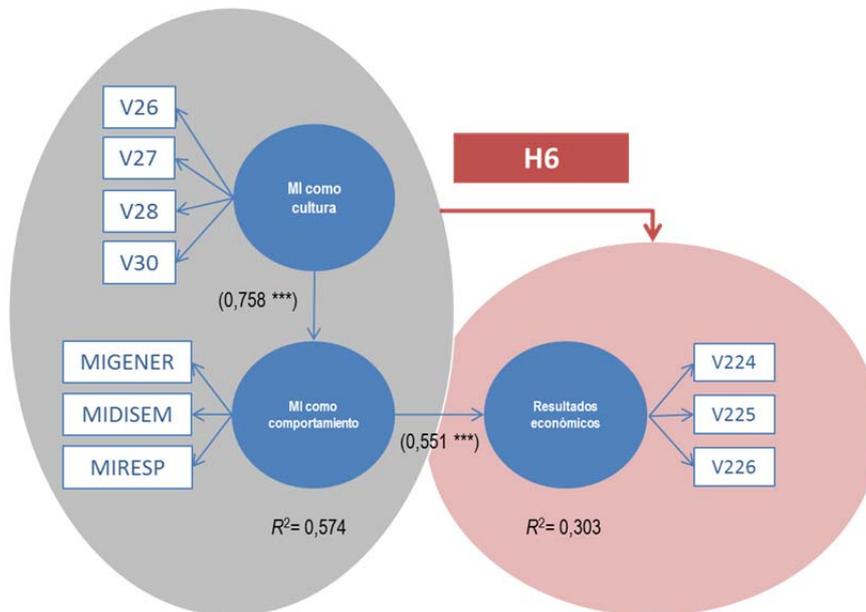
AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL			
CMIN = 97,187	($p = 0,137$)	CFI = 0,974	RMSEA = 0,041
TLI = 0,963	NFI = 0,856	CMIN/DF = 1,171	

- **Relación entre el MI y los resultados económicos**

En este apartado se pretende analizar si existe una relación entre el desarrollo del MI en los hoteles y la obtención de resultados económicos positivos, al objeto de contrastar la hipótesis H6 de esta investigación. Los datos recogidos en la Figura 14 dejan patente la importante relación que vincula el MI y los resultados económicos. Esto es, los datos que se recogen en la Figura 14 ponen de manifiesto que el MI, tanto de forma directa a través de su perspectiva comportamental, como indirectamente por medio de su visión más cultural, posee un alto poder explicativo de los resultados económicos obtenidos

por los hoteles. Este hecho queda patente, tanto por el valor que toma el coeficiente de determinación (30,3%), como por el peso de regresión estandarizado (0,551), a un nivel de significación muy elevado ($p=0,000$). Así pues, y tomando en consideración lo anterior, se acepta la hipótesis H6.

Figura 14. Relación MI – resultados económicos



* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$
 → Relación significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 37,773 ($p = 0,260$) CFI = 0,989 RMSEA = 0,038

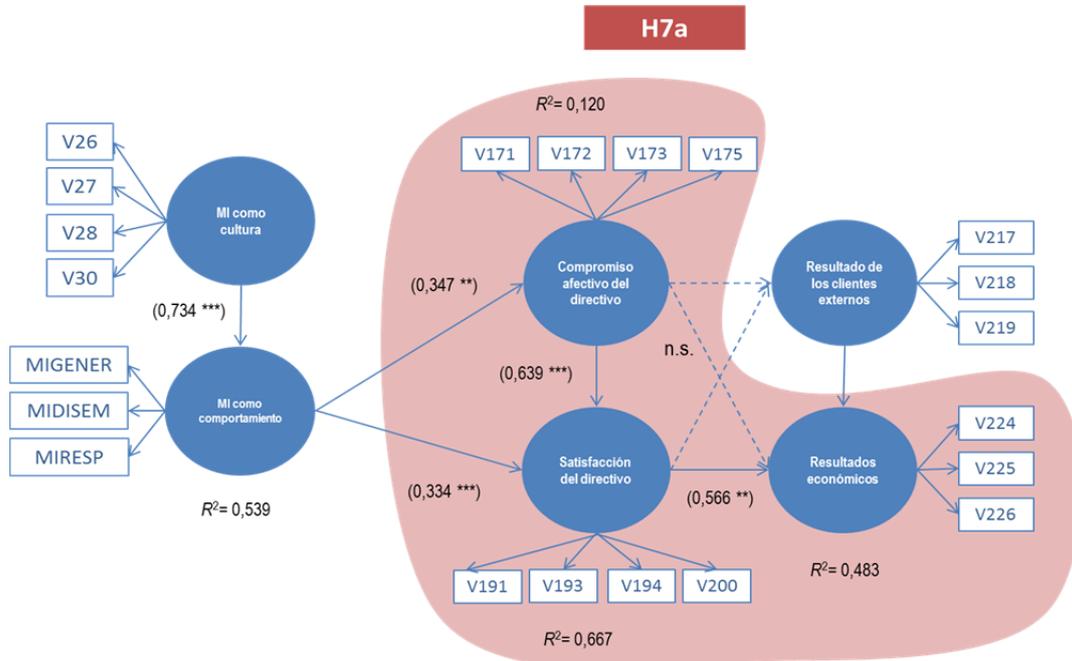
TLI = 0,981 NFI = 0,921 CMIN/DF = 1,145

- **Relación entre los resultados actitudinales de clientes internos y los resultados económicos**

A continuación, y en aras de testar la hipótesis H7, se realiza el análisis que trata de medir, por una parte, el vínculo existente entre los resultados de los directivos y los resultados económicos de la empresa (H7a), y, por otra parte, la misma relación, pero ligada al colectivo de supervisores (H7b). Así, en primer lugar, los datos recogidos en la Figura 15 señalan que no existe una relación directa y significativa entre el compromiso afectivo de los directivos y los resultados económicos, al presentar dicha relación un escaso nivel de significación ($p=0,538$). No obstante, estos mismos datos indican que es a través de la satisfacción con la labor que desempeña este colectivo, cómo se consigue un vínculo positivo y significativo con los resultados económicos de la empresa, tal y

como señalan el R^2 (0,483) y el peso de regresión estandarizado (0,566). Estos resultados permiten aceptar parcialmente la hipótesis H7a.

Figura 15. Relación resultados actitudinales de clientes internos (directivos) – resultados económicos



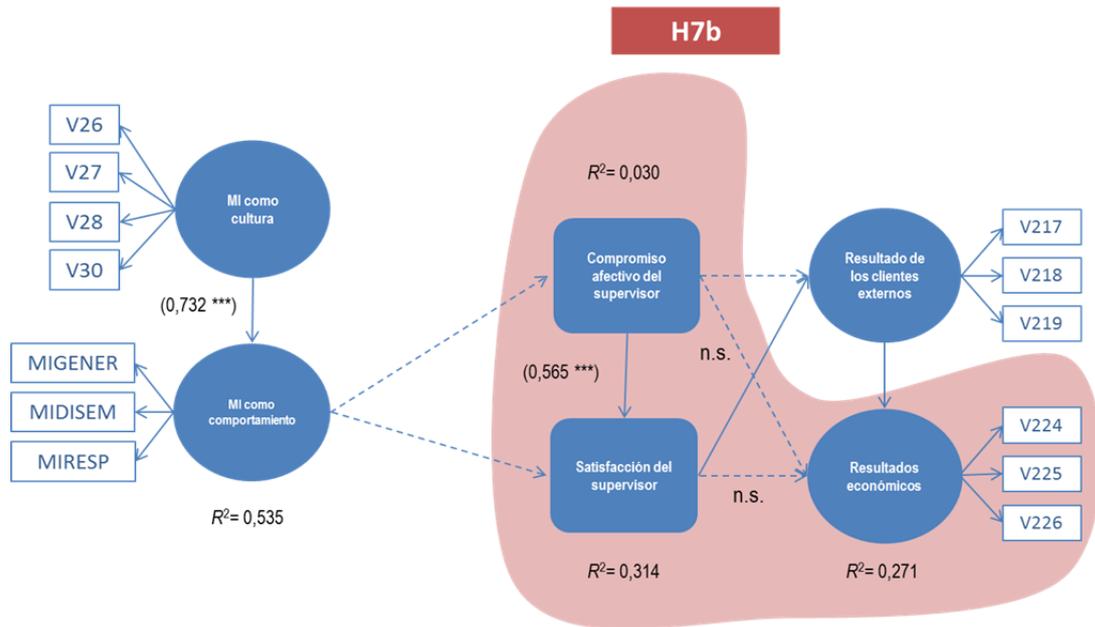
* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 265.951 ($p = 0,000$) CFI = 0,895 RMSEA = 0,069
 TLI = 0,865 NFI = 0,747 CMIN/DF = 1,478

Seguidamente, se procede a estudiar la influencia que sobre los resultados económicos poseen el compromiso afectivo y la satisfacción laboral de los supervisores. Así, tal y como se recoge en la Figura 16, los datos señalan que la relación entre estas dos variables y los resultados económicos no es significativa. La inexistencia de la relación se pone especialmente de manifiesto a través de los bajos niveles de significación que presenta el modelo entre el compromiso afectivo del supervisor y los resultados económicos ($p=0,864$), así como entre la satisfacción del supervisor y esta misma variable ($p=0,591$). Por todo ello, no se puede confirmar la relación testada, lo que lleva a rechazar la hipótesis H7b.

Figura 16. Relación resultados actitudinales de clientes internos (supervisores) – resultados económicos



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

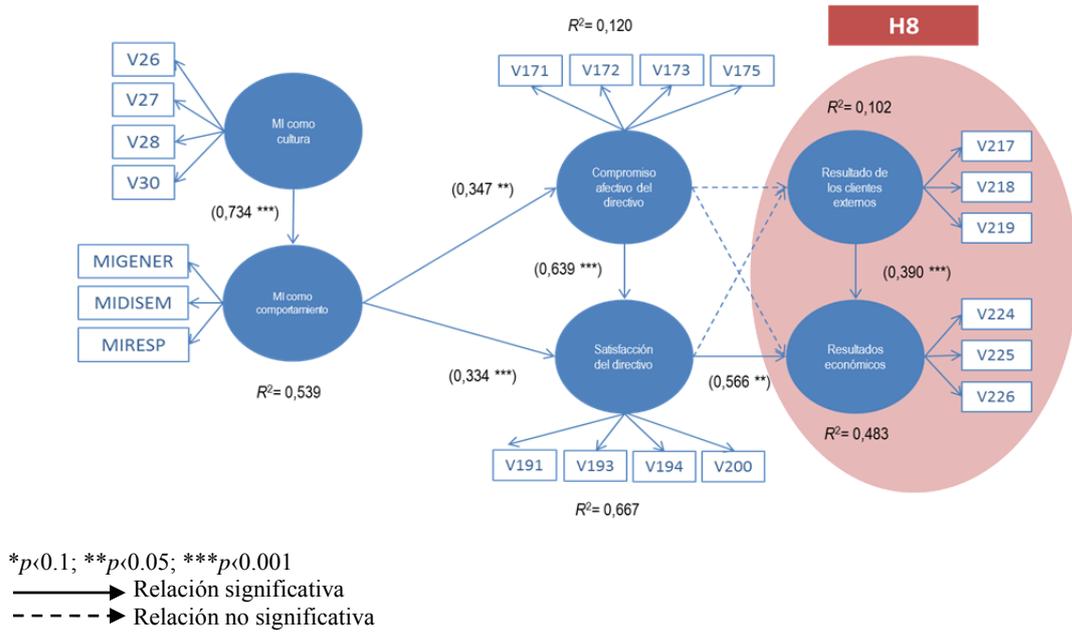
AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 97,187 ($p = 0,137$) CFI = 0,974 RMSEA = 0,041
 TLI = 0,963 NFI = 0,856 CMIN/DF = 1,171

- Relación entre los resultados de clientes externos y los resultados económicos

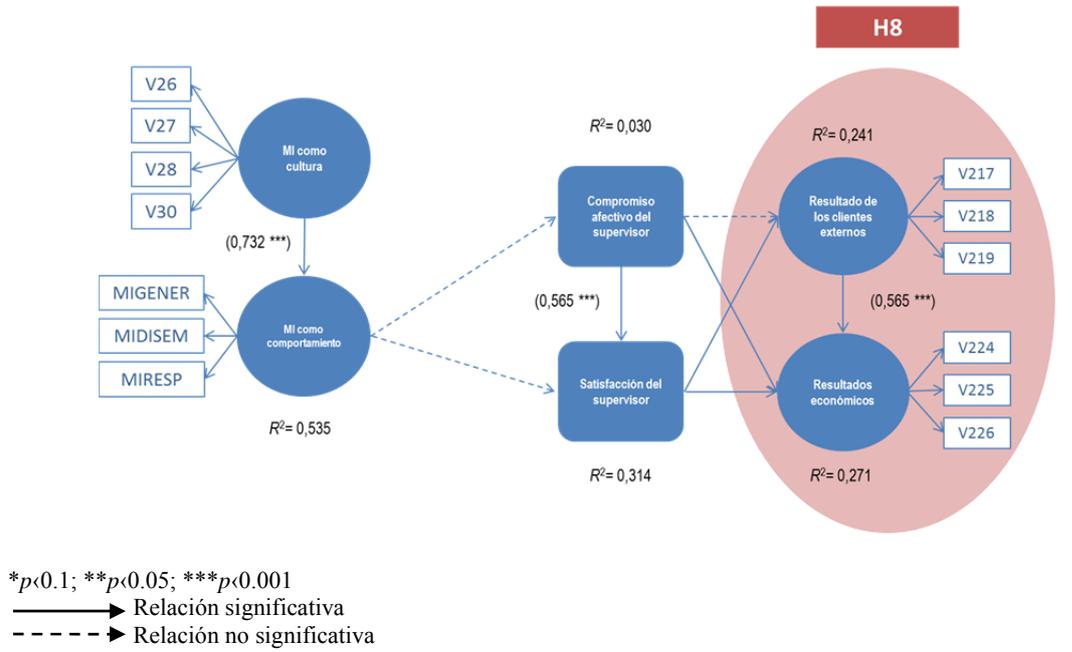
La relación que vincula los resultados de clientes externos con su influencia sobre los resultados económicos de la empresa conforma la siguiente hipótesis a testar, la hipótesis H8, la cual es recogida en las figuras 17 y 18 que se presentan a continuación. Los datos mostrados en estas dos figuras, relacionados con el directivo y el supervisor respectivamente, revelan que la mejora en los resultados económicos de los hoteles viene explicada en gran medida por la fidelidad y lealtad del cliente externo hacia la organización. Es más, los coeficientes de determinación R^2 en ambos modelos (0,483 y 0,271, respectivamente) indican claramente el poder explicativo de los resultados de los clientes externos sobre los resultados económicos, así como el valor alcanzado por sus pesos de regresión (0,390 y 0,565, respectivamente). Considerando estos datos, se puede concluir que la relación entre ambos resultados es positiva y significativa, lo cual permite aceptar la hipótesis H8.

Figura 17. Relación resultados de clientes externos – resultados económicos en el modelo con directivos



AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL
 CMIN = 265.951 (p = 0,000) CFI = 0,895 RMSEA = 0,069
 TLI = 0,865 NFI = 0,747 CMIN/DF = 1,478

Figura 18. Relación resultados de clientes externos – resultados económicos en el modelo con supervisores



AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL
 CMIN = 97,187 (p = 0,137) CFI = 0,974 RMSEA = 0,041
 TLI = 0,963 NFI = 0,856 CMIN/DF = 1,171

El MI y la obtención de resultados económicos positivos a través de la OM externo

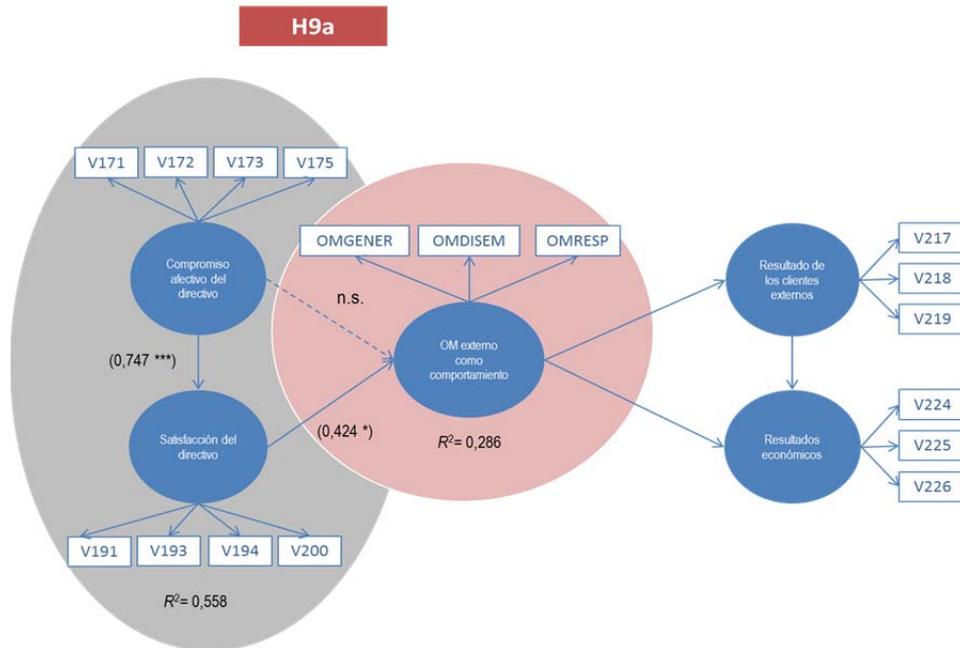
En este segundo subapartado se pretende analizar cómo el desarrollo de capacidades basadas en los *outputs*, fruto de una orientación exitosa al mercado interno, genera resultados económicos positivos a través de la orientación al mercado externo. Así, se comienza este subapartado analizando cómo los resultados actitudinales de los directivos y supervisores, esto es, su compromiso afectivo y satisfacción, impulsan el desarrollo de comportamientos orientados al mercado externo en los hoteles, a fin de contrastar la hipótesis H9. A continuación, se va a testar la hipótesis H10, en la que se pretende estudiar la relación existente entre los comportamientos de OM externo y los resultados de los clientes externos, para concluir, con la valoración de la relación entre tales comportamientos y los resultados económicos de los hoteles, a través de la hipótesis H11.

- ***Relación entre los resultados actitudinales de los clientes internos y los comportamientos de OM externo de la empresa***

Tal y como se ha comentado, el análisis del efecto que el compromiso afectivo y la satisfacción del cliente interno pueden tener sobre el desarrollo de comportamientos orientados hacia el cliente externo, se va a llevar a cabo a través de la contrastación de la hipótesis H9. Para ello, y dada la dualidad de informantes utilizada, se ha procedido a desdoblar esta hipótesis general en dos subhipótesis (H9a y H9b).

Así, en primer lugar, y tal y como aparece en la Figura 19, el estudio de la relación entre los resultados actitudinales de los directivos y los comportamientos que este colectivo desarrolla hacia la OM externo, va a permitir contrastar la primera subhipótesis (H9a). Los indicadores del ajuste del modelo muestran que, de forma general, el modelo estructural se ajusta de manera adecuada. Esto es así, dado que la mayoría de los indicadores en los resultados del modelo (excepto $p=0,000$) se encuentran dentro de los límites establecidos en la literatura. Del mismo modo, los resultados muestran como las actuaciones que realizan los directivos hacia el mercado externo vienen explicadas directamente por su satisfacción en el puesto de trabajo, en un porcentaje cercano al 29%, e indirectamente por su compromiso afectivo con la organización. Atendiendo a estos datos, se puede concluir que la hipótesis H9a queda parcialmente aceptada.

Figura 19. Relación resultados actitudinales de clientes internos (directivos) – OM externo



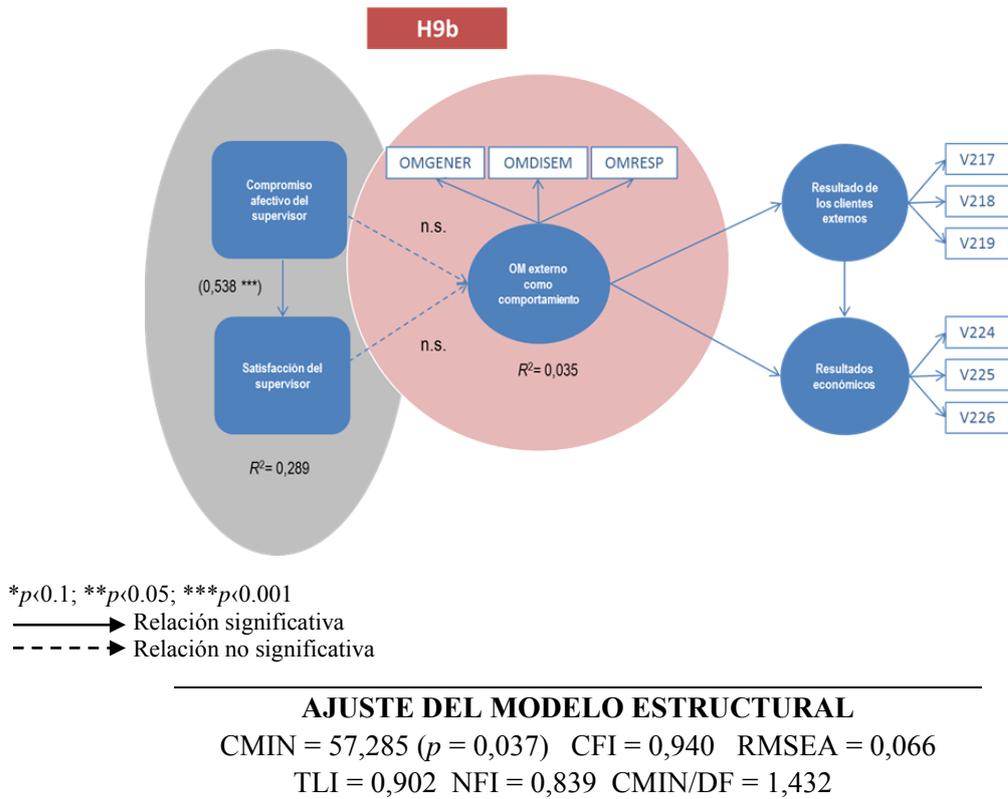
* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL			
CMIN = 188,258	($p = 0,000$)	CFI = 0,862	RMSEA = 0,082
TLI = 0,813	NFI = 0,730	CMIN/DF = 1,666	

Por otra parte, los datos recogidos en la Figura 20 muestran la influencia de los resultados actitudinales de los supervisores sobre el desarrollo de comportamientos orientados hacia el cliente externo, tal y como refleja la hipótesis H9b. Como se puede observar, el ajuste del modelo es satisfactorio, encontrándose la mayoría de los indicadores dentro de los intervalos recomendados en la literatura.

Los resultados sugieren que la solidez de esta relación no es suficiente para crear comportamientos orientados al mercado externo en este colectivo. Esto es así, dado los bajos niveles de significación que toman el compromiso afectivo y la satisfacción del supervisor en el desarrollo de acciones orientados al mercado externo ($p=0,285$; $p=0,168$, respectivamente). Consecuentemente, los resultados alcanzados llevan a rechazar la hipótesis H9b.

Figura 20. Relación resultados actitudinales de clientes internos (supervisores) – OM externo



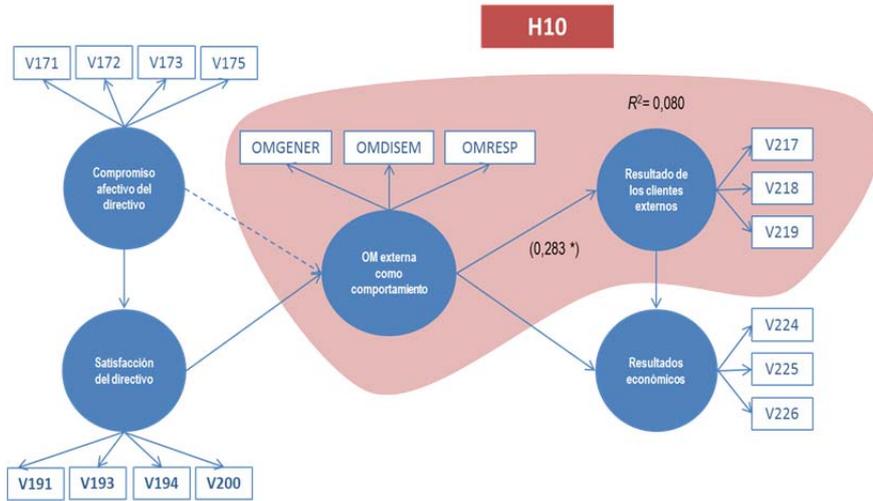
- Relación entre los comportamientos de OM externo y los resultados de los clientes externos

En este apartado, se pretende comprobar si el desarrollo de comportamientos orientados al mercado externo, fruto del compromiso afectivo del empleado con la empresa y de su satisfacción con el puesto de trabajo, genera comportamientos positivos en el cliente externo hacia la organización. Para ello, se pretende testar la hipótesis H10, considerando que el análisis de esta relación se encuentra enmarcado en un modelo más general (véase Figura 5).

En las Figuras 21 y 22, que se presentan a continuación, se muestran datos relacionados con los modelos parciales realizados tanto para los directivos como para los supervisores, con los que se apoya el hecho de que el desarrollo de comportamientos orientados hacia el mercado externo influye en la generación de resultados positivos en el cliente externo hacia la organización. Esta afirmación descansa principalmente en la existencia de unos coeficientes de determinación R^2 positivos en ambos modelos, así como en los valores alcanzados por sus pesos de regresión (0,283 y 0,261,

respectivamente). Todo ello permite concluir que existe una relación significativa entre ambas variables, lo cual permite aceptar la hipótesis H10.

Figura 21. Relación comportamientos de OM externo – resultados del cliente externo en el modelo con directivos

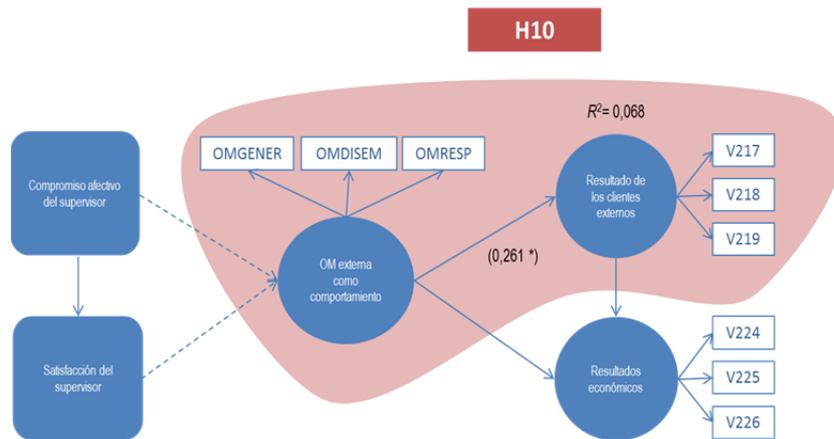


* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

CMIN = 188,258 ($p = 0,000$) CFI = 0,862 RMSEA = 0,082
 TLI = 0,813 NFI = 0,730 CMIN/DF = 1,666

Figura 22. Relación comportamientos de OM externo – resultados del cliente externo en el modelo con supervisores



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL

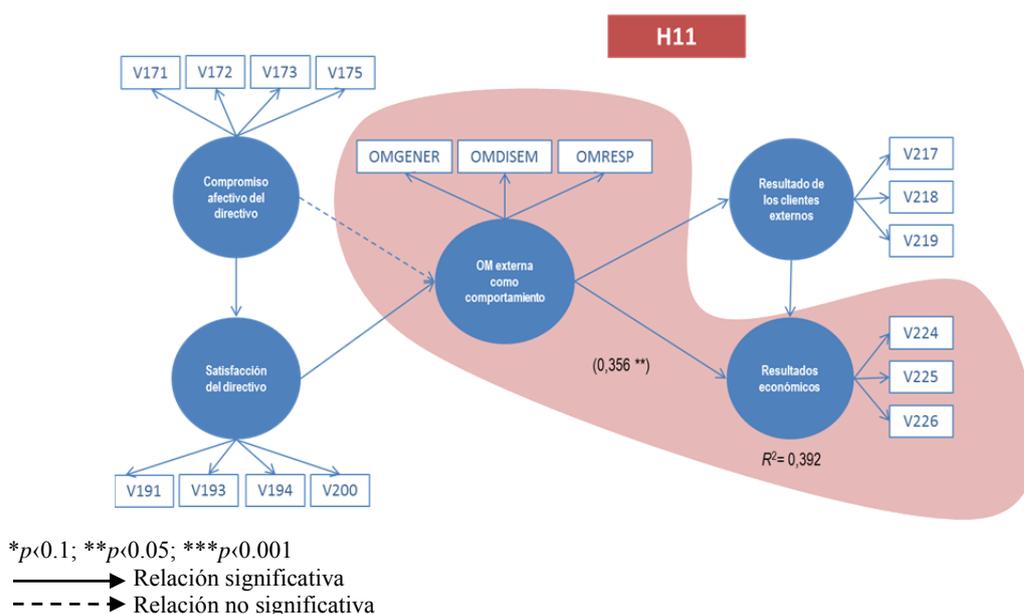
CMIN = 57,285 ($p = 0,037$) CFI = 0,940 RMSEA = 0,066
 TLI = 0,902 NFI = 0,839 CMIN/DF = 1,432

- Relación entre los comportamientos de OM externo y los resultados económicos

La última relación que se pretende contrastar en esta investigación es el efecto de la OM externo sobre los resultados económicos. Esto es, en este apartado se quiere estudiar la influencia que los comportamientos orientados al mercado externo, desarrollados por los directivos y supervisores, tienen sobre la generación de mejores resultados económicos para la empresa. Así, y al objeto de conseguir analizar tal vínculo, se procederá a contrastar la hipótesis H11, haciendo uso del modelo global ya representado en los dos apartados anteriores.

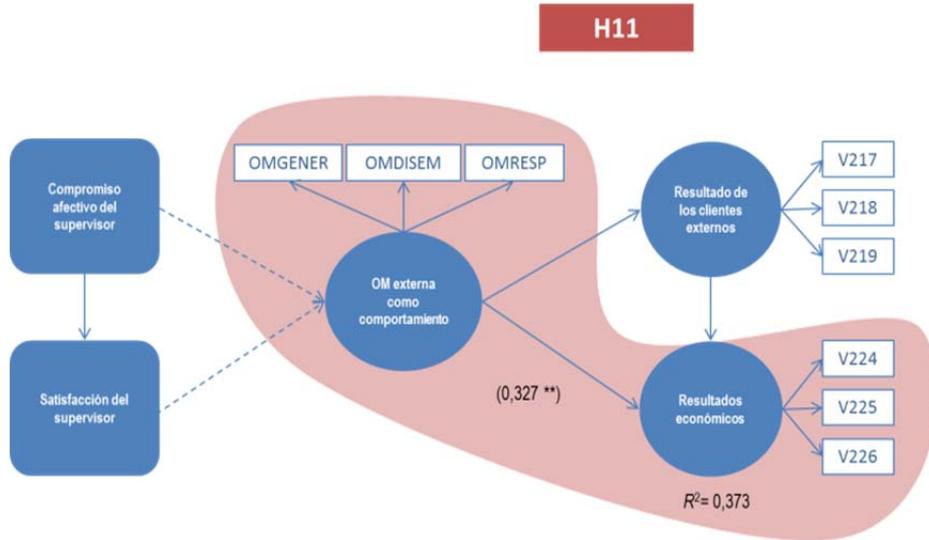
Tal y como se observa en las Figuras 23 y 24, la relación entre las acciones orientadas al mercado externo y los resultados económicos es igualmente fuerte en los modelos de directivos como de supervisores. Esta afirmación viene avalada, por una parte, por los datos que presentan sus coeficientes de determinación R^2 , cuyos valores señalan que la mejora en los resultados económicos de la empresa son explicados por el desarrollo de comportamientos orientados al mercado en un 39,2%, en el caso de los directivos, y en un 37,3%, en el caso de los supervisores, y por otra parte, por el valor que toman sus pesos de regresión estandarizados (0,356 y 0,327, respectivamente). Así pues, los resultados de esta relación permiten confirmar la existencia de un importante vínculo entre los constructos estudiados, de tal forma que se procede a aceptar la hipótesis H11.

Figura 23. Relación comportamientos de OM externo – resultados económicos en el modelo con directivos



AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL
 CMIN = 188,258 ($p = 0,000$) CFI = 0,862 RMSEA = 0,082
 TLI = 0,813 NFI = 0,730 CMIN/DF = 1,666

Figura 24. Relación comportamientos de OM externo – resultados económicos en el modelo con supervisores



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$
 —————> Relación significativa
 - - - - -> Relación no significativa

AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL
 CMIN = 57,285 ($p = 0,037$) CFI = 0,940 RMSEA = 0,066
 TLI = 0,902 NFI = 0,839 CMIN/DF = 1,432

3.3. RESUMEN DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

A continuación, y a modo de conclusión de este capítulo, se presenta un resumen de las hipótesis de investigación de este estudio, así como su nivel de aceptación, tal y como se recoge en el Cuadro 28.

Cuadro 28. Resumen de contrastación de las hipótesis de investigación

Capacidades organizativas	Hipótesis específicas	Aceptación de hipótesis
Directivas	<i>H1: Las habilidades de los directivos influyen positivamente en el desarrollo de una cultura de MI en los hoteles</i>	✓
Basadas en los inputs	<i>H2: El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM en los hoteles</i>	
	<i>H2a: El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM interno o MI en los hoteles</i>	✓
	<i>H2b: El capital humano directivo influye positivamente en el desarrollo de comportamientos de OM externo en los hoteles</i>	✓
Transformacionales	<i>H3: El desarrollo de una cultura de MI favorece los comportamientos de MI en los hoteles</i>	✓
	<i>H4: El MI influye positivamente en los resultados de los clientes internos de los hoteles</i>	
	<i>H4a: El MI influye positivamente en los resultados de los directivos de los hoteles</i>	≈
	<i>H4b: El MI influye positivamente en los resultados de los supervisores de los hoteles</i>	≈
	<i>H5: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i>	
	<i>H5a: Los resultados actitudinales de los directivos influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i>	✗
	<i>H5b: Los resultados actitudinales de los supervisores influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i>	≈
	<i>H6: El MI influye positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>	✓
	<i>H7: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>	
	<i>H7a: Los resultados actitudinales de los directivos influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>	≈
	<i>H7b: Los resultados actitudinales de los supervisores influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>	✗
Basadas en los outputs	<i>H8: Los resultados de los clientes externos influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>	✓
	<i>H9: Los resultados actitudinales de los clientes internos influyen positivamente en los comportamientos de OM externo de los hoteles</i>	
	<i>H9a: Los resultados actitudinales de los directivos influyen positivamente en los comportamientos de OM externo de los hoteles</i>	≈
	<i>H9b: Los resultados actitudinales de los supervisores influyen positivamente en los comportamientos de OM externo de los hoteles</i>	✗
	<i>H10: Los comportamientos de OM externo influyen positivamente en los resultados de los clientes externos de los hoteles</i>	✓
	<i>H11: Los comportamientos de OM externo influyen positivamente en los resultados económicos de los hoteles</i>	✓
✓	Se acepta totalmente	
✗	Se rechaza	
≈	Se acepta parcialmente	

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación ha perseguido la consecución de dos objetivos fundamentales: en primer lugar, construir un modelo explicativo e integrador del marketing y la gestión de los RRHH, en el que se analiza cómo una filosofía de MI genera comportamientos hacia los empleados que les impulsen a orientarse al mercado y generar resultados organizativos positivos y, en segundo lugar, identificar dichos factores explicativos dentro del contexto hotelero. En este capítulo se presentarán las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de la investigación en referencia a dichos objetivos, fundamentalmente en lo que concierne al trabajo empírico. Al mismo tiempo, se presentan las contribuciones e implicaciones prácticas y académicas, las limitaciones de la investigación y, finalmente, se proponen algunas recomendaciones para el desarrollo de trabajos futuros.

Cumpliendo con el objetivo teórico de la investigación, en el primer capítulo del presente trabajo se realizó una revisión de la literatura sobre la OM interno y externo, la gestión de los RRHH y la TRC bajo cuyos principios se desarrolló todo el estudio. Sobre esta base, y tomando como punto de partida la clasificación de capacidades organizativas de Lado y Wilson (1994), se propuso un modelo explicativo del desarrollo del MI en las organizaciones, en el que se incorporaron las aportaciones recientes en el estudio del MI y la gestión de RRHH. En dicho modelo, se parte de la idea de que los líderes organizativos deberán desarrollar sus capacidades directivas, al objeto de impulsar una cultura de MI. Al mismo tiempo, y gracias al conocimiento, formación y experiencia de la dirección, y al despliegue de capacidades basadas en los *inputs*, esta cultura se va a reflejar en la práctica diaria a través de su transformación en comportamientos orientados tanto al mercado interno como al externo, generando capacidades basadas en los *outputs*. Así pues, estos comportamientos, sustentados por las prácticas de RRHH de alto compromiso, darán lugar a mejores resultados de los clientes internos, cuyo mayor compromiso afectivo y satisfacción redundará en una mejora del valor del servicio ofertado al cliente externo. El aumento en satisfacción del

cliente externo, fruto del mayor valor recibido, genera fidelidad y lealtad a la empresa, lo que se traduce en una mejora de las ventas y, por ende, en los resultados económicos de la empresa.

Este modelo constituyó el marco teórico sobre el que se desarrollaron las hipótesis de investigación del estudio empírico que se llevó a cabo en el sector hotelero. A continuación, se expondrá un resumen de los principales resultados y conclusiones obtenidas sobre la base de la encuesta personal realizada a dos grupos de informantes clave, los directivos y los supervisores, de hoteles de 4 y 5 estrellas de Gran Canaria.

4.1. EL DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES

El objetivo planteado en la investigación empírica pretende conocer cómo el desarrollo de valores y comportamientos de MI llevan a los empleados a orientarse al mercado y a la consecución de resultados organizativos positivos, en el contexto hotelero. De este modo, lo que se persigue en última instancia es una contrastación empírica de las relaciones planteadas en el modelo teórico propuesto. A continuación, se exponen las principales conclusiones obtenidas, respetando el mismo esquema explicativo que se ha seguido a lo largo del presente trabajo de investigación.

4.1.1. La influencia de las habilidades directivas en el desarrollo de una cultura de MI

La primera hipótesis de esta investigación planteaba la existencia de una relación positiva entre las habilidades directivas y el desarrollo de una cultura de MI, de tal forma que se entendía indispensable el papel de los líderes organizativos a la hora de infundir a los empleados los valores de MI seguidos por la empresa y su comunicación a través de la práctica. Los análisis llevados a cabo han revelado la existencia de dicha relación, lo que indica que los líderes organizativos habrán de desarrollar sus capacidades directivas, relativas al liderazgo, empatía y comunicación hacia sus empleados, al objeto de hacerles llegar de forma clara e intensa la filosofía de MI, de tal forma que se comprometan con ella e impulsen el desarrollo de su aplicación efectiva,

en línea con numerosos trabajos encontrados en la literatura (e.g. Berry *et al.*, 1976; George, 1990; Grönroos, 1990; Lado *et al.*, 1992; Lado y Wilson, 1994; Davis, 2001; Van Vuuren *et al.*, 2007; Wieseke *et al.*, 2009).

De este modo, esta investigación contribuye a dar apoyo empírico a la idea de que el MI se construye sobre la formación de una identidad corporativa o mentalidad colectiva, en la que los líderes organizativos juegan un papel clave (Davis, 2001; Ahmed y Rafiq, 2002).

4.1.2. La influencia del capital humano directivo en el desarrollo de comportamientos de OM interno y externo

Tal y como señala Gounaris (2006:443) “[...] los supervisores y los más altos niveles de la dirección son responsables de difundir e implementar el MI en la práctica, teniendo que dirigirse los futuros esfuerzos investigadores en esta interesante dirección”. Atendiendo a esta necesidad, en este estudio se ha analizado y contrastado el papel que ejerce el capital humano directivo en el desarrollo de comportamientos orientados hacia el mercado interno y externo de la empresa. En este sentido, el análisis de los datos obtenidos permite afirmar de forma contundente que el nivel de experiencia, conocimiento y formación del directivo es fundamental en el desarrollo de comportamientos de MI, así como de comportamientos orientados al mercado externo, lo cual está en línea con lo argumentado por numerosos autores del campo de la OM (e.g. Dyer y Singh, 1998; Conduit y Mavondo, 2001; Kasper, 2002; Gounaris, 2006; Schlosser y McNaughton, 2007; Wieseke *et al.*, 2009).

Así pues, la dirección ha de desarrollar capacidades basadas en los *inputs*, a través de su capital humano, al objeto de aprovechar el valor de sus empleados. Este hecho va a permitir, por una parte, que los directivos se sientan impulsados a desarrollar comportamientos encaminados a satisfacer las necesidades de sus empleados y, por otra parte, que los empleados lleven a cabo procesos transformacionales organizativos encaminados a la creación y entrega de productos y servicios valiosos a los clientes que generen en la empresa una ventaja competitiva a largo plazo, tal y como ha sido señalado en la literatura (e.g. Prahalad y Hamel, 1990; Mahoney y Pandian, 1992; Lado

et al., 1992; Lado y Wilson, 1994; Conduit y Mavondo, 2001; Castanias y Helfat, 2001; Kasper, 2002; Holcomb *et al.*, 2009).

4.1.3. La influencia del desarrollo de una cultura de MI en los comportamientos de MI

El papel que el desarrollo de una cultura de MI ejerce en el generación de comportamientos vinculados a esta filosofía, ha conformado una cuestión de análisis fundamental en este estudio, al constituirse esta relación en el eje central de la investigación. Los análisis realizados permiten concluir que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables, lo que indica que las empresas que operan en entornos dinámicos y competitivos deben orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizativa de MI que fomente comportamientos positivos hacia el consumidor final, a través de su influencia sobre la satisfacción de las necesidades de los empleados, tal y como se señala ampliamente en la literatura de MI (George, 1990; Kotler, 1991; Berry y Parasuraman, 1991; Varey, 1995; Rust *et al.*, 1996; Joseph, 1996; Hogg *et al.*, 1998; Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed *et al.*, 2003; Miles y Mangold, 2004; Lings y Greenley, 2005; Gounaris, 2008). La consecución de tal objetivo supone que los directivos desplieguen capacidades que transformen la cultura de orientación al mercado interno en comportamientos dirigidos a satisfacer las necesidades de los empleados, para lo que desarrollarán acciones encaminadas a la generación de información sobre tales demandas, para posteriormente diseminarla por la organización, a fin de que se genere una respuesta corporativa más efectiva para satisfacerlas, utilizando para ello prácticas de RRHH de alto compromiso, tal y como se recoge en la literatura (e.g. Bansal *et al.*, 2001; Lings, 2004; Gounaris, 2006; Lings y Greenley, 2009).

Esta importante y significativa relación permite estudiar el MI desde una doble perspectiva, cultura y comportamental, contribuyendo a incrementar el escaso número de trabajos empíricos existentes (Gounaris, 2008; Gounaris *et al.*, 2010). Así pues, este trabajo contribuye 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.

4.1.4. La influencia del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos a través de la mejora de los resultados de los clientes internos y externos

Bajo este cuarto epígrafe, se recogen múltiples relaciones que han sido objeto de análisis y contrastación en este estudio. Del análisis general de estas relaciones se extrae que, fruto de las capacidades organizativas previamente desplegadas en los hoteles, en la empresa se generan capacidades basadas en los *outputs* que impulsan la creación y entrega de valor a sus clientes internos, que les empuja a orientarse de forma más profunda al mercado y satisfacer a los clientes externos a través de la entrega de productos y servicios de mayor calidad, lo que conduce a su fidelización y posiblemente a la obtención de mejores resultados comerciales y económicos a largo plazo (Lado y Wilson, 1994; Hallowell, 1996; Lings, 2004; Little y Dean, 2006).

De forma específica, el análisis de la primera relación enmarcada en este epígrafe, que trata de analizar la relación entre el MI y los resultados de los clientes internos ha permitido concluir que el desarrollo de comportamientos de MI en los hoteles no genera los mismos resultados en los directivos que en los supervisores. Así, los hallazgos de esta investigación revelan que si bien el MI mejora el compromiso y satisfacción a nivel directivo, no existe evidencias significativas de que este hecho se dé en los supervisores. Este resultado inesperado podría ser explicado porque 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 a todos los niveles, en línea con lo planteado por otros autores como Kuslivan *et al.* (2010:186) cuando afirman que “[...] la mayoría de los estudios sobre actitudes y comportamientos en los sectores relacionados con el turismo muestran que la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y la motivación son bajos”. Asimismo, este hecho podría explicarse por la escasa o nula percepción de los supervisores 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,

o bien porque sienten que sus valores no se ajustan a los de la organización (Wright y Nishii, 2007; Boon *et al.*, 2011), tal y como muestran los resultados de los análisis de diferencias de medias realizados.

Además, los resultados alcanzados en esta investigación también parecen poner de manifiesto que el vínculo emocional que el directivo mantiene con la empresa, junto al elevado nivel de satisfacción hacia sus tareas, no parece influir en su predisposición a permanecer en la empresa ni en su productividad, a diferencia de los supervisores donde esta relación sí se muestra significativa. Una posible explicación a estos resultados para el caso de los directivos podría estar en el alto nivel de competitividad y dinamicidad que caracteriza el mercado laboral del sector hotelero, el cual permite a los directivos cualificados y centrados en esta carrera, moverse de una empresa a otra con relativa facilidad (Baum, 1995). En esta línea, estudios precedentes como el de Carbery, Garavan, O'Brien y McDonnell (2003) demuestran que los directivos valoran en mayor medida estar comprometidos con su profesión que con la organización en la que trabajan, lo cual ayuda a explicar por qué siempre buscan nuevas oportunidades de trabajo y desean avanzar profesionalmente dentro de la industria hotelera. Además, la carrera de un director de hotel se identifica con su autodirección, lo que conlleva, junto con los elevados ratios de movilidad, importantes implicaciones desde el punto de vista del proceso de reclutamiento y retención de estos directivos, debiendo ser considerado por estas empresas a efectos de planificación de sus RRHH (Ladkin, 2002).

Por su parte, y en cuanto a la predisposición de los supervisores a abandonar la empresa, los resultados muestran como ésta es menor cuanto mayor es el compromiso afectivo y satisfacción laboral (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Datta *et al.*, 2005; Macky y Boxall, 2007; Takeuchi *et al.*, 2009). A su vez, la mejora en su productividad está determinada por el fuerte vínculo que le une a la empresa a través del compromiso afectivo (Ahmed *et al.*, 2003). Por tal motivo, las empresas deberían intensificar la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso como respuesta a las necesidades de todos sus empleados, haciendo especial hincapié en la comunicación de estos esfuerzos a sus supervisores, atendiendo así a la importancia que el MI da a la comunicación en el seno de la empresa (e.g. Cahill, 1996; Hogg y Carter, 2000). Este apoyo organizativo será percibido y valorado por los supervisores, quienes podrán fortalecer su compromiso afectivo con la organización, al tener una clara visión de qué

valores son importantes, qué objetivos han de lograrse y lo eficaz que ha sido la empresa en el pasado, reflejándolo, finalmente, en sus resultados individuales (Van Vuuren *et al.*, 2007).

En cuanto a la relación entre los resultados actitudinales de los clientes internos, los resultados de los clientes externos y los resultados económicos, los hallazgos de esta investigación revelan que el compromiso afectivo y la satisfacción del directivo no conducen a la mejora de los resultados de los clientes externos, aunque sí inciden sobre los resultados económicos; mientras que el compromiso afectivo del supervisor, a través de su satisfacción con el trabajo, influye en los resultados de los clientes externos, aunque no se refleja en los resultados económicos. Este hecho podría tener una explicación en la propia naturaleza de las tareas ejecutadas por los directivos y supervisores. Mientras los segundos interactúan de una manera más directa en la satisfacción del cliente a través de las decisiones operativas que toman cada día, los primeros centran su actividad en la toma de decisiones estratégicas, lo que no influye de forma tan directa en la satisfacción del cliente, pero contribuye positivamente a la mejora de los resultados económicos de la empresa (Finkelstein y Hambrick, 1990; Robins y Wiersema, 1995; Kor, 2003; Carmeli y Tishler, 2006). Finalmente, cuando se considera la relación entre los resultados de clientes externos y resultados económicos, es posible corroborar que la satisfacción del cliente externo, así como su lealtad con la empresa, genera mejores resultados comerciales y económicos, en línea con numerosos trabajos del campo del MI (e.g. Grönroos, 1990; Christopher *et al.*, 1991; Rafiq y Ahmed, 2000; Conduit y Mavondo, 2001; Ahmed *et al.*, 2003; Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005; Evans y Davis, 2005; Gounaris, 2006; Vasconcelos, 2008; Lings y Greenley, 2009).

En definitiva, puesto que en este estudio utilizamos las prácticas de RRHH de alto compromiso como respuesta corporativa a las necesidades de los empleados, bajo el marco de la orientación al mercado interno, podemos afirmar que las empresas que siguen una sólida orientación al MI generan resultados económicos positivos, en línea con lo argumentado tanto por diversos autores del campo del MI (e.g. Grönroos, 1990; Ahmed *et al.*, 2003; Lings, 2004; Wieseke *et al.*, 2009; Lings y Greenley, 2010) como por los autores que han abordado la relación entre este tipo de prácticas y la *performance* organizativa (e.g. Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Delany y Huselid,

1996; Bae y Lawler, 2000; Fey y Björkman, 2001; Zhu *et al.*, 2005; Kusluvan *et al.*, 2010).

4.1.5. La influencia del desarrollo del MI en la obtención de resultados económicos positivos a través de la OM externo

En último término, en este estudio se ha analizado la relación que vincula los resultados actitudinales de los empleados con los comportamientos de OM externo, así como aquellas que mantienen tales comportamientos con los resultados de clientes externos y económicos, respectivamente. Para la primera relación reseñada, los resultados muestran que el compromiso afectivo no conduce a los directivos hacia el desarrollo de comportamientos orientados al mercado externo de forma directa, sino que es a través de su satisfacción con las labores que desempeña cómo se inclinan hacia la escucha de las demandas de sus clientes, impulsan y facilitan la difusión de la información comercial obtenida y trabajan para responder activamente a sus necesidades. Por otra parte, la inexistencia de influencia del compromiso afectivo y de satisfacción sobre la OM externo podría hacer pensar que los supervisores son menos proclives a orientarse al mercado y a desarrollar comportamientos encaminados a ponerlos en práctica de forma voluntaria, de acuerdo con lo señalado por varios autores (e.g. Kelley, 1992; Conduit y Mavondo, 2001). No obstante, es necesario destacar que la OM externo ha sido evaluada únicamente desde la perspectiva del directivo, por lo que dichos resultados podrían enmascarar la existencia de una visión diferente entre ambos colectivos, en lo que a la OM externo se refiere.

Por último, es preciso señalar que, de forma global, los comportamientos orientados al mercado desarrollados por los empleados de los hoteles analizados ejercen una influencia positiva y significativa sobre los resultados de clientes externos, así como sobre los resultados económicos. Estos importantes efectos indican que los hoteles estudiados se inclinan de forma intensa hacia una orientación al mercado externo, de tal forma que desarrollan habilidades para procesar la inteligencia obtenida del mercado, diseminarla y responder efectivamente a los clientes, al objeto de servirles mejor y hacerlo mejor que la competencia. Este mayor valor añadido en el servicio aumenta la lealtad y fidelidad del cliente hacia el hotel, así como mejora su imagen y reputación externas, lo que genera mejores resultados económicos para estas empresas de servicio,

tal y como afirman numerosos autores (e.g. Jaworski y Kohli, 1993; Lado y Wilson, 1994; Avlonitis y Gounaris, 1997; Caruana y Calleya, 1998; Harris y Ogbonna, 2001; Singh y Ranchhod, 2004; Lings y Greenley, 2009, 2010).

4.2. CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

La presente investigación ha permitido realizar una serie de contribuciones a la investigación en el campo del marketing y de la dirección de RRHH de las que se pueden extraer una serie de implicaciones, tanto de orden académico como de orden práctico.

Desde una perspectiva académica, el trabajo realizado ha permitido proponer un modelo explicativo del desarrollo del MI, desde una doble perspectiva cultural y comportamental, sobre la base de los fundamentos de la TRC y la clasificación de las capacidades organizativas de Lado y Wilson (1994). Además, se ha realizado un esfuerzo por integrar dos campos de estudio diferentes, tales como el marketing y la gestión estratégica de RRHH, a fin de atenuar las carencias teóricas y empíricas que existen en la literatura de MI. Así mismo se ha actualizado la revisión de los estudios que han abordado la problemática del desarrollo del MI en las organizaciones, analizando las nuevas aportaciones que permiten consolidar los descubrimientos realizados por otros autores y plantear la inclusión de nuevos elementos y relaciones que complementen el estudio del MI. Ello ha permitido presentar una definición integradora del MI, en la que se incluyen aportaciones del marketing y la gestión de los RRHH, aumentando el número de estudios que trabajan en la definición operativa del MI, así como en la validación de un instrumento que permita medir el concepto y examinar su impacto cuantitativo en las organizaciones.

Por otro lado, esta investigación también ha contribuido a validar empíricamente la doble perspectiva, cultural y comportamental, del concepto de MI, hasta ahora no analizada. Esta propuesta 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. De esta forma, se realiza una contribución a la literatura de MI por medio de la aportación de

un concepto más completo, al dotarlo de cierta “infraestructura” cultural, que permita sustentarlo de forma equivalente al de OM, dado que hasta ahora su concepción fundamental había sido principalmente comportamental. Además, se han propuesto escalas válidas y fiables para la medición de conceptos teóricos de interés en el campo del MI, esto es, el MI como cultura y el MI como comportamiento. En el diseño de la escala de MI como comportamiento se ha partido de la escala propuesta por Gounaris (2006), pero incorporando una escala de prácticas de RRHH de alto compromiso obtenida a través de una amplia revisión de la literatura de gestión de los RRHH. Además, los resultados alcanzados con esta investigación han proporcionado evidencia empírica de los factores que explican el desarrollo y aplicación efectivos del MI en el contexto del sector hotelero.

Finalmente, al utilizar dos tipos de informantes clave -directivos y supervisores- se ha podido contar con una opinión más real y directa de las variables objeto de estudio, sobre todo en lo relativo a los resultados de los empleados o clientes internos (e.g. compromiso afectivo, satisfacción, productividad y rotación), superando así una importante limitación en las investigaciones precedentes que solían obtener esta información a través de la percepción indirecta de los directivos. Ello ha permitido observar, a través de un análisis comparativo entre estos dos tipos de empleados, que las percepciones sobre los valores orientados al cliente interno y el posterior desarrollo de unos comportamientos encaminados a satisfacer sus necesidades, mediante la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso, son mucho peor en los supervisores que en los directivos. Por tanto, tal y como muestran los resultados de esta investigación, los hoteles deben tener en cuenta este importante problema de comunicación que está impidiendo que su apuesta estratégica por el MI esté siendo recibida y compartida por los mandos más bajos de la empresa y, por ende, por todos los empleados de base de la organización.

En cuanto a las implicaciones prácticas, esta investigación proporciona a los directivos de empresas hoteleras información respecto a la importancia de desarrollar una filosofía de gestión de sus RRHH, bajo un enfoque de marketing, al objeto de conseguir ventajas competitivas que sitúen a sus empresas por encima de la competencia. En este sentido, ha quedado clara la necesidad de una colaboración

intensa entre las funciones de marketing y de gestión de los RRHH en la empresa, al objeto de desarrollar una filosofía global, encaminada a orientar a todos los empleados en la búsqueda de un mayor valor para el cliente externo, a través de la satisfacción de las demandas del cliente interno, para lo que el papel ejercido por la dirección en su implantación y desarrollo se torna crucial. De este modo, se debe incidir, en primer lugar, en incentivar una adecuada comunicación interna, esto es, impulsar la existencia de un flujo bidireccional de información intensa, formal e informal y continua entre la dirección y los supervisores, al objeto de que esta filosofía llegue a todos los niveles organizativos y sea compartida igualmente por todos. En la consecución de este importante objetivo organizativo los supervisores juegan un papel clave, al ser este colectivo el que ejerce con sus acciones un impacto más directo sobre la forma de trabajar y la percepción de altos niveles de orientación al mercado interno entre sus empleados.

De manera similar, la dirección debe tomar conciencia de la importancia real del empleado en la entrega de un valor superior al cliente, especialmente en las empresas de servicios, para lo que debe impulsar la satisfacción de las demandas y necesidades de sus trabajadores. Con el fin de conseguir este objetivo, la empresa debe generar inteligencia de su mercado interno de forma continuada, diseminarla entre sus directivos y entre éstos y los empleados, y responder activamente en función a la información obtenida, a través de prácticas de RRHH de alto compromiso. Esta consideración directiva por satisfacer las necesidades de sus empleados hace que éstos se sientan más implicados con los valores organizativos, orientados al cliente externo y quieran permanecer en la empresa por más tiempo, lo que probablemente les llevará a comprenderlos mejor y atender de forma más efectiva sus necesidades. De esta forma, la creación de clientes más leales y satisfechos, junto con una menor rotación del personal, permitirá a la empresa la obtención de mejores resultados organizativos.

Es interesante recalcar el valor que la dirección debe dar a la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso, especialmente en organizaciones en las que se interactúa tan estrechamente con los clientes externos. El diseño y aplicación efectivos de este tipo de prácticas genera en los empleados mejores resultados actitudinales y conductuales, que se reflejan en su interacción con el cliente externo y

fundamenta la consecución del éxito organizativo. Para ello, las empresas deben evitar que este tipo de prácticas de RRHH queden únicamente plasmadas en documentos corporativos y no se considere en ningún momento cómo experimentan los empleados tales prácticas. Esto es, la intensidad con la que los empleados sientan que las prácticas de RRHH que la organización implementa están efectivamente dirigidas a ellos, afectará a su compromiso con la organización, la satisfacción con el trabajo, la productividad, así como a sus niveles de rotación y absentismo.

4.3. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

A continuación se ponen de manifiesto las principales limitaciones que presenta la investigación y se proponen algunas recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros.

La primera limitación del trabajo gira en torno a la representatividad de la muestra y a la extrapolación de los resultados a otros sectores. A este respecto, se debe considerar el ámbito limitado al que se circunscriben las empresas que componen la muestra de este estudio, esto es, a los hoteles que ejercen su actividad en Gran Canaria. Por este motivo, sería recomendable que futuros trabajos de investigación replicasen el modelo planteado en otros contextos organizativos y geográficos, al objeto de llevar a cabo un estudio comparativo que permita obtener evidencias sobre la posible existencia de diferencias entre sectores de actividad y marcos geográficos.

Otra limitación, condicionada por el tamaño muestral, ha sido la imposibilidad de incorporar al modelo propuesto variables de control, como las características de los hoteles, de los encuestados, etc. En esta línea, sería recomendable replicar el presente estudio en otros ámbitos, como el nacional, a fin de obtener un mayor número de observaciones que permitan aumentar el número de parámetros a estimar en los modelos de ecuaciones estructurales.

En línea con el diseño transversal de la investigación, se deben interpretar con cierta cautela las relaciones causales que se desprenden del presente estudio, ya que su diseño

no permite afirmar de forma rotunda el cumplimiento de las condiciones de causalidad, en tanto y en cuanto no se puede asegurar de forma estricta que los cambios en la causa implican cambios en el efecto. En los modelos estructurales la causalidad debe entenderse en términos de asociación estadística y no bajo las condiciones de un diseño experimental, aunque se ha tratado de plantear relaciones causales sustentadas teóricamente. Por otra parte, se ha de tener presente que los modelos de ecuaciones estructurales suponen la linealidad en las relaciones causales, lo que implica otra limitación en el caso de que dichas relaciones no fuesen lineales.

Finalmente, otra limitación del estudio guarda relación con el tipo de encuestado del que se ha obtenido información, así como con las medidas utilizadas para testar algunas variables. Así, la medición de la OM externo se realizó considerando únicamente la opinión del directivo, por lo que sería aconsejable en próximos trabajos conocer cómo la percepción de ambos colectivos acerca de la OM externo seguida por la empresa podría impulsarles o no a comportarse de forma diferente ante el cliente externo y la organización. De la misma forma, la escala de absentismo utilizada no pudo ser validada debido a que el carácter directo de las preguntas sobre las ausencias del trabajador y las causas de dichas ausencias, pudieron condicionar en gran medida la respuesta dada por los encuestados, sobre todo en el momento actual de crisis económica, en la que su imagen podría quedar comprometida. Es por ello, que en futuras investigaciones sería recomendable la utilización de medidas objetivas de las variables de resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M.S. y Aparicio, M.G.** (2002). “La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada”. *Cuadernos de Gestión*, 2 (2): 27-49.
- Ahmed, P. y Rafiq, M.** (2002). *Internal Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford, Reino Unido.
- Ahmed, P. y Rafiq, M.** (2003). “Internal marketing issues and challenges”. *European Journal of Marketing*, 37 (9): 1177 – 1186.
- Ahmed, P.; Rafiq, M. y Saad, N.** (2003). “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”. *European Journal of Marketing*, 37 (9): 1221-1241.
- Allen, N.J. y Grisaffe, D.B.** (2001). “Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages”. *Human Resource Management Review*, 11 (3): 209-236.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P.** (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.
- Allen, D.; Shore, L. y Griffeth, R.** (2003). “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process”. *Journal of Management*, (29): 99-118.
- Álvarez, L.I.; Santos, M.L. y Vázquez, 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*, 4 (1): 7-41.
- Amit, R. y Schoemaker, P.** (1993). “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Andrews, K.** (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones, Homewood, Illinois, Estados Unidos.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P. y Kalleberg, A.** (2000). *Manufacturing advantage*. Ithaca, NY: ILR Press, an imprint of Cornell University Press, Estados Unidos.
- Appelbaum, E. y Batt, R.** (1994). *The new American workplace. Transforming work systems in The United States*. Cornell University Press, Ithaca, Nueva York.
- Arikan, A. M. y McGahan, A. M.** (2010). “The development of capabilities in new firms”. *Strategic Management Journal*, 31: 1-18.
- Arthur, J.B.** (1994). “Effects of human resource Systems on manufacturing performance and turnover”. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.

- Athanassiou N. y Nigh D.** (2000). "Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs". *Journal of International Business Studies*, 31 (3): 471-487.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P.** (1997). "Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies". *Industrial Marketing Management*, 26 (5): 385-402.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P.** (1999). "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis". *European Journal of Marketing*, 33 (11/12): 1003-1037.
- Babbie, E.** (1995). *The Practice of Social Research*. 7th ed. Wadsworths Publishing Co., New York, Estados Unidos.
- Babin, B.J. y Boles, J.S.** (1998). "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women". *Journal of Marketing*, 62 (2): 77-91.
- Bae, J. y Lawler, J.J.** (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43: 502-17.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y.** (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1): 74-94.
- Bailey, E.E. y Helfat, C.E.** (2003). "External management succession, human capital, and firm performance: An integrative analysis". *Managerial and Decision Economics*, 24 (4): 347-369.
- Bain, J.S.** (1968). *Industrial Organization*. 2nd Ed. John Wiley. New York, Estados Unidos.
- Balaguer, J. y Cantavella, M.** (2002). "Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case". *Applied Economics*, 34 (7): 877-884.
- Ballantyne, D.** (1997). "Internal networks for internal marketing". *Journal of Marketing Management*, 13: 343-66.
- Ballantyne, D.** (2003). "A relationship mediated theory of internal marketing". *European Journal of Marketing*, 37 (9): 1242-60.
- Bansal, H.S.; Mendelson, M.B. y Sharma, B.** (2001). "The impact of Internal Marketing activities on External Marketing outcomes". *Journal of Quality Management*, 7: 61-76.
- Barnes, J.G.** (1989). "The role of internal marketing: if the staff won't buy it why should the customer?". *Irish Marketing Review*, 4 (2): 11-21.
- Barney, J.B.** (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, 32 (10): 1231-1241.
- Barney, J.B.** (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J.B.** (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. Estados Unidos.

- Barney, J.B.; Ketchen, D.J. y Wright, P.M.** (2011). "The Future of Resource-Based Theory Revitalization or Decline?". *Journal of Management*, 37 (5): 1299-1315.
- Barney, J.B. y Wright, P.M.** (1997). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage" (CAHRS Working Paper #97-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Barney, J.B. y Wright, P.M.** (1998). "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- Barranco, J.F.** (1993). *Gestión estratégica de Recursos Humanos*. Pirámide. Madrid, España.
- Barroso, C.; Martín, E. y Sánchez del Río, M.E.** (2005). "Consequences of market orientation for customers and employees". *European Journal of Marketing*, 39 (5/6): 646-675.
- Barroso, C. y Sánchez del Río, M.E.** (2002). "Influencia de la orientación al mercado sobre la actitud y comportamiento del empleado en una empresa de servicios". *Revista española de investigación de marketing*, 6 (2): 7-32.
- Batt, R.** (2001). "Explaining Wage Inequality in Telecommunications Services: Customer Segmentation, Human Resource Practices, and Union Decline". *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (2A): 425-449.
- Batt, R.** (2002). "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth". *The Academy of Management Journal*, 45 (3): 587-597.
- Batt, R.; Colvin, A. y Keefe, J.** (2002). "Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 55: 573-594.
- Baum, T.** (1995). "The tourism and hospitality labor markets", en Baum, T. (Ed.), *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry*. International Thompson Business Press, Oxford, Reino Unido.
- Bayo, A. y Merino, J.** (2001). "Quality management and high performance work practices: do they coexist?". *International Journal of Production Economics*, 73 (3): 251-260.
- Bayo, A. y Merino, J.** (2002). "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12): 227-246.
- Becker, B.** (1964). *Human Capital*. Nueva York: Columbia University Press.
- Becker, B. y Gerhart, B.** (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *The Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A.** (1998). "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", en Rowland, K.M. y Ferris, G.R. (eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press: 53-101.

- Becker, B.; Huselid, M.A.; Pickus, P.S. y Spratt, M.F.** (1997). "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations". *Human Resource Management*, 36 (1): 39-47.
- Beltrán, I.; Roca, V.; Escrig, A. y Bou, J.C.** (2008). "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance". *Journal of Management*, 34 (5): 1009-1044.
- Bello, L.; Polo, Y. y Vázquez, R.** (1999). "Recuadro: Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica". *Papeles de Economía Española*, (78-79): 212-217.
- Berry, L.L.** (1981). "The employee as customer". *Journal of Retail Banking*, 3: 25-8.
- Berry, L.L.** (1984). "Services marketing is different", en Lovelock C.H. (Ed.), *Service Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Estados Unidos: 271-78.
- Berry, L.L.; Hensel, J.S. y Burke, M.C.** (1976). "Improving retailer capability for effective consumerism response". *Journal of Retailing*, 52 (3): 48-60.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A.** (1991). "Marketing Services: Competing Through Quality", The Free Press, New Cork, Nueva York, Estados Unidos: 164-169.
- Bohnenberger, M. C.** (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Universitat de les Illes Balears.
- Bollen, K.A.** (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley, Nueva York, Estados Unidos.
- Boon, C.; Den Hartog, D.N.; Boselie, P. y Paauwe, J.** (2011). "The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit". *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1): 138-162.
- Boselie, P.; Dietz, G. y Boon, C.** (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research". *Human Resource Management Journal*, 15 (3): 67-94.
- Boselie, P.; Paauwe, J. y Jansen, P.** (2001). "Human resource management and performance: lessons from the Netherlands". *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7): 1107-1125.
- Bou, J.C. y Camisón, C.** (2000). "Validity and Reliability in Perceived Quality Measurement Models". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17: 899-918.
- Boxall, P.** (2003). "HR strategy and competitive advantage in the service sector". *Human Resource Management Journal*, 13 (3): 5-20.
- Boxall, P. y Macky, K.** (2009). "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream". *Human Resource Management Journal*, 19 (1): 3-23.

- Boxall, P. y Purcell, J.** (2003). "Strategy and Human Resource Management", Houndmills, Palgrave Macmillan.
- Brown, S.L. y Eisenhard, K.M.** (1995). "Product development: past research, present findings, and future directions". *Academy of Management Review*, 20 (2): 343-378.
- Browning, V.; Edgar, F. y Gray, B.** (2009). "Realizing competitive advantage through HRM in New Zealand service industries". *The Service Industries Journal*, 29 (6): 741-760.
- Brum, A.** (1998). *Marketing interno como estrategia de gestión. L&PM, Porto Alegre.*
- Bryson, A.; Forth, J. y Kirby, S.** (2005). "High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain". *Scottish Journal of Political Economy*, 52 (3): 451-491.
- Bueno, E.** (2002). "El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2/3):157-176.
- Butts, M.M.; Vandenberg, R.J.; Dejoy, D.M.; Schaffer, B.S. y Wilson, M.G.** (2009). "Individual reactions to high involvement work practices: investigating the role of empowerment and perceived organizational support". *Journal of Occupational Health Psychology*, 14: 122-36.
- Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, A** (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1): 41-60.
- Cahill, D.J.** (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth.* The Haworth Press, New Cork, Nueva York, Estados Unidos.
- Camelo, C.; Martín, F. y Valle, R.** (2000). "Capacidades intangibles y orientación estratégica en las empresas españolas". *Revista Asturiana de Economía*, (19): 181-203.
- Capelli, P. y Neumark, D.** (2001). "Do high-performance work practices improve establishment level outcomes?". *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4): 737-775.
- Capelli, P. y Singh, H.** (1992). "Integrating strategic human resources and strategic management", en Lewin, D.; Mithcell, O. y Scheller, P (Eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations*: 165-192. Industrial Relations Research Association. Madison, Win, Estados Unidos.
- Carbery, R.; Garavan, T.N.; O'Brien, F. y McDonnell, J.** (2003). "Predicting hotel managers' turnover cognitions". *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7): 649-679.
- Carmeli, A. y Tishler, A.** (2006). "The relative importance of the top management team's managerial skills". *International Journal of Manpower*, 27 (1): 9-36.
- Carmona, E.; Céspedes, J.J. y Jerez, P.** (2000). El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (2): 117-130.

- Carpenter, M.A.; Sanders, G. y Gregersen, H.B.** (2001). "Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay". *The Academy of Management Journal*, 44 (3): 493-511.
- 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". *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (2): 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 (3): 108-116.
- Castanias, R.P. y Helfat, C.E.** (1991). "Managerial Resources and Rents". *Journal of Management*, 17 (1): 155-171.
- Castanias, R.P. y Helfat, C.E.** (2001). "The managerial rents model: Theory and empirical analysis". *Journal of Management*, 27 (6): 661-678.
- 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*, (24): 29-56.
- Chang, T.Z. y Chen, S.J.** (1998). "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence". *Journal of Services Marketing*, 12 (4): 246-264.
- Chang, P.C. y Chen, S.J.** (2011). "Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations". *International Journal of Human Resource Management*, 22 (4): 883-901.
- Cheng, T.; Luh, W-M. y Guo, Y-L.** (2003). "Reliability and validity of the chinese version of the job content questionnaire in Taiwanese workers". *International Journal of Behavioral Medicine*, 10 (1): 15-30.
- Chias, J.** (1991). *El Mercado son Personas: El Marketing en las Empresas de Servicios*. McGraw Hill, Madrid.
- Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne, D.** (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth-Heinemann, Oxford, Reino Unido.
- Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne, D.** (1994). *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España.
- Churchill, G.A.** (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, 16: 64-73.
- Collins, D.J. y Montgomery, C.A.** (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto: 118-128.

- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A. y Ketchen, D.** (2006). "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance". *Personnel Psychology*, 59 (3): 501-528.
- Conduit, J. y Mavondo F.T.** (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?". *Journal of Business Research*, 51 (1): 11-24.
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT).** El sistema español de clasificación de los establecimientos hoteleros.
- Conway, E. y Monks, K.** (2009). "Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis". *Human Resource Management Journal*, 19 (2): 140-58.
- Cooper, J. y Cronin, J.J.** (2000). "Internal marketing: a competitive strategy for the long-term care industry". *Journal of Business Research*, 48 (3): 177-81.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D. y Wanhill, S.** (2008). *Tourism: Principles and Practices*. Harlow: Pearson. Essex, Reino Unido.
- Cox, J.L. y Dimsdale, P.B.** (1985). "Internal marketing of high technology in manufacturing industries: definition of the product". Proceedings of the 2nd World Marketing Congress, University of Stirling: 329-37.
- Crook, T.R.; Ketchen, D.J.; Combs, J.G. y Todd, S.Y.** (2008). "Strategic resources and performance: a meta-analysis". *Strategic Management Journal*, 29 (11): 1141-1154.
- Datta, D.K.; Guthrie, J.P. y Wright, P.M.** (2005). "Human resource management and labor productivity: does industry matter?". *Academy of Management Journal*, 48 (1): 135-145.
- Davis, T.R** (2001). "Integrating internal marketing with participative management". *Management Decision*, 39/2: 121-130.
- Day, G.S.** (1990). *Market-Driven Strategy, Processes for Creating Value*. The Free Press, Nueva York, Estados Unidos.
- Day, G.S.** (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52.
- Day, G.S.** (1999). *The market driven organization: Understanding, Attracting and Keeping valuable customer*. The Free Press. Nueva York. Estados Unidos.
- Day, R.H. y Wensley, R.** (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, 52: 1-20.
- Dbholkar, P.A. y Abston, K.A.** (2008). "The role of customer contact employees as external customers: a conceptual framework for marketing strategy and future research". *Journal of Business Research*, (6): 959-967.
- Delaney, T.J. y Huselid, A.M.** (1996). "The impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-969.

- Delery, J.E. 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*, 39 (4): 802-835.
- Delery, J.E. y Shaw, J.D.** (2001). "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension", en Ferris GR (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 20: 165–197. Stamford, CT: JAI Press.
- Déniz, M.C. y De Saá, P.** (2003). "A Resource-Based View of Corporate Responsiveness Toward Employees". *Organization Studies*, 24 (2): 299-319.
- Dennis, J.C.** (1995). "The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing". *Journal of Service Marketing*, 9: 43-51.
- De Saá, P.** (1999). *El Sistema de Recursos Humanos como factor determinante de la competitividad de las Cajas de Ahorros españolas: Una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos*. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- De Saá, P. y García, J.M.** (2001). "El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades directivas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8: 109-132.
- Deshpandé, R. y Farley, J.U.** (1998). "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis". *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3): 213-232.
- Deshpandé, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E.** (1993). "Corporate Culture, Customer orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-27.
- Deshpandé, R. y Webster, F.E.** (1989). "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda". *Journal of Marketing*, 53: 3-15.
- Díaz, N.L.** (2003). *El conocimiento organizativo tecnológico y su incidencia en la innovación y performance corporativa. Evidencia para la empresa industrial española*. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Dierickx, I. y Cool, K.** (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, 35 (12): 1504-1511.
- Dipboye, R.** (2007). "Eight outrageous statements about HR science". *Human Resource Management Review*, 17: 96-106.
- Domínguez, C.; Martín, J.D. y De Saá, P.** (2011). "El rol del marketing interno en la generación de resultados". AEMARK. Oviedo.
- Doty, D. y Glick, W.** (1994). "Typologies as a unique form of theory building: toward understanding and modelling". *Academy of Management Review*, 19 (2): 230-51.
- Dutta, S.; Narasimhan, O. y Rajiv, S.** (2005). "Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application". *Strategic Management Journal*, 26: 277–285.

- Dyer, L.** (1993). *Human resources as a source of competitive advantage*. Industrial Relations Centre Press, Queen's University. Kingston, Ontario, Canadá.
- Dyer, J.H. y Singh, H.** (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *The Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- Eisenberger, R.; Cummings, J.; Armeli, S. y Lynch, P.** (1997). "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82 (5): 812-820.
- Ensign, P.C.** (1999). "Innovation in the multinational firm with globally dispersed R&D: Technological Knowledge utilization and accumulation". *The Journal of High Technology Management Research*, 10 (2): 203-221.
- Escrig, A.B. y Bou, J.C.** (2005). "A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative". *Decision Sciences*, 36: 221-257.
- Eusebio, R.; Llonch, J. y López, M.P.** (2006). "Measures of marketing performance: a comparative study from Spain". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (2): 145-155.
- Evans, W.R. y Davis, W.D.** (2005). "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure". *Journal of Management*, 31 (5): 758-775.
- Ewing, M.T. y Caruana, A.** (1999). "An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface". *International Journal of Public Sector Management*, 12 (1): 17 - 29.
- Exceltur** (2011). *Encuesta de Clima Turístico Empresarial para el año 2011*. Madrid, España.
- Exceltur** (2012). *Perspectivas turísticas. Valoración turística empresarial del conjunto del año 2011 en España y primeras estimaciones previstas para el año 2012*. Madrid, España.
- 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.
- Fey, C. y Björkman, I.** (2001). "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiaries Performance in Russia". *Journal of Business International Studies*, 32: 55-71.
- Filipczak, B.** (1997). "It takes all kinds: creativity in the workforce". *Training*, 34 (5): 32-40.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C.** (1990). "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion". *Administrative Science Quarterly*, 35 (3): 484-503.

- Fiol, C.M. y Lyles, M.A.** (1985). "Organizational Learning". *The Academy of Management Review*, 10 (4): 803-813.
- Flipo, J.P.** (1986). "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies". *European Journal of Marketing*, 20 (8): 5-14.
- Flipo, J.P.** (1989). "Le marketing d'affaires: méthodologie pour définir une stratégie". *Revue française de gestion*: 61-69.
- Fondas, N. y Wiersema, M.** (1997). "Changing of the Guard: the Influence of CEO Socialization on Strategic Change". *Journal of Management Studies*, 34: 561-584.
- Foreman, S.K. y Money, A.H.** (1995). "Internal marketing: concept, measurement and application". *Journal of Marketing Management*, 11: 755-76861-69.
- Foss, N.J.** (1996). "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments". *Organization Science*, 7 (5): 470-476.
- García, N.; Santos, M.L.; Sanzo, M.J. y Trespalacios, J.A.** (2008). "El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la PYME. Efecto sobre los resultados empresariales". *Congreso Nacional de AEDEM*. Vol. 2. Salamanca.
- Gardner, T.M. y Wright, P.M.** (2009). "Implicit Human Resource Management Theory: A potential threat to the internal validity of Human Resource Practice Measures". *International Journal of Human Resource Management*, 20 (1): 57-74.
- Garlick, R.** (2010). "Do happy employees really mean happy customers? Or is there more to the equation?". *Cornell Hospitality Quarterly*, 51: 304-307.
- George, W.R.** (1990). "Internal Marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level". *Journal of Business Research*, 20 (1): 63-70.
- 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, Estados Unidos.
- George, D. y Mallery, P.** (1995). *SPSS/PC+ Step by step. A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing, Belmont, Estados Unidos.
- Gerhart, B.** (2004). "Research on human resources and effectiveness: selected methodological challenges". Working paper presented at the *International seminar on HRM: What's Next?*. Erasmus University Rotterdam.
- Gil, I.; Ruiz, J. y Martín, M.J.** (2002). "El marketing interno como herramienta estratégica para la gestión del cambio de cultura y el desarrollo organizacional en la empresa". *ESIC Market*, SEP-DIC (113): 227-234.
- Go, F.M. y Pine, R.** (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. Routledge, Londres, Reino Unido.

- Godard, J.** (2001). "Beyond the High-Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness". *British Journal of Industrial Relations*, 39 (1): 25–52.
- Goeldner, C.R. y J. R. Ritchie** (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons, INC. Hoboken, New Jersey, Estados Unidos.
- Gollan, P.** (2005). "High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities". *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43(1): 18–33.
- González, N. y Nieto, M.** (2007). "El papel de la ambigüedad causal como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados corporativos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (4): 107-126.
- Gounaris, S.P.** (2005). "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services". *Journal of Business Research*, 58 (2): 126–140.
- Gounaris, S.P.** (2006). "Internal-market orientation and its measurement". *Journal of Business Research*, 59 (4): 432-448.
- Gounaris, S.P.** (2008). "Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence". *International Journal of Service Industry Management*, 19 (3): 400-434.
- Gounaris, S.P.; Vassilikopoulou, A. y Chatzipanagiotou, D.C.** (2010). "Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory". *European Journal of Marketing*. 44 (11/12): 1667-1699.
- Grant, R.M.** (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications form Strategy Formulation". *California Management Review*, 33 (3): 114-135.
- Grant, R.M.** (1994). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Cívitas, Madrid, España.
- Gratton, L.; Hailey, V.H.; Stiles, P. y Truss, C.** (1999). *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford University Press, Reino Unido.
- Greene, W.E.; Walls, G.D. y Schrest, L.J.** (1994). "Internal Marketing: the key to external marketing success". *Journal of Services Marketing*, 8 (4): 5-13.
- Greenley, G.E.** (1995). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, 32 (1): 47–66.
- Grönroos, C.** (1981). "Internal marketing, an integral part of marketing theory". *Marketing of Services*, 236-388.
- Grönroos, C.** (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics Finland.

- Grönroos, C.** (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Chartwell-Brat Ltd, London, Reino Unido.
- Grönroos, C.** (1984). “A service quality model and its marketing implications”. *European Journal of Marketing*, 18 (4): 36-44.
- Grönroos, C.** (1985). *Internal marketing – theory and practice*. American Marketing Association’s Services Conference Proceedings. 41-7.
- Grönroos, C.** (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Services Competition*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Grönroos, C.** (1994). “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”. *Management Decision*, 32 (2): 4-20.
- Grönroos, C.** (1997). “Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies”. *Journal of Marketing Management*, 13 (5): 407-419.
- Guest, D.E.** (1987). “Human resource management and industrial relations”. *Journal of Management Studies*, 24 (5): 503-521.
- Guest, D.E.** (1997). “Human resource management and performance: a review and research agenda”. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276.
- Guest, D. y Conway, N.** (1997). *Employee motivation and the psychological contract*, London: CIPD. Reino Unido.
- Gummesson, E.** (1987). *Quality: The Ericsson Approach*. Stockholm, Sweden.
- Guthrie, J.P.** (2001). “High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand”. *Academy of Management Journal*, 44 (1): 180-190.
- Guthrie, J.P.; Flood, P.C.; Liu, W.; MacCurtain, S. y Armstrong, C.** (2011). “Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments”. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8): 1672-1685.
- Guthrie, J.P.; Spell, C.S. y Nyamori, R.O.** (2002). “Correlates and consequences of high-involvement work practices: the role of competitive strategy”. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (1): 183-97.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R.** (1976). “Motivation through the design of work: test of a theory”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2): 250–279.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C.** (1999). *Análisis multivariante*. Prentice Hall Iberia, Madrid, España.
- Hales, C.** (1994). “Internal marketing as an approach human resource management: a new perspective or a metaphor too far?”. *Human Resource Management Journal*, 5 (1): 50-71.
- Hall, R.** (1993). “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, 14 (8): 607–618.

- Hallowell, R.** (1996). "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study". *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4): 27-42.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A.** (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers". *The Academy of Management Review*, 9 (2): 193-206.
- Hamel, G.** (1994). The concept of core competence. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*. Chichester, UK: The Strategic Management Series, Wiley, 11-34.
- Handel, M.J. y Levine, D.I.** (2006). *The Effects of New Work Practices on Workers*. Working Paper Series, Institute for Research on Labor and Employment, UC Berkeley.
- Harris, D. y Helfat, C.E.** (1997). "Specificity of CEO human capital and compensation". *Strategic Management Journal*, 18: 895-920.
- Harris, L.C. y Ogbonna, E.** (2001). "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance". *Journal of Business Research*, 51 (2): 157-166.
- Harter, J.K.; Schmidt, F.L. y Hayes, T.L.** (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, (87): 268-279.
- Helfat, C.E. y Peteraf, M.A.** (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.
- Helfat, C. E. y Winter, S. G.** (2011). "Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World". *Strategic Management Journal*, 32: 1243-1250.
- Helman, D. y Payne, A.** (1992). *Internal marketing: myth versus reality*. Working paper SWP 5/92, Cranfield School Management.
- Hernández, R.M.; Muñoz, P.A. y Santos, L.** (2008). "Satisfacción con el empleo y su repercusión sobre los resultados en el ámbito del turismo rural". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 12 (2): 89-114.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M. y Sexton, D.L.** (2001). "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 479-491.
- Hodgson, G.M.** (2008). "An institutional and evolutionary perspective on health economics". *Cambridge Journal of Economics*, 32 (2): 235-256.
- Hofer, C. y Schendel, D.** (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul.
- Hogg, G.; Carter, S. y Dunne, A.** (1998). "Investing in people: internal marketing and corporate culture". *Journal of Marketing Management*, (14): 879-895.

- 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, Reino Unido: 109-124.
- Holcomb, T.R.; Holmes Jr.; R.M. y Connelly, B.L.** (2009). "Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation". *Strategic Management Journal*, 30 (5): 457-485.
- Hom, P.W. y Griffeth, R.W.** (1991). "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses". *Journal of Applied Psychology*, 76 (3): 350-366.
- Homburg, C. y Pflesser, C.** (2000). "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes". *Journal of Marketing Research*, 37 (4): 449-462.
- Hoque, K.** (1999). "Human resource management and performance in de UK hotel industry". *British Journal of Industrial Relations*, (37): 419-443.
- Houlihan, M.** (2002). "Tensions and variations in call center management strategies". *Human Resource Management Journal*, 12 (4): 67-85.
- Hult, G.T.; Ketchen, D.J. Jr, y Slater, S.F.** (2005). "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches". *Strategic Management Journal*, 26(12): 1173-1181.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M.** (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59 (2): 1-15.
- Huselid, M.A.** (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38 (3): 673-703.
- Huselid, M.A. y Becker, B.E.** (1996). "Methodological Issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link". *Industrial Relations*, 35 (3): 400-422.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. y Schuler, R.S.** (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, 40 (1): 171-188.
- Hwang, I-S. y Chi, D-J.** (2005). "Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study". *International Journal of Management*, 22 (2): 285-93.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., y Strauss, G.** (1996). "What works at work: Overview and assessment". *Industrial Relations*, 35(3): 299-334.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G.** (1993). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity". *Working paper*. Columbia University.

- Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G.** (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review*: 291-313.
- IMPACTUR** (2009). *Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias*. Gobierno de Canarias
- IMPACTUR** (2011). *Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias*. Gobierno de Canarias.
- Instituto de Estudios Turísticos** (2011). Resultados de la actividad turística en España. Balance del Turismo. Abril. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Irvin, R.A. y Michaels, E.G. III** (1989). "Core skills: Doing the right things right". *The McKinsey Quarterly*, Summer: 4-19.
- ISTAC. Instituto Canario de Estadística.** *Oferta turística: Hostelería, restauración y otros. Movimiento de viajeros alojados en hoteles y apartamentos. Indicadores de capacidad. Indicadores de ocupación y de rentabilidad.*
- Iverson, R.D. y Zatzick, C.D.** (2007). "High-Commitment Work Practices and Downsizing Harshness in Australian Workplaces". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46 (3): 456-480.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K.** (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, 57 (3): 53-70.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K.** (1996). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, 57 (3): 53-70.
- Jiménez, D.; Sanz, R. y Hernández, M.** (2008). "Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning". *European Journal of Innovation Management*, 11 (3): 389-412.
- Joseph, W.B.** (1996). "Internal Marketing builds service quality". *Journal of Health Care Marketing*, 16 (1): 54-64.
- Kacmar, K.M.; Carlson, D.S. y Brymer, R.A.** (1999). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales". *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6): 976-994.
- Kamoche, K.** (1996). "Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm". *Journal of Management Studies*, 33 (2): 213-233.
- Kasper, H.** (2002). "Culture and leadership in market-oriented service organisations". *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1047-1057.
- Kelley, S.W.** (1992). "Developing customer orientation among service employees". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1): 27-36.

- Kinnie, N.; Hutchinson, S. y Purcell, J.** (2000). "Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres". *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (5): 967-985.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J.** (1990). "Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54 (April): 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. y Kumar, A.** (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, 30 (4): 467-477.
- Kor, Y.Y.** (2003). "Experience-based top management team competence and sustained growth". *Organization Science*, 14(6): 707-719.
- Kotler, P.** (1991). "Philip Kotler explores the new marketing paradigm". *Marketing Science Institute Review*, Spring: 4-5.
- Koys, D.J.** (2001). "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study". *Personnel Psychology*, 54 (1): 101-114.
- Kraaijenbrink, J.; Spender, J-C. y Groen, A.J.** (2010). "The resource-based view: a review and assessment of its critiques". *Journal of Management*, 36 (1): 349-372.
- Kusluvan, S.; Kusluvan, Z.; Lihan, 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(2): 171-214.
- Ladkin, A.** (2002). "Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia". *Tourism Management*, 23 (4): 379-388.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. y Wright, P.** (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". *Journal of Management*, 18 (1): 77-91.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C.** (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19 (4): 699-727.
- Lambin, J.J.** (1996). "The misunderstanding about marketing, today, marketing is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector". *CEMS Business Review*, 1(1-2): 37- 56.
- Langerak, F.** (2001). "Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers". *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3): 221-234.
- Lawler, E.E.** (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass. Estados Unidos.
- Lawler, E.E.** (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass. Estados Unidos.

- Lawton, R.L.** (1991). "Creating a customer-centred culture in service industries". *Quality Progress*, 24 (9): 69-72.
- Lee, G. K.** (2008). "Relevance of organizational capabilities and its dynamics: what to learn from entrants' product portfolios about the determinants of entry timing". *Strategic Management Journal*, 29: 1257–1280.
- Levionnois, M.** (1987). *Marketing interne et management des hommes*. Paris. Editions d'organisations.
- Levionnois, M.** (1992). "Marketing interno y gestión de recursos humanos". *Ed. Diaz, Madrid*.
- Levy, J. y González, N.** (2006). "Modelización y causalidad", en Levy, J. (Ed.), *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. Netbiblo, A Coruña, España: 155-173.
- Liao, S-H.; Chang, W-J.; Wu, C-C. y Katrichis, J.M.** (2011). "A survey of market orientation research (1995–2008)". *Industrial Marketing Management*, 40 (2): 301–310.
- Lings, I.N.** (2000). "Internal marketing and supply chain management". *Journal of Services Marketing*, 14 (1): 27-43.
- Lings, I.N.** (2002). "Internal Marketing Orientation Construct and Consequences", *Journal of Business Research*, 55: 1-9.
- Lings, I.N.** (2004). "Internal market orientation. Construct and consequences". *Journal of Business Research*, 57 (4): 405-13.
- Lings, I.N. y Greenley, G.E.** (2005). "Measuring Internal Market Orientation". *Journal of Service Research*, 7 (3): 290-305.
- Lings, I.N. y Greenley, G.E.** (2009). "The impact of internal and external market orientations on firm performance". *Journal of Strategic Marketing*, 17 (1): 41-53.
- Lings, I.N. y Greenley, G.E.** (2010). "Internal market orientation and market-oriented behaviours". *Journal of Service Management*, 21 (3): 321-343.
- Little, M.M. y Dean, A.M.** (2006). "Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability". *Managing Service Quality*, 16 (5): 460-476.
- Lock, E.A. y Kirkpatrick, S.A.** (1995). Promoting creativity in organizations, en Ford, C.M. y Gioia, D.A. (Eds.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, Sage, Londres, pp. 115-120.
- Lòpez, J.** (1996). "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos". *Economía Industrial*, (207): 25-35.
- López, J.M. y López, L.M.** (2007). Variabilidad estacional del mercado turístico en Andalucía. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16 (2): 150-172.
- Luna, R. y Camps, J.** (2008). "Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18: 243-257.

- Luque, T.** (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide, España.
- MacDuffie, J.P.** (1995). “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2): 197-221.
- 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*, 18 (4): 537-567.
- Mahoney, J.T.** (1995). “The management of resources and the resource of management”. *Journal of Business Research*, 33 (2): 91–101.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R.** (1992). “The resource-based view within the conversation of strategic management”. *Strategic Management Journal*, 13 (5) : 363–380.
- Makadok, R.** (2001). “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”. *Strategic Management Journal*, 22 (5): 387-401.
- Makadok, R.** (2011). “Invited Editorial: The Four Theories of Profit and Their Joint Effects”. *Journal of Management*, 37 (5): 1316-1334.
- 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 (3): 162-74.
- Malhotra, Y.** (1997). Knowledge Management in Inquiring Organizations. *Proceedings of the Americas Conference in Information Systems*, 293-295.
- Maltz, E. y Kohli, A.K.** (1996). “Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries”. *Journal of Marketing Research*, 33 (1): 47-61.
- Maraver, G.** (2001). “Importancia de la satisfacción en el sistema logístico”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3): 13-28.
- Marín, C.E. y Miquel, S.** (2003). “Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos”. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. Real Académica y Científica RedIRIS: 309-326.
- Maritan, C.A.** (2001). “Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model”. *The Academy of Management Journal*, 44 (3): 513-531.
- Martí, N.** (2008). *High commitment human resource practices in spanish call centers. Nature, sources and effects on voluntary turnover*. Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili.
- Martín, E. y Cossío, F.J.** (2001). “La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española”. *Cuadernos de Gestión*, 1 (1): 33-66.

- Martín, F.; Romero, P. y Sánchez, G.** (2004). “Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2): 29-54.
- Martín, F.; Romero, P.M. y Sánchez, G.** (2005). “Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives”. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5): 633-659.
- Martins, E.C. y Terblanche, F.** (2003). “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation”. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1): 64-74.
- Matear, S.; Osborne, P.; Garret, T. y Gray, B.J.** (2002). "How does market orientation contribute to service firm performance?: An examination of alternative mechanisms". *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1058-1075.
- Mavondo, F. y Farrell, M.** (2003). "Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance", *Management Decision*, 41(3): 241-249.
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E.** (2004). “El marketing desde una visión empresarial basada en los recursos: una aproximación conceptual a las capacidades estratégicas de marketing y al desarrollo de sus instrumentos de medida”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1): 31-67.
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, 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*, 14 (3): 181-208.
- McClellan, E. y Collins, C. J.** (2011). “High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms”. *Human Resource Management*, 50: 341–363.
- McMahan, G.C., Virick, M., y Wright, P.M.** (1999). *Alternative Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects*. In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management (Supplement 4, pp. 99-122)*. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Melián, S. y Verano, D.** (2004). A new approach to the best practices debate: are best practices applied to all employees in the same way? *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1): 56-75.
- Menguc, B. y Auh, S.** (2006). “Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (1): 63-73.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. y Smith, C.A.** (1993). “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.

- Meyer, A.D.; Tsui, A.S. y Hinnings, C.R.** (1993). "Configurational Approaches to Organizational Analysis". *The Academy of Management Journal*, 36 (6): 1175-1195.
- Miles, S.J. y Mangold, W.G.** (2004). "A conceptualization of the employee branding process". *Journal of Relationship Marketing*, (3): 65-87.
- Miles, R.E. y Snow, C.C.** (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw Hill, New York, Estados Unidos.
- MINETUR** (2012). Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Mintzberg, H.** (1973). "Strategy making in three modes". *California Management Review*, 16 (2): 44-53.
- Mittal, V.; Anderson, E.W.; Sayrak, A. y Tadikamalla, P.** (2005). "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction". *Marketing Science*, 24 (4): 544-555.
- Mohr, R.D. y Zoghi, C.** (2008). "The high-involvement work design and job satisfaction". *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3): 275-296.
- Moreno, S.** (2003). *La imagen de la oferta alojativa como factor determinante de la imagen de los destinos turísticos: Una aplicación empírica en el contexto de la oferta extrahotelera*. Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Morgan, N.A.** (1991). *Professional services marketing*. Butterworth-Heinemann (Oxford and Boston).
- Morgan, R.E. y Strong, C.A.** (1998). "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing*, 32 (11/12): 1051-1073.
- Narver, J.C. y Slater, S.F.** (1990). "The effect of a marketing orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35.ç
- Narver, J.C. y Slater, S.F.** (1998). "Research notes and communications: customer-led and market-oriented: let's not confuse the two". *Strategic Management Journal*, 19: 1001–1006.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. y MacLachlan, D.L.** (2004). "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success". *Journal of Product Innovation Management*, 21(5): 334–347.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. y Tiejje, B.** (1998). "Creating a market orientation". *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3): 241-255.
- Nasution, H.N. y Mavondo, F.T.** (2008). "Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value", *European Journal of Marketing*, 42 (3/4): 477 – 501.
- Naude, P.; Desai, J. y Murphy, J.** (2003). "Identifying the determinants of internal marketing orientation". *European Journal of Marketing*, 37(9): 1205-1220.

- Newbert, S.L.** (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research". *Strategic Management Journal*, 28(2): 121-146.
- Newbert, S.L.** (2008). "Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 29 (7): 745-768.
- OMT** (2012). Barómetro de la Organización Mundial del Turismo Mundial. Volumen 10. Anexo Estadístico.
- Ordiz, M. y Avella, L.** (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3): 59-78.
- Ordiz, M. y Fernández, E.** (2003). "High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motive their adoption". *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4): 511-529.
- Oster, S.M.** (1990). *Modern competitive analysis*. New York: Oxford University Press. Estados Unidos.
- Osterman, P.** (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial and Labor Relations Review*, (47): 173-188.
- Osterman, P.** (1995). "Work/Family Programs and the Employment Relationship". *Administrative Science Quarterly*, 40 (4): 681-700.
- Paauwe, J. y Boselie, P.** (2005). "HRM and performance: what nexta?". *Human Resource Management Journal*, 15 (4): 68-83.
- Palmer, R.A.** (2001). *A theoretical model of relationship marketing in market maturity*. Tesis doctoral. Cranfield School of Management, Cranfield University, UK.
- Panayotopoulou, L.; Bourantas, D. y Papalexandris, N.** (2003). "Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework". *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (4): 680-699.
- Panigyrakis, G.G. y Theodoridis, P.K.** (2009). "Internal marketing impact on business performance in a retail context". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (7): 600-628.
- Papasolomou-Doukakis, I. y Kitchen, P.J.** (2004). "Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing?". *International Journal of Bank Marketing*, 22 (6): 421-452
- Paré, G. y Tremblay, M.** (2007). "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions". *Group Organization Management*, 32 (3): 326-357.

- Penrose, E.T.** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley. Estados Unidos.
- Peter, J.P.** (1979). "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices". *Journal of Marketing Research*, 16 (1): 6-17.
- Peteraf, M.A.** (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.
- Peteraf, M.A. y Barney, J.B.** (2003). "Unraveling the resource-based tangle". *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-323.
- Pfeffer, J.** (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 36 (2): 9-28.
- Pfeffer, J.** (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Estados Unidos.
- Pfeffer, J. y Veiga, J.F.** (1999). "Putting People First for Organizational Success". *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13 (2): 37-48.
- Piercy, N.F.** (1995). "Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1): 22-44.
- Piercy, N.F. y Morgan, N.A.** (1991). "Internal marketing—The missing half of the marketing programme". *Long Range Planning*, 24 (2): 82-93.
- Pisano, G.P.** (1994). "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development". *Strategic Management Journal*, 15 (supplement S1): 85-100.
- Pitt, L.F. y Foreman, S.K.** (1999). "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective". *Journal of Business Research*, 44 (1): 25-36.
- Porter, M.E.** (1979). "The structure within industries and companies' performance". *Review of Economics and Statistics*, 61: 214-227.
- Porter, M.E.** (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press. Estados Unidos.
- Porter, M.E.** (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press. Estados Unidos.
- Porter, L.W. y Steers, R.M.** (1973). "Organizational, work & personal factors, in employee turnover and absenteeism". *Psychological Bulletin*, 50: 151-176.
- Posner, B.Z.; Kouzes, J.M. y Schmidt, W.H.** (1985). "Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture". *Human Resource Management*, 24 (3): 293-309.
- Powell, T.C.** (2001). "Competitive advantage: logical and philosophical considerations". *Strategic Management Journal*, 22 (9): 875 - 888.

- Prahalad, C.K. y Hamel, G.** (1990). "The core competence and the corporation". *Harvard Business Review*, Mayo-Junio: 71-91.
- Priem, R.L. y Butler, J.E.** (2001). "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?". *The Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.
- Qu, R. y Ennew, C.T.** (2003). "An examination of the consequences of market orientation in China". *Journal of Strategic Marketing*, 11 (3): 201-214.
- Quintana, A.** (2001). *La orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: un modelo explicativo de los resultados empresariales*. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Quintanilla, I.** (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Ed. Pirámide, España.
- 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*, 9 (3): 219-232.
- Rafiq, M. y Ahmed, P.K.** (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis, and extension". *Journal of Services Marketing*, 4 (6): 449-462.
- Ramsay, H.; Scholarios, D. y Harley, B.** (2000). "Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box". *British Journal of Industrial Relations*, 38: 501-531.
- Rayton, B.A.** (2006). "Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model". *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (1): 139-154.
- Razouk, A.A.** (2011). "High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order". *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2): 311-330.
- Reed, R. y De Fillippi, R.** (1990). "Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage." *Academy of Management Review*, 15 (15): 88-102.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R., y Armeli, S.** (2001). "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, (86): 825-836.
- Richard, O.C. y Johnson, N.B.** (2001). Understanding The Impact Of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance. *Journal of Managerial Issues*, 13 (2): 177-195.
- Robins, J. y Wiersema, M. F.** (1995). "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance". *Strategic Management Journal*, 16: 277-299.
- Roca, V.; Beltrán, I.; Escrig, A.B., y Bou, J.C.** (2005). Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (11): 2075-2093.

- Roca, V.; Escrig, A.B. y Bou, J.C.** (2002). "Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 12: 267-289.
- Roche, W.K.** (1999). "In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them". *Journal of Management Studies*, 36 (5): 653-678.
- Romero, M.G. y Valle, R.** (2001). "Strategy and managers compensation: the spanish case". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2): 218 - 242.
- Rueckert, R.** (1992). "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, (9): 225-245.
- Rust, R.T.; Moorman, C. y Dickson, P.R.** (2002). "Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both?". *Journal of Marketing*, 66: 7-24.
- Rust, R.T.; Zahorik, A.J. y Keiningham, T.L.** (1996). *Services Marketing*. Harper Collins, New York.
- Sala, M. y Torres, T.** (2008). El turismo como elemento de crecimiento económico en el ámbito español. *IX Reunión de Economía Mundial*, Madrid, España.
- Sánchez I.** (2004). "The creation of employee commitment in Spanish hotels through cultural practices". *Management Research*, 2 (2): 175-192.
- Sánchez, R.; Heene, A. y Thomas, H.** (1996). "Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition" in *Dynamics Competence-Based Competition*, R. Sánchez, A. Heene y H. Thomas, editors, Elsevier, Londres, Reino Unido.
- Sánchez, M. y Sarabia, F.** (1999). *Validez y fiabilidad de Escalas*, en: F. Sarabia, (Ed.), Metodología para la Investigación. Marketing y Dirección de Empresas, Pirámide, Madrid.
- San Martín, S.** (2008). "Relational and economic antecedents of organizational commitment". *Personnel Review*, 37 (6): 589-608.
- Santos, M.L.; Sanzo, M.J.; García, N. y Trespalacios, J.A.** (2008). "El Marketing interno como impulsor de las habilidades comerciales de las PYME españolas: efectos en los resultados empresariales". Documento de trabajo. Universidad de Oviedo.
- Sanz, R.; Sabater, R. y Aragón, A.** (1999). "Human resource management and business strategy links: an empirical study". *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (4): 655-671.
- Sanzo, M.J.; García, N.; Santos, M.L. y Trespalacios, 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.
- Sasser, W.E. y Arbeit, S.P.** (1976). "Selling jobs in the service sector". *Business Horizons*, 1976, 19 (3): 61-65.

- Schefczyk, M. y Gerpott, T.J.** (2001). "Qualifications and turnover of managers and venture capital-financed firm performance: An empirical study of german venture capital-investments". *Journal of Business Venturing*, 16 (2): 145-163.
- Scherer, F. M. y Ross, D.** (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton-Mifflin. Estados Unidos.
- Schlosser, F.K. y McNaughton, R.B.** (2007). "Individual-level antecedents to market-oriented actions". *Journal of Business Research*, 60 (5): 438-446.
- Schneider, B. y Bowen, D.E.** (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4): 39-52.
- Schuler, R.S.** (1992). "Strategic Human Resource Management: Linking people with the needs of the business". *Organizational Dynamics*, 21 (1): 18-32.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E.** (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- Schultz, T.W.** (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51 (1): 1-17.
- Selznick, P.** (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper y Row. Estados Unidos.
- Sharma, S.** (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons, Nueva York, Estados Unidos.
- Sheppeck, M.A. y Militello, J.** (2000). "Strategic HR configurations and organizational performance". *Human Resource Management*, 39 (1): 5-16.
- Sheridan, J.E.** (1992). "Organizational Culture and Employee Retention". *The Academy of Management Journal*, 35 (5): 1036-1056.
- Siguaw, J.A.; Brown, G. y Widing, R.E. II** (1994). "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, 31 (1): 106-116.
- Simberová, I.** (2007). "Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer". *Economics & Management*, 15 (1): 470-80.
- Singh, S. y Ranchhod, A.** (2004). "Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry". *Industrial Marketing Management*, 33 (2): 135-144.
- Sinkula, J.M.** (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, 58 (January): 35-45.
- Slater, S.F.** (1997). "Developing a customer value-based theory of the firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 162-167.
- Slater, S.F. y Narver, J.C.** (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, 58 (1): 46-55.

- Slater, S.F. y Narver, J.C.** (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.C.** (2000). "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication". *Journal of Business Research*. 48 (1): 69–73.
- Snell, L. y White, L.** (2009). "An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations". *Services Marketing Quarterly*, 30 (3): 195-211.
- Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G.** (1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, 25 (2): 317-336.
- Somers, M.J.** (1995). "Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects". *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1): 49–58.
- Srivastava, R.K.; Fahey, L.F. y Christensen, H.K.** (2001). "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage". *Journal of Management*, 27 (6): 777-802.
- Steers, R. M. y Rhodes, S. R.** (1978). "Major influences on employee attendance: A process model". *Journal of Applied Psychology*, 63 (4): 391-407.
- Stirpe, L.** (2009). *Determinantes y efectos de la implantación de sistemas de mejores prácticas de recursos humanos*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid.
- Storbacka, K.; Strandvik, T. y Grönroos, C.** (1994). "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality". *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5): 21-38.
- Szulanski, G.** (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm". *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- 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*, 92: 1069–1083.
- 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*, 62 (1): 1-29.
- Tansuhaj, P.; Randall, D. y McCullough, J.** (1988). "A services marketing management model: integration internal and external marketing functions". *Journal Services Marketing*, 2 (1): 31-38.
- Tansuhaj, P.; Randall, D. y McCullough, J.** (1991). "Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations". *Journal of Professional Services Marketing*, 6 (2): 193-202.
- Taylor, S.; Levy, O.; Boyacigiller, N.A. y Beechler, S.** (2008). "Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations". *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4): 501-527.

- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A.** (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Theriou, G.N. y Chatzoglou, P.D.** (2009). "Exploring the best HRM practices-performance relationship: an empirical approach". *Journal of Workplace Learning*, 21(8): 614-646.
- Thomson, K.** (1991). "Internally yours...". *Marketing Business*, 3 (9): 24-27.
- Thompson, M.** (2007). "Innovation in work practices: a practice perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (7): 1298-1317.
- Tirole, J.** (1994). *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press, Massachusetts, Estados Unidos.
- Tortosa, V.; Sánchez, J. y Moliner, M.** (2009). "Internal market orientation and its influence on organizational performance". *European Journal of Marketing*, 43 (11/12):1435–1456.
- Tortosa, V.; Sánchez, J. y Moliner, M.** (2010). "Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel". *The Service Industries Journal*, 30 (8): 1279-1297.
- Truss, C.** (2001). "Complexities and controversies in linking human resource management and organisational outcomes". *Journal of Management Studies*, 38 (8): 1121-1150.
- Tsai, W-H.; Hsu, J-L.; Chen, C-H.; Lin, W-R. y Chen, S-P.** (2009). "An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel". *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3): 385–396.
- Tsai, Y. y Tang, T-W.** (2008). "How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor". *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (11): 1117-1126.
- Tsai, Y. y Wu, S.** (2006). "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality". *Service Systems and Service Management*, 2 (25/27): 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*, 25 (4): 471-481.
- Tsui, A. S.; Pearce, J. L.; Porter, L.W., y Hite, J. P.** (1995). *Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors*. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 117–151). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, D. y Crawford, M.** (1994). Managing current and future competitive performance: The role of competency. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competency-based competition*. Chichester, UK: The Strategic Management Series, Wiley, 241-264.
- Tzafirir, S.S.** (2005). "The relationship between trust, HRM practices and firm performance". *International Journal of Human Resource Management*, 16 (9): 1600-1622.

- Ulrich, D.** (1997). "HR of the future: Conclusions and observations". *Human Resource Management*, 36 (1): 175–179.
- Ulrich, D. y Lake, D.** (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Advantage Executive*, 5 (1): 77-92.
- Van Vuuren, M.; de Jong, M.D.T. y Sydel, E.R.** (2007). "Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment". *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2): 116-128.
- Varey, R.J.** (1995). "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges". *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1): 40-63.
- Vasconcelos, A.F.** (2004). "Processos de trocas intraorganizacionais atualizando o conceito de marketing interno". *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11 (1): 37-50.
- Vasconcelos, A.F.** (2008). "Broadening even more the internal marketing concept". *European Journal of Marketing*, 42 (11/12):1246-1264.
- Vorhies, D.W.; Harker, M. y Rao, C.P.** (1999). "The capabilities and performance advantages of market-driven firms". *European Journal of Marketing*, 33 (11/12): 1171-1202.
- Walton, R.** (1985). "From Control to Commitment in the Workplace". *Harvard Business Review*, March-April: 77-84.
- Wan, W.P.; Hoskisson, R.E.; Short, J.C. y Yiu, D.W.** (2011). "Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities". *Journal of Management*, 37(5): 1335-1368.
- Wang, S.; Yi, X.; Lawler, J. y Zhang, M.** (2011). "Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies". *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (11): 2419-2441.
- Way, S.A.** (2002). "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector". *Journal of Management*, 28: 765-785.
- Webster, F.E.** (1988). "The rediscovery of the marketing concept". *Business Horizons*, 31 (3): 29–39.
- Webster, F.E.** (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, 56 (Octubre): 1-17.
- Wernerfelt, B.** (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.
- Westley, F. y Mintzberg, H.** (1989). "Visionary leadership and strategic management". *Strategic Management Journal*, 10 (S1): 17–32.
- White, R.E.** (1986). "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation". *Strategic Management Journal*, 7: 217–231.

- Whitener, E.M.** (2001). "Do high commitment Human Resource practices affect employee commitment?". *Journal of Management*, (27): 515-535.
- Wieseke, J.; Aheatne, M.; Lam, S.K. y Van Dick, R.** (2009). "The role of Readers in internal marketing", *Journal of Marketing*, 73 (3): 123-45.
- 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*, 6 (2): 1-27.
- Winter, J.P.** (1985). "Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite". *Health Marketing Quarterly*, 3 (1): 69-77.
- Winter, S.G.** (1984). "Schumpeterian competition in alternative technological regimes". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 5 (3-4): 287-320.
- Winter, S.G.** (2000). "The satisficing principle in capability learning." *Strategic Management Journal*, 21 (Oct-Nov (special issue)): 981-996.
- Winter, S.G.** (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Wood, S.** (1996). "High commitment management and payment systems". *Journal of Management Studies*, 33 (1): 53-78.
- Wood, S. y de Menezes, L.M.** (1998). "High commitment Management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations Surrey, and employers: manpower and skills practices surrey". *Human Relations*, (51): 485-515.
- Wood, S. y de Menezes, L.M.** (2008). "Comparing perspectives on high involvement Management and organizational performance across the British economy". *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4): 639-682.
- Wood, S. y de Menezes, L.M.** (2011). "High involvement management, high-performance work systems and well-being". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7): 1586-1610.
- Woodruffe, H.** (1995). *Service Marketing*. M&E Pitman, Boston MA, pp. 6, 19, 85-8, 90-1, 93, 252, 256-7, 260.
- World Travel & Tourism Council** (2010). *Travel & Tourism Economic Impact*. Spain.
- World Travel & Tourism Council** (2011). *Travel & Tourism Economic Impact*. Spain.
- Wright, P.M. y Boswell, W.R.** (2002). "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research". *Journal of Management*, 28 (3): 247-276.
- Wright, P.M.; Dunford, B.B. y Snell, S.A** (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27(6): 701-721.

- Wright, P.M.; Gardner, T.M.; Moynihan, L.M. y Allen, M.R.** (2005). "The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order". *Personnel Psychology*, 58: 409–446.
- Wright, P.M.; McCormic, B.; Sherman, W.S. y McMahan, G.C.** (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (4): 551-571.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C.** (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C., y McWilliams, A.** (1994). "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P.M. y Nishii, L.H.** (2007). "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis". Technical Report 07-03, CAHRS at Cornell University.
- Wright, P.M.; Smart, D.L. y McMahan, G.C.** (1995). "Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams". *Academy of Management Journal*, 38(4): 1052-1074.
- Wright, P.M. y Snell, S.A.** (1991). "Toward an integrative view of strategic human resource Management". *Human Resource Management Review*, 1(3): 203-225.
- Wright, P.M. y Snell, S.A.** (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 23 (4): 756-772.
- Yeung, A.K. y Berman, B.** (1997). "Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance". *Human Resource Management*, 36 (3): 321–335.
- Yoon, M.H.; Seo, J.H. y Yoon, T.S.** (2004). "Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation". *Journal of Services Marketing*, 18 (5): 395-412.
- Youndt, M. y Snell, S.A.** (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16 (3): 337-360.
- Youndt, M.; Snell, S.A.; Dean, J.W. y Lepak, D.P.** (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Management Journal*, (39): 836-866.
- Zatzick, C.D. e Iverson, R.D.** (2006). "High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage?". *Academy of Management Journal*, 49 (5): 999-1015.
- Zatzick, C.D. e Iverson, R.D.** (2011). "Putting employee involvement in context: a cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems". *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17): 3462-3476.

- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J.** (2000). *Services marketing: integrating customer focus across firms*. McGraw-Hill, Boston
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J.** (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Mc Graw Hill. 2ª edición. México, 2002.
- Zhou, K.Z.; Brown, J.R. y Dev, C.S.** (2009). "Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective". *Journal of Business Research*, 62 (11): 1063–1070.
- Zhu, Q.; Sarkis, J. y Geng, Y.** (2005). "Green supply chain management in China: pressures, practices and performance". *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (5): 449- 468.

ANEXOS

- **Anexo I**

Encuesta TIPO 1: directivos

Encuesta TIPO 2: supervisores

- **Anexo II**

**Carta del Director del Departamento de Economía y Dirección de
Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria**

ANEXO I

Encuesta TIPO 1: directivos

Encuesta TIPO 2: supervisores

Nº REFERENCIA :	ENCUESTA TIPO 1
FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA:	Nº DE ENCUESTA:

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este cuestionario se ha diseñado con el fin de recabar información sobre el grado de desarrollo de una cultura de orientación al empleado en el hotel en el que usted trabaja, a través de la puesta en práctica de actividades de recursos humanos de alto compromiso.

*Por favor, conteste a todas las preguntas teniendo presente que no hay respuestas buenas ni malas; trate de indicar cómo es la realidad de su hotel y no cómo piensa usted que debería ser de forma ideal. Asimismo, deseamos manifestarle que la información facilitada será tratada globalmente para los fines de la investigación, **GARANTIZÁNDOLE SU TOTAL ANONIMATO**. Le agradecemos su colaboración en este proyecto, sin la cual no nos sería posible lograr los objetivos propuestos.*

DATOS DE CLASIFICACIÓN

(Redondear la opción correcta según proceda)

I — DATOS DE CLASIFICACIÓN PERSONAL

Edad: _____ Sexo:
 1. Hombre
 2. Mujer

Nivel de estudios terminados:
 1. Primarios/EGB/FP1
 2. Bachiller/ESO/FP2
 3. Universitarios medios/TEAT
 4. Universitarios superiores
 5. Estudios de posgrado

Antigüedad en el sector hotelero: _____ años

Cargo que ocupa en la dirección de la empresa
 (anotar): _____

¿Cuántos años lleva en este hotel?: _____ años
 ¿Cuántos años lleva en este cargo?: _____ años

¿Ha trabajado en otros hoteles anteriormente? :
 1. Sí -> ¿Durante cuánto tiempo? : _____ años
 2. No

¿Ha ocupado su puesto actual en otros hoteles?:
 1. Sí -> ¿Durante cuánto tiempo? : _____ años
 2. No

¿Cuántos empleados tiene a su cargo? : _____

II — DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

De la siguiente tipología, ¿cuál se corresponde con la del hotel en el que trabaja?:
 1. Hotel turístico
 2. Hotel urbano
 3. Hotel emblemático¹
 4. Hotel rural

Categoría del hotel :
 1. 4 estrellas
 2. 4 estrellas superior
 3. 5 estrellas
 4. 5 estrellas gran lujo

Antigüedad del hotel en el que trabaja: _____ años

¿Pertenece este hotel a una cadena?:
 1. Sí -> ¿A cuál?: _____
 ¿Cuántos años hace que el hotel pertenece a la cadena? : _____ años
 2. No

Número de empleados del hotel:
 1. Menos de 50 empleados
 2. Entre 51 y 250 empleados
 3. Entre 251 y 500 empleados
 4. Más de 500 empleados

¹ Establecimiento hotelero en suelo urbano no turístico y cuya edificación constituye un bien inmueble del patrimonio histórico de la CCAA de Canarias.

CUESTIONARIO

1 — A continuación se presenta una serie de afirmaciones sobre las normas y valores existentes en su hotel. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada afirmación teniendo en cuenta que el 1 es “totalmente en desacuerdo” y el 5 es “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
En nuestro hotel existe la creencia de que los empleados son el recurso más importante que tiene la empresa	1 2 3 4 5
Para nuestro hotel es importante comprender los factores que afectan a la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo	1 2 3 4 5
En nuestro hotel, mantener a los empleados satisfechos se considera tan importante como mantener a los clientes satisfechos	1 2 3 4 5
Existe la creencia en nuestro hotel de que una buena empresa es aquella que busca que todos los empleados estén felices en sus trabajos	1 2 3 4 5
Uno de los objetivos principales de nuestro hotel consiste en mantener a los empleados satisfechos	1 2 3 4 5
Nuestro hotel se preocupa por el bienestar de todos sus empleados	1 2 3 4 5
Nuestro hotel intenta adaptarse a las necesidades personales de cada uno de sus empleados	1 2 3 4 5
Nuestro hotel demuestra a sus empleados que son valiosos	1 2 3 4 5

2 — Seguidamente se detalla un conjunto de afirmaciones relacionadas con las dinámicas de comportamiento del equipo directivo como reflejo de la cultura organizativa implantada en el hotel. Por favor, señale su grado de acuerdo con cada afirmación teniendo en cuenta que el 1 es “totalmente en desacuerdo” y el 5 es “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
Nuestro hotel se esfuerza por comprender las necesidades de los empleados para satisfacerles mejor	1 2 3 4 5
Nuestro hotel se esfuerza por comprender las necesidades de los empleados antes de llevar a cabo cualquier modificación que afecte a su trabajo	1 2 3 4 5
Nuestro hotel ofrece a los empleados la oportunidad de decir personalmente a los directivos lo que esperan y desean de la empresa	1 2 3 4 5
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	1 2 3 4 5
Nuestro hotel mide de forma sistemática el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo	1 2 3 4 5
Cuando los directivos de este hotel observamos un comportamiento diferente en un empleado nos preocupamos por averiguar si tiene algún problema	1 2 3 4 5
Nuestro hotel está permanentemente informado de las condiciones laborales existentes en el sector	1 2 3 4 5
Nuestro hotel conoce las tasas de empleo del sector	1 2 3 4 5
Nuestro hotel conoce las nuevas ofertas de empleo del sector que podrían atraer e interesar a nuestros empleados	1 2 3 4 5
Nuestro hotel analiza de forma sistemática las políticas de RRHH y las condiciones laborales de la competencia	1 2 3 4 5
Nuestro hotel intenta conocer lo que hacen los competidores para mantener a sus empleados satisfechos	1 2 3 4 5
En este hotel, los directivos nos reunimos regularmente con nuestros empleados para informarles de los asuntos relacionados con la empresa	1 2 3 4 5
Los directivos de este hotel informamos a nuestros empleados personalmente y con detalle de cualquier cambio que les pueda afectar, en relación a su puesto de trabajo, antes de que se produzca	1 2 3 4 5
Los directivos escuchamos a nuestros empleados cuando nos hablan de sus problemas en el trabajo	1 2 3 4 5
Los directivos escuchamos a nuestros empleados cuando nos proponen soluciones a sus problemas en el trabajo	1 2 3 4 5
Los directivos de este hotel nos preocupamos realmente de los problemas personales de nuestros empleados que podrían llegar a afectar a su rendimiento	1 2 3 4 5
En este hotel, los directivos informamos debidamente a nuestros empleados de sus tareas y objetivos, tratando de llegar a un acuerdo al respecto	1 2 3 4 5
Los directivos de este hotel tenemos buena predisposición a reunirnos personalmente con los empleados cuando éstos nos lo solicitan	1 2 3 4 5
Nuestro hotel potencia el que los directivos de los diferentes departamentos nos reunamos para intercambiar opiniones sobre los empleados	1 2 3 4 5
Los directivos de los distintos departamentos de este hotel nos reunimos regularmente para discutir y resolver los problemas de nuestros empleados	1 2 3 4 5
Si un empleado tiene problemas serios, los directivos de los restantes departamentos nos implicamos rápidamente en el análisis de su situación	1 2 3 4 5
En ocasiones, la solución a un problema de un empleado de mi departamento procede del director de otro departamento del hotel	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO

En este hotel todos los empleados son tratados exactamente de la misma forma, independientemente de sus necesidades y características individuales	1 2 3 4 5
Cuando diseñamos una política determinada en este hotel, siempre consideramos cómo afectará a los diferentes colectivos de empleados que tienen características y necesidades similares	1 2 3 4 5
Nuestro hotel valora de forma sistemática las necesidades individuales de cada empleado	1 2 3 4 5
Las decisiones importantes relativas a políticas de RRHH se toman de acuerdo a las necesidades individuales de los empleados	1 2 3 4 5
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)	1 2 3 4 5
En nuestro hotel no se lleva a cabo ninguna política sin considerar el impacto que pueda tener sobre colectivos específicos de empleados que comparten necesidades comunes	1 2 3 4 5

3 — A continuación se recoge una serie de afirmaciones relacionadas con la actuación de su hotel. Por favor, señale su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
El comportamiento de los directivos de este hotel es un referente para los empleados en el logro de los objetivos	1 2 3 4 5
El comportamiento de los directivos de este hotel ayuda a que todos sus empleados acepten los cambios organizativos	1 2 3 4 5
Los directivos comunicamos abierta y claramente a los empleados cuál es la misión y los objetivos de nuestro hotel	1 2 3 4 5
Los directivos nos esforzamos para que todos los empleados conozcan y compartan la misión y objetivos del hotel	1 2 3 4 5
Los directivos del hotel fomentamos entre los empleados el compromiso hacia los clientes a través de una cultura de orientación al cliente	1 2 3 4 5
Los directivos de este hotel fomentamos el compromiso de los empleados hacia la empresa a través de las prácticas de RRHH (ejem. formación intensiva, promoción interna, trabajo en equipo, información compartida, etc.)	1 2 3 4 5
Los directivos de este hotel mostramos gran capacidad para la comunicación y empatía hacia los empleados	1 2 3 4 5
Los directivos de este hotel hacemos saber a todos los empleados lo que se espera de ellos, de modo que su contribución sea lo más beneficiosa posible para nuestro hotel	1 2 3 4 5
Los directivos comunicamos claramente los objetivos y las responsabilidades del trabajo a los empleados	1 2 3 4 5
Los directivos de este hotel damos a conocer a los empleados qué tipo de productos y servicios son los que requiere el cliente	1 2 3 4 5
Los directivos de nuestro hotel están altamente formados	1 2 3 4 5
Los directivos de nuestro hotel cuentan con gran experiencia	1 2 3 4 5
Los directivos de nuestro hotel gozan de un gran nivel de conocimiento	1 2 3 4 5

4 — Seguidamente se relaciona una serie de afirmaciones vinculadas a la política de recursos humanos de su hotel. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
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.)	1 2 3 4 5
En nuestro hotel utilizamos diferentes fuentes de reclutamiento de personal	1 2 3 4 5
Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para colaborar y trabajar en equipo	1 2 3 4 5
Seleccionamos a los candidatos por su capacidad para adaptarse al hotel y a su cultura de atención al cliente	1 2 3 4 5
Nuestro hotel utiliza preferentemente la contratación indefinida	1 2 3 4 5
Nuestras actividades de formación se dirigen a toda la plantilla	1 2 3 4 5
La inversión media en formación de nuestro hotel es superior a la del sector	1 2 3 4 5
Los programas formativos se planifican con antelación y según las necesidades futuras	1 2 3 4 5
Nuestros programas de formación y desarrollo potencian el trabajo en equipo	1 2 3 4 5
Nuestro hotel considera que todos los empleados deben ser formados para prestar un buen servicio al cliente	1 2 3 4 5
Proporcionamos a nuestros empleados oportunidades de formación y desarrollo continuos	1 2 3 4 5
Nuestro hotel tiene diseñados planes de carrera para los distintos colectivos de empleados	1 2 3 4 5
Tratamos de favorecer la promoción interna	1 2 3 4 5
La promoción se realiza sobre la base de una evaluación objetiva	1 2 3 4 5
La evaluación del rendimiento se realiza de forma sistemática	1 2 3 4 5
Se informa a los empleados de los resultados de su evaluación	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO

El personal conoce los criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Se retribuye a los empleados por encima de la media del sector	1	2	3	4	5
Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los directivos en función del logro de sus objetivos	1	2	3	4	5
Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los empleados de base en función del logro de sus objetivos	1	2	3	4	5
Se utilizan incentivos salariales para retribuir a los equipos de trabajo en función del logro de sus objetivos	1	2	3	4	5
En este hotel los empleados son recompensados (de forma económica y/o no económica) por contribuir a ofrecer un buen servicio a los clientes	1	2	3	4	5
Es una práctica habitual de este hotel el que los directivos utilicemos incentivos no salariales (ejem. reconocimiento público) para recompensar a los empleados que han realizado un mayor esfuerzo	1	2	3	4	5
Se potencia la comunicación abierta entre todos los niveles organizativos del hotel	1	2	3	4	5
Los directivos informamos regularmente a los empleados sobre el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios ofrecidos por el hotel	1	2	3	4	5
Las sugerencias de los empleados se tienen en cuenta para mejorar el servicio al cliente	1	2	3	4	5
Los empleados están informados de los objetivos y resultados del hotel	1	2	3	4	5
Se promueve la autonomía de los empleados en sus puestos de trabajo	1	2	3	4	5
Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Nuestro hotel confía en la capacidad de sus empleados para resolver los problemas	1	2	3	4	5
Nuestro hotel anima a los empleados a tomar iniciativas, utilizando su propio juicio	1	2	3	4	5

5 — A continuación se muestra un conjunto de afirmaciones relacionadas con la orientación al cliente externo de su hotel. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa "totalmente en desacuerdo" y el 5 "totalmente de acuerdo".

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
Nos reunimos con clientes del hotel al menos una vez al año para conocer qué productos o servicios necesitan ahora y en el futuro	1 2 3 4 5
Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes de nuestro hotel	1 2 3 4 5
Encuestamos a los clientes de nuestro hotel al menos una vez al año para determinar la calidad de nuestros productos y servicios	1 2 3 4 5
Animamos a los clientes de nuestro hotel a que hagan sugerencias, e incluso reclamaciones, sobre nuestros productos y servicios al objeto de detectar posibles mejoras	1 2 3 4 5
Recogemos información periódicamente para identificar la aparición de nuevos segmentos de mercado o grupos de clientes con necesidades y/o preferencias diferenciadas	1 2 3 4 5
Recogemos y analizamos información sobre el entorno en el que opera la empresa (ejem. tipo de interés, tipo de cambio, crecimiento del sector, etc.)	1 2 3 4 5
La información sobre nuestros competidores la genera un único departamento de forma independiente	1 2 3 4 5
Somos lentos en detectar los cambios fundamentales de nuestro sector y sus consecuencias en nuestra actividad (ejem. cambios en la competencia, tecnología, regulación, etc.)	1 2 3 4 5
Mantenemos con frecuencia reuniones interdepartamentales para debatir nuevas tendencias y desarrollos del mercado (ejem. competencia, proveedores, distribuidores, clientes, etc.)	1 2 3 4 5
Nuestro personal del departamento comercial o marketing dedica parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las necesidades futuras de los clientes	1 2 3 4 5
Los datos sobre la satisfacción de los clientes se difunden de forma regular a todos los niveles de la empresa	1 2 3 4 5
Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todos los departamentos de la empresa	1 2 3 4 5
En nuestra empresa circulan con regularidad documentos que proporcionan información sobre nuestros clientes y sobre nuestros éxitos y fracasos comerciales (ejem. informes, newsletters, etc.)	1 2 3 4 5
Cuando sucede algo importante en el mercado en el que opera nuestro hotel o a un cliente o grupo de clientes, todo el hotel se entera de ello en un período de tiempo corto	1 2 3 4 5
Cuando un departamento tiene conocimiento de algo importante sobre los competidores, normalmente se tarda en alertar a los otros departamentos	1 2 3 4 5
Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes	1 2 3 4 5
Analizamos periódicamente si nuestros productos y servicios están en consonancia con lo que los clientes quieren	1 2 3 4 5
Nuestros productos y servicios responden más a políticas internas que a las necesidades reales del mercado	1 2 3 4 5
El desarrollo de nuevos productos y servicios se sustenta más en los avances tecnológicos que en la demanda de los clientes	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO

Cuando nuestros clientes demandan modificaciones en los productos o servicios, los departamentos involucrados aúnan esfuerzos para conseguir satisfacerles	1	2	3	4	5
Cuando los clientes se quejan de la calidad del servicio, emprendemos acciones correctivas de forma inmediata	1	2	3	4	5
Se atienden rápidamente las quejas y reclamaciones de los clientes	1	2	3	4	5
Nuestra política de precios se sustenta principalmente en el valor que otorga el usuario final a nuestros productos	1	2	3	4	5
Nuestros departamentos se reúnen periódicamente para planificar cómo responder a los cambios que ocurren en el entorno en el que opera la empresa	1	2	3	4	5
Cuando un competidor importante lanza una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, nosotros actuamos de forma inmediata	1	2	3	4	5
Respondemos con rapidez a los cambios significativos de precios de nuestros competidores	1	2	3	4	5
Somos capaces de ejecutar los planes de marketing de manera eficaz y eficiente	1	2	3	4	5
Las actividades de los diferentes departamentos de esta empresa están muy bien coordinadas	1	2	3	4	5

6 — Seguidamente se detalla una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia, sentimientos y percepciones sobre el hotel en el que trabaja. Por favor, señale su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN				
Sería muy feliz si permaneciera en este hotel durante toda mi carrera profesional	1	2	3	4	5
Pienso que los problemas de este hotel son también los míos	1	2	3	4	5
Me siento emocionalmente vinculado a este hotel	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso de trabajar en este hotel	1	2	3	4	5
Siento un fuerte sentimiento de pertenencia a este hotel	1	2	3	4	5
Disfruto hablando de mi hotel con gente de fuera de él como una gran empresa en la que trabajar	1	2	3	4	5
Pienso que no podría fácilmente llegar a estar tan comprometido con otro hotel como con éste	1	2	3	4	5
Este hotel tiene un gran significado personal para mí	1	2	3	4	5

7 — A continuación se relaciona un grupo de afirmaciones vinculadas principalmente con el grado de satisfacción del trabajo que realiza en el hotel. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN				
Estoy satisfecho con mi trabajo porque es interesante y supone un reto	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con mi trabajo porque es importante y significativo	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con el nivel de participación que me permite el hotel en las decisiones que afectan a mi trabajo	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con los progresos profesionales que he realizado en este hotel hasta ahora	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que tengo en este hotel para el futuro	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con las recompensas económicas que me proporciona el hotel	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con el reconocimiento que el hotel hace de mis logros en el trabajo	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con el apoyo que me brinda mi hotel	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mi jefe inmediato	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mis compañeros	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mis empleados	1	2	3	4	5
En comparación con mis compañeros, soy más eficaz en el trabajo	1	2	3	4	5
En comparación con mis compañeros, soy más eficiente en el trabajo	1	2	3	4	5
En comparación con mis compañeros, mis clientes están más satisfechos	1	2	3	4	5
En comparación con mis compañeros, mi rendimiento en el trabajo es mayor	1	2	3	4	5
En comparación con mis compañeros, suelo faltar al trabajo más a menudo	1	2	3	4	5
Cuando falto al trabajo lo hago por una causa justificada	1	2	3	4	5
Cuando me retraso en la entrada al trabajo lo hago por una causa justificada	1	2	3	4	5
En ocasiones, durante mi jornada laboral realizo gestiones personales	1	2	3	4	5
A menudo pienso en dejar este hotel	1	2	3	4	5
Tengo la intención de buscar un nuevo trabajo	1	2	3	4	5
Tengo la intención de abandonar mi trabajo actual	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO

8 Para terminar el cuestionario, aparece detallado un conjunto de preguntas relativas a los resultados del hotel en comparación con sus competidores (por favor, valore únicamente aquellos indicadores sobre los que posea información). Para ello, y en una escala del 1 al 5, señale la evolución de cada uno de ellos en los últimos tres años, sabiendo que 1 significa "ha empeorado mucho" y 5 "ha mejorado mucho".

INDICADORES DEL HOTEL	VALORACIÓN
Ventas	1 2 3 4 5
Cuota de mercado	1 2 3 4 5
Rentabilidad	1 2 3 4 5

INDICADORES DE CLIENTES	VALORACIÓN
Fidelidad	1 2 3 4 5
Satisfacción	1 2 3 4 5
Nº de quejas y reclamaciones	1 2 3 4 5
Imagen del hotel	1 2 3 4 5
Calidad del servicio ofrecido	1 2 3 4 5
Adaptación del servicio al cliente	1 2 3 4 5
Comunicación con el cliente	1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nº REFERENCIA:	ENCUESTA TIPO 2
FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA:	Nº DE ENCUESTA:

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este cuestionario se ha diseñado con el fin de recabar información sobre el grado de desarrollo de una cultura de orientación al empleado en el hotel en el que usted trabaja, a través de la puesta en práctica de actividades de recursos humanos de alto compromiso.

*Por favor, conteste a todas las preguntas teniendo presente que no hay respuestas buenas ni malas; trate de indicar cómo es la realidad de su hotel y no cómo piensa usted que debería ser de forma ideal. Asimismo, deseamos manifestarle que la información facilitada será tratada globalmente para los fines de la investigación, **GARANTIZÁNDOLE SU TOTAL ANONIMATO**. Le agradecemos su colaboración en este proyecto, sin la cual no nos sería posible lograr los objetivos propuestos.*

DATOS DE CLASIFICACIÓN

(Redondear la opción correcta según proceda)

DATOS DE CLASIFICACIÓN PERSONAL

Edad: _____	Sexo: 1. Hombre 2. Mujer	Nivel de estudios acabado: 1. Primarios/EGB/FP1 2. Bachiller/ESO/FP2 3. Universitarios medios/TEAT 4. Universitarios superiores 5. Estudios de posgrado	Antigüedad en el sector hotelero: _____ años
----------------	--------------------------------	--	--

Cargo que ocupa en la dirección de la empresa (anotar): _____	¿Cuántos años lleva en este hotel?: _____ años
	¿Cuántos años lleva en este cargo?: _____ años

¿Ha trabajado en otros hoteles anteriormente?: 1. Sí -> ¿Durante cuánto tiempo? : _____ años 2. No	¿Ha ocupado su puesto actual en otros hoteles?: 1. Sí -> ¿Durante cuánto tiempo?: _____ años 2. No
--	--

¿Cuántos empleados tiene a su cargo? : _____

CUESTIONARIO

- 1** — A continuación se enumera un conjunto de afirmaciones sobre las normas y valores existentes en su hotel. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada afirmación teniendo en cuenta que el 1 es “totalmente en desacuerdo” y el 5 es “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
En nuestro hotel existe la creencia de que los empleados son el recurso más importante que tiene la empresa	1 2 3 4 5
Para nuestro hotel es importante comprender los factores que afectan a la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo	1 2 3 4 5
En nuestro hotel, mantener a los empleados satisfechos se considera tan importante como mantener a los clientes satisfechos	1 2 3 4 5
Existe la creencia en nuestro hotel de que una buena empresa es aquella que busca que todos los empleados estén felices en sus trabajos	1 2 3 4 5
Uno de los objetivos principales de nuestro hotel consiste en mantener a los empleados satisfechos	1 2 3 4 5
Nuestro hotel se preocupa por el bienestar de todos sus empleados	1 2 3 4 5
Nuestro hotel intenta adaptarse a las necesidades personales de cada uno de sus empleados	1 2 3 4 5
Nuestro hotel demuestra a sus empleados que son valiosos	1 2 3 4 5

- 2** — Seguidamente se detalla una serie de afirmaciones relacionadas con la política de recursos humanos de su hotel. Por favor, señale su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”.

EN ESTE HOTEL...	VALORACIÓN
el proceso de selección de personal prima la capacitación profesional del candidato en el puesto de trabajo sobre otros criterios (ejem. currículum, lazos de familiaridad con la empresa, etc.)	1 2 3 4 5
se utilizan diferentes fuentes de reclutamiento de personal	1 2 3 4 5
se selecciona a los candidatos por su capacidad para colaborar y trabajar en equipo	1 2 3 4 5
se selecciona a los candidatos por su capacidad para adaptarse al hotel y a su cultura de atención al cliente	1 2 3 4 5
se utiliza preferentemente la contratación indefinida	1 2 3 4 5
las actividades de formación que se realizan se dirigen a toda la plantilla	1 2 3 4 5
la inversión media en formación es superior a la del sector	1 2 3 4 5
los programas formativos se planifican con antelación y según las necesidades futuras de formación	1 2 3 4 5
los programas de formación y desarrollo potencian el trabajo en equipo	1 2 3 4 5
se considera que todos los empleados deben ser formados para prestar un buen servicio al cliente	1 2 3 4 5
se proporcionan oportunidades de formación y desarrollo continuos a los empleados	1 2 3 4 5
se diseñan planes de carrera para los distintos colectivos de empleados	1 2 3 4 5
se trata de favorecer la promoción interna	1 2 3 4 5
la promoción se realiza sobre la base de una evaluación objetiva	1 2 3 4 5
la evaluación del rendimiento se realiza de forma sistemática	1 2 3 4 5
se informa a los empleados de los resultados de su evaluación	1 2 3 4 5
el personal conoce los criterios de evaluación	1 2 3 4 5
se retribuye a los empleados por encima de la media del sector	1 2 3 4 5
se utilizan incentivos salariales para retribuir a los empleados en función del logro de sus objetivos	1 2 3 4 5
se utilizan incentivos salariales para retribuir a los equipos de trabajo en función del logro de sus objetivos	1 2 3 4 5
se recompensa a los empleados (de forma económica y/o no económica) por contribuir a ofrecer un buen servicio a los clientes	1 2 3 4 5
es una práctica habitual el que los directivos utilicen incentivos no salariales (ejem. reconocimiento público) para recompensar a los empleados que han realizado un mayor esfuerzo	1 2 3 4 5
se potencia la comunicación abierta entre todos los niveles organizativos	1 2 3 4 5
los directivos informan regularmente a los empleados del nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios ofrecidos por el hotel	1 2 3 4 5
las sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta para mejorar el servicio al cliente	1 2 3 4 5
se informa a los empleados de los objetivos y resultados alcanzados	1 2 3 4 5
se promueve la autonomía de los empleados en sus puestos de trabajo	1 2 3 4 5
se promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones	1 2 3 4 5
se confía en la capacidad de los empleados para resolver los problemas	1 2 3 4 5
se anima a los empleados a tomar iniciativas, utilizando su propio juicio	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO

- 3** — A continuación se relaciona una serie de afirmaciones vinculadas con su experiencia, sentimientos y percepciones sobre el hotel en el que trabaja. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
Sería muy feliz si permaneciera en este hotel durante toda mi carrera profesional	1 2 3 4 5
Pienso que los problemas de este hotel son también los míos	1 2 3 4 5
Me siento emocionalmente vinculado a este hotel	1 2 3 4 5
Me siento orgulloso de trabajar en este hotel	1 2 3 4 5
Siento un fuerte sentimiento de pertenencia a este hotel	1 2 3 4 5
Disfruto hablando de mi hotel con gente de fuera de él como una gran empresa en la que trabajar	1 2 3 4 5
Pienso que no podría fácilmente llegar a estar tan comprometido con otro hotel como con éste	1 2 3 4 5
Este hotel tiene un gran significado personal para mí	1 2 3 4 5

- 4** — Seguidamente se muestra un conjunto de afirmaciones relacionadas principalmente con el grado de satisfacción sobre el trabajo que realiza en el hotel. Por favor, señale su grado de acuerdo con cada una de ellas teniendo en cuenta que el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”.

AFIRMACIONES	VALORACIÓN
Estoy satisfecho con mi trabajo porque es interesante y supone un reto	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con mi trabajo porque es importante y significativo	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con el nivel de participación que me permite el hotel en las decisiones que afectan a mi trabajo	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con los progresos profesionales que he realizado en este hotel hasta ahora	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que tengo en este hotel para el futuro	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con las recompensas económicas que me proporciona el hotel	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con el reconocimiento que el hotel hace de mis logros en el trabajo	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con el apoyo que me brinda mi hotel	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mi jefe inmediato	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mis compañeros	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con la relación que mantengo con mis empleados	1 2 3 4 5
En comparación con mis compañeros, soy más eficaz en el trabajo	1 2 3 4 5
En comparación con mis compañeros, soy más eficiente en el trabajo	1 2 3 4 5
En comparación con mis compañeros, mis clientes están más satisfechos	1 2 3 4 5
En comparación con mis compañeros, mi rendimiento en el trabajo es mayor	1 2 3 4 5
En comparación con mis compañeros, suelo faltar al trabajo más a menudo	1 2 3 4 5
Cuando falto al trabajo lo hago por una causa justificada	1 2 3 4 5
Cuando me retraso en la entrada al trabajo lo hago por una causa justificada	1 2 3 4 5
En ocasiones, durante mi jornada laboral realizo gestiones personales	1 2 3 4 5
A menudo pienso en dejar este hotel	1 2 3 4 5
Tengo la intención de buscar un nuevo trabajo	1 2 3 4 5
Tengo la intención de abandonar mi trabajo actual	1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II

**Carta del Director del Departamento de Economía y Dirección de
Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria**



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Estimado Sr./Sra.:

Como Director del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria me complace comunicarle que en estos momentos se está llevando a cabo en el seno de mi Departamento una tesis doctoral en el contexto del sector hotelero. El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar el grado de desarrollo de una cultura de orientación al cliente interno a través de la aplicación de prácticas de recursos humanos en hoteles de cuatro y cinco estrellas de la provincia de Las Palmas.

En nombre de las directoras de este proyecto, Doña Petra de Saá Pérez y Doña Josefa D. Martín Santana y de la doctoranda, Doña Carmen Domínguez Falcón, le solicito su inestimable colaboración, para que tanto usted como otros miembros de su equipo directivo participen en el trabajo de campo de esta investigación. Obviamente, sin su colaboración sería imposible alcanzar los objetivos que se pretenden en esta tesis doctoral, que considero puede ser relevante para orientar las estrategias de recursos humanos en las empresas hoteleras, las cuales tienen un peso considerable en la economía de nuestras islas.

Asimismo, deseo manifestarle que toda la información que proporcione, tanto usted como el resto de las personas entrevistadas de su empresa, será tratada con absoluta confidencialidad y el anonimato será rigurosamente mantenido. Sólo el equipo de investigación tendrá acceso a esa información y los resultados del estudio se presentarán de forma agregada.

Una vez reciba esta carta, la doctoranda se pondrá en contacto telefónico con usted con el fin de concertar una cita para la realización de la encuesta. Asimismo, si lo desea, podrá recibir una copia de los resultados de la investigación, manifestándolo en el momento de realizar la entrevista.

Finalmente, me gustaría transmitirle que la doctoranda está a su entera disposición para aclarar cualquier duda que tuviera en cuanto a la investigación. Con este fin, puede usted ponerse en contacto con ella a través del correo electrónico: cdominguez@dede.ulpgc.es.

Agradeciéndole de nuevo su atención y colaboración, le saluda atentamente,

Las Palmas de Gran Canaria a 28 de julio de 2010

Ángel Gutiérrez Padrón

Director Departamento de Economía y Dirección de Empresas

