

Artículo ganador del III Premio Jóvenes Talentos 2005

# El **Márketing Interno** como herramienta clave en la gestión de RR.HH.

Un enfoque relacional para lograr el compromiso de los trabajadores

■ **Sonia San Martín Gutiérrez**

*Profesora asociada del área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Burgos*

E-mail: [sanmargu@ubu.es](mailto:sanmargu@ubu.es)

## 1. INTRODUCCIÓN

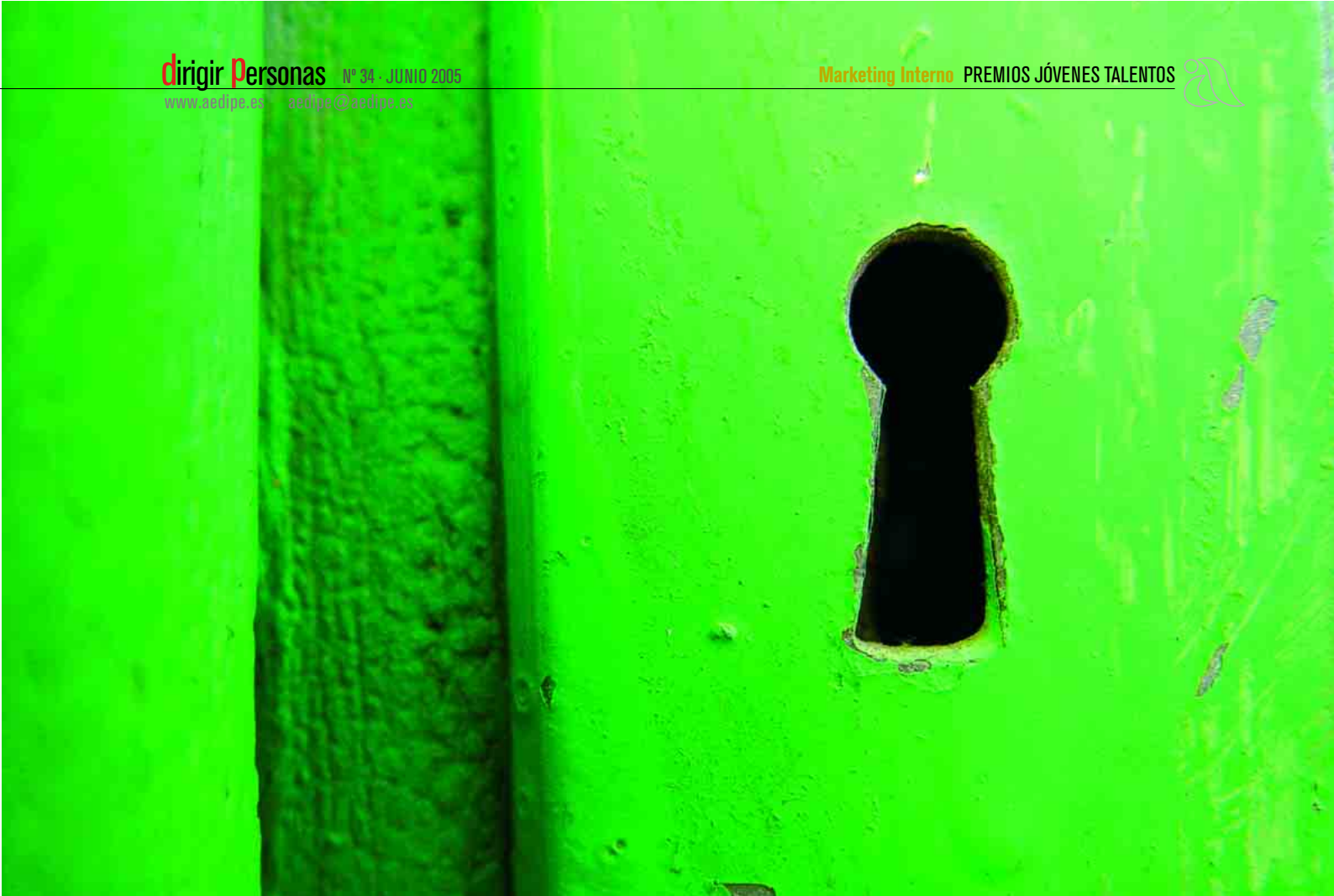
La aplicación del marketing en áreas diferentes de la comercial está siendo especialmente relevante en los últimos años. A nivel académico y empresarial, en las últimas décadas el marketing ha ampliado sus "límites" y ha sido aplicado a campos como el político, el institucional o el no lucrativo dado que implica una perspectiva integral de las organizaciones más que una función empresarial (Miquel et al., 1987). En este sentido, la aplicación del marketing al campo de los recursos humanos (RRHH) es "nueva" (Barranco, 2000:57).

Aparte de las relaciones que se producen en los mercados industriales y de consumo (ej. relaciones entre comprador y empresa vendedora o entre comprador y trabajador en contacto con el cliente), dentro de la empresa también se producen relaciones entre los trabajadores y departamentos y entre el trabajador

En las últimas décadas han existido grandes cambios en la Gestión de Recursos Humanos. En este nuevo contexto de Relaciones Laborales, el denominado Marketing Interno puede ser de gran utilidad, especialmente cuando se adopta un enfoque relacional. **El artículo que aquí se presenta tiene por objetivos conocer el papel que puede desempeñar el marketing interno en el "nuevo" panorama de la Gestión de Recursos Humanos y averiguar en qué medida su aplicación puede favorecer el compromiso de los trabajadores. De este modo, presentamos dos vías principales para lograr el compromiso del trabajador: una más obligada a través de la generación de dependencia y otra más voluntaria o deseada mediante variables relacionales como la confianza, la satisfacción o las normas relacionales. Además, comentamos la influencia de determinadas características del trabajador, de la empresa y de su vínculo laboral en este proceso de compromiso.**

y la empresa para la que trabaja. Estas relaciones se estudian en el denominado marketing interno (MI). Una orientación de marketing interno desde una perspectiva relacional

implica que todos los directivos y trabajadores de la empresa son trabajadores de marketing (al menos "a tiempo parcial"), para lo que la coordinación entre todos los departamen-



tos y funciones de la empresa es esencial. Además, en muchos casos la relación que establece un cliente con un trabajador al que siente como próximo es más fuerte que la relación con la empresa vendedora hasta el punto de que esta relación podría verse abocada a la disolución si aquel trabajador ya no estuviera en la empresa. De ahí la gran importancia de que la empresa tenga trabajadores satisfechos y motivados y sepa retenerlos.

El trabajador generalmente se muestra a favor de la estabilidad laboral y a la empresa también le interesa la permanencia de los trabajadores en ella, máxime cuando invierte en su selección, formación y motivación y puede tener consecuencias importantes en la atención y retención del cliente. De hecho, la gestión de la retención y de los costes de movilidad de los trabajadores son dos de los retos más importantes para las

---

## La Gestión de la retención y de los costes de movilidad de los trabajadores son dos de los retos más importantes para las empresas en la actualidad (Philips y Connell, 2003)

---

empresas en la actualidad (Phillips y Connell, 2003). En este contexto, la aplicación de una filosofía de MI tiene efectos beneficiosos tanto en los resultados empresariales como en las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Bansal et al., 2001).

Por todo lo anterior, el objetivo general del presente trabajo es conocer cómo el MI, aplicado desde una perspectiva relacional, puede ayudar en la gestión de los RRHH, haciendo especial hincapié en cómo la empresa puede lograr un compromiso voluntario y sólido del trabajador. En el segundo apartado, trataremos de delimitar el concepto de MI y discutiremos su importancia en la gestión de RRHH en el contexto actual. En el tercer apartado desarrollaremos dos caminos principales para conseguir el compromiso del trabajador: una vía de obligación y una vía de deseo que corresponde más con la perspectiva relacional que queremos resaltar en este trabajo. Asimismo, haremos referencia a los posibles matices derivados de las características del trabajador, de la empresa y de su relación laboral. Terminamos este trabajo con unas consideraciones finales.

## 2. EL MARKETING INTERNO Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### ► 2.1. La Gestión de los Recursos Humanos en la empresa

Es evidente que la diferenciación de las organizaciones en la situación económica y laboral actual está en las personas, en los RRHH. A juicio de Berg (1986), la importancia de la gestión estratégica de RRHH radica en cuatro realidades principales: (a) el conocimiento de la innovación social u organizacional es el secreto de la competitividad corporativa; (b) el contacto y colaboración con los clientes son cada vez más estrechos; (c) unos trabajadores competentes y comprometidos conducen a unos mejores resultados empresariales y (d) la relevancia de la cultura como factor diferenciador en el mercado aumenta conforme los procesos de producción estandarizada reducen las ventajas competitivas de la tecnología.

Por lo que respecta al trabajador como recurso humano, frente a la concepción tradicionalmente administrativa (tareas contables, administrativas y de control), la empresa debe considerar al trabajador un recurso diferenciador y estratégico que con su participación, creatividad o entusiasmo favorece el desarrollo de las funciones básicas de la empresa y la creación de valor para el accionista (Barba, 2004; Barranco, 2000:20). De este modo, la organización debe tratar a los trabajadores como activos en los que se invierte en lugar de costes que la empresa tiene que controlar y fomentar así un mayor compromiso e implicación de los trabajadores (Bansal et al., 2001; Barranco, 2000:43). Lejos queda ya la dirección y gestión de los

RRHH siguiendo el mito taylorista o el trabajador sonriente de la Escuela de las Relaciones Humanas, emergiendo una nueva concepción del ser humano en el trabajo que lo muestra como un adulto responsable, autónomo y con iniciativa (Quintanilla, 1984). Ahora se trata de analizar lo que ofrece la empresa al trabajador más que las tareas que debe realizar el trabajador para cumplir con la empresa (Ahmed y Rafiq, 2003).

Estos cambios se reflejan también en un estilo de liderazgo diferente. Según el estudio dirigido por Pastor y Villa (2004), el líder del futuro tiene que ser coach, formador, motivador y centrarse en desarrollar a sus subordinados, ayudarles a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios

---

**La opinión de los ejecutivos españoles sobre sus subordinados ha mejorado –sólo un 26% tiene una concepción negativa de los miembros de sus equipos–**

---





---

## El líder actual debe asumir nuevas competencias y aprender habilidades referidas a tres aspectos principales: **visión, cambio y personas**

---

para funcionar con efectividad y de forma coordinada dentro de sus equipos. Sin embargo, aunque el estilo de liderazgo coercitivo y unilateral está claramente en desuso en la actualidad, el estilo de liderazgo participativo aún es poco frecuente. Los estilos de liderazgo más utilizados en España —siguiendo el estudio mencionado— son el de refuerzo contingente (41%), que supone la recompensa a los subordinados por su compromiso y obtención de resultados, y el estilo generador de capacidades, basado en la consecución de retos. Además, la opinión de los ejecutivos españoles sobre sus subordinados ha mejorado —sólo un 26% tiene una concepción negativa de los miembros de sus equipos—. En opinión de Lizcano (2004), el líder actual debe asumir nuevas competencias y aprender habilidades referidas a tres aspectos principales, visión, cambio y personas: (a) perspectiva para crear visiones originales que otorguen ventajas competitivas sostenibles, (b) capacidad para generar y gestionar los cambios necesarios y alcanzar dichas visiones y (c) cualidades emocionales, relacionales y humanas para comunicar y motivar a las personas.

En la actualidad, podemos hablar de un trabajador mejor informado y pro-

tegido, más formado y profesionalizado, más implicado en el trabajo, más participativo y que es visto no sólo como fuente de ingresos, sino también como una persona que debe satisfacer sus necesidades en términos de satisfacción laboral y vital. En este nuevo contexto, prima la flexibilidad, la autonomía e iniciativa personal y una mayor democracia organizacional frente a la centralización y el control, de modo que el directivo debe ser más un coordinador y asesor que un controlador y estricto motivador (Miquel et al., 1987).

Por todo lo expuesto previamente, podemos decir que no sólo son más importantes estratégicamente los RRHH, sino que son recursos estratégicamente más potentes que otros. Además del trabajo realizado por cada trabajador y las habilidades para desarrollar una tarea, hay que contemplar su creatividad, compromiso y lealtad a la empresa, la habilidad para trabajar independientemente y la contribución general a las ideas y objetivos de la organización (Berg, 1986). En definitiva, no es suficiente que el trabajador

realice tareas u obedezca órdenes, sino que tiene que “creer” en la empresa y en lo que “siente” por lo que hace. La gestión de RRHH, con su sistema de recompensas y control, deberá ser más colectiva que individual y guiarse por el valor más que por el control.

### ► 2.2. El marketing interno

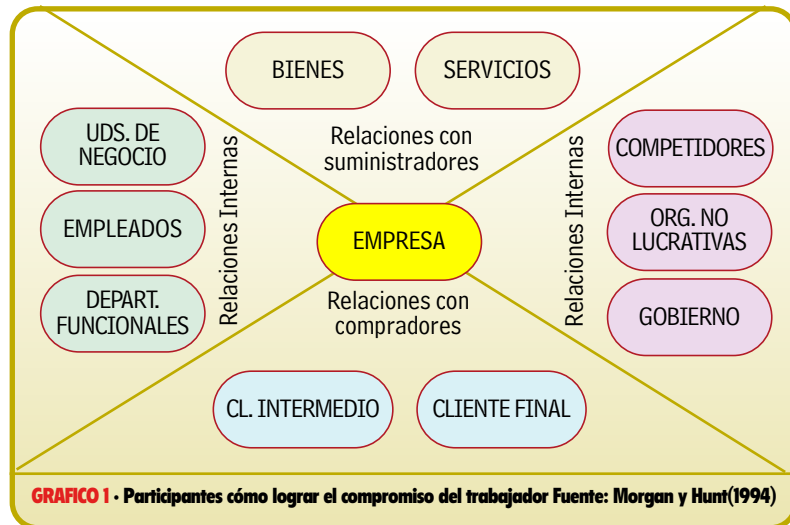
Un tipo de relaciones contempladas en el enfoque de marketing relacional son las relaciones que se producen en el interior de una organización, enmarcadas en el denominado MI (triángulo de líneas discontinuas en el Gráfico 1). Por el contrario y como varios autores reconocen, pese a que este campo ha sido estudiado en la literatura, ha recibido menos atención en la investigación que otros tipos de relaciones como las que tienen lugar entre empresas o entre la empresa y sus clientes (Brashear et al., 2003; Foreman y Money, 1995; Pitt y Foreman, 1999). De hecho, las relaciones en el ámbito interno de la empresa han gozado de más interés en disciplinas diferentes al marketing, probablemen-

te porque siempre se ha pensado que el enfoque de marketing es más externo y porque hay campos específicos que se preocupan de los asuntos internos de la empresa, como los de RRHH y la dirección de operaciones (Pitt y Foreman, 1999).

Hace más de 20 años que Berry (1981) llamaba la atención sobre la necesidad de tratar a los empleados bancarios como clientes internos y en los últimos años ha vuelto a surgir el interés por el MI y lo que significa en el entorno empresarial actual. Grönroos (1981:236) define el MI de una forma sencilla y muy gráfica como "...vender

## En la idea de muchos investigadores, la empresa debe realizar programas de MI al igual que los tradicionales de marketing externo

la empresa a sus trabajadores". Una definición amplia es la de Barranco (2000:58): "el 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 'clientes internos' (trabajadores) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad". Ahmed y Rafiq (2003) se refieren al MI como "una filosofía de coordinación...". En definitiva, el cometido del MI es generar la atmósfera y el entorno adecuados en los que los trabajadores se sientan motivados para crear,



**GRAFICO 1** - Participantes cómo lograr el compromiso del trabajador Fuente: Morgan y Hunt(1994)

coordinar y mejorar el negocio en su conjunto.

Las ventajas principales de una adecuada aplicación del MI en la empresa son el aumento de la motivación de los trabajadores, del valor para los clientes, de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo y de la productividad de los trabajadores y de la empresa. Pero sin duda una de las ventajas más comentadas por los investigadores de MI subyace en la vinculación del cliente interno con el cliente externo. La disciplina del marketing defiende la ventaja estratégica que supone tener una orientación al mercado, lo que supone un enfoque hacia el exterior, que, sin embargo, debería verse equilibrado por un enfoque hacia los clientes internos, una orientación al mercado interno (Ahmed y Rafiq, 2003; Naudé et al., 2003). Y es que el éxito del marketing externo está condicionado por el grado en que la empresa sepa hacer marketing internamente y no tendría sentido prometer un servicio excelente antes de que los trabajadores estén preparados para proveerlo.

Por tanto, el MI defiende la necesidad de rela-

cionarse adecuadamente con el cliente interno, motivándole, vendiéndole las ideas, culturas, políticas, proyectos y estrategias de la empresa para conseguir ofrecer valor al cliente externo y lograr su satisfacción, máxime cuando el cliente interno representa a la empresa en los intercambios y relaciones con el cliente externo. De este modo, el MI se legitima a través de la relevancia del mercado externo, a la vez que consigue la legitimación interna de las acciones estratégicas de la organización (Ballantyne, 2003; Berg, 1986). En la idea de muchos investigadores, la empresa debe realizar programas de MI al igual que los tradicionales de marketing externo. No obstante y al igual que no todos los clien-



**Gráfica 2** Integración del Marketing Interno y Gestión de RR.HH. en la empresa

tes desean ser fieles a las empresas o marcas, no todos los trabajadores desean relaciones laborales duraderas y su predisposición a las políticas de la empresa es diferente. De ahí la necesidad de adaptación de la estrategia de la empresa a cada cliente, ya sea externo o interno.

Todo lo visto hasta aquí indica que el MI es no sólo conveniente, sino necesario en la gestión de unos RRHH preparados, informados y estratégicamente importantes en la actualidad. Como queda representado en el Gráfico 2, se trataría de integrar todo el bagaje de conocimiento de la gestión de RRHH con las aportaciones que puede suponer la aplicación del MI en una empresa adaptada al entorno actual y que desea tener una actitud proactiva.

### 3. EL MARKETING INTERNO DESDE UN ENFOQUE RELACIONAL PARA LOGRAR EL COMPROMISO DEL TRABAJADOR

Pocos autores han estudiado el MI desde una perspectiva relacional, pese a que, salvando la adaptación a las características de los trabajadores y empresas, sería la forma ideal de implementarlo dentro de las organizaciones y de conseguir el compromiso de los trabajadores. Podemos adaptar la definición de marketing relacional de Morgan y Hunt (1994) para llegar a afirmar que el MI consiste en “establecer desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas y recíprocas dentro de la organización mediante el entendimiento, la cercanía, la confianza y el compromiso”.

► 3.1. El compromiso organizacional  
En un contexto relacional, podemos definir el compromiso del trabajador con la empresa (compromiso organizacional) como: “un deseo de desarrollar y mantener a largo plazo relaciones laborales, deseo que se mate-



---

El compromiso ideal sería el denominado **compromiso afectivo**, referido a **la implicación emocional y la identificación del trabajador con “su” empresa**, el disfrute en la relación y un sentimiento de lealtad y pertenencia a “su” empresa.

---

rializa en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes que tienen algún interés en la relación” (San Martín, 2003). No obstante esta definición general, hay distintos tipos de compromiso (Allen y Meyer, 1990; Odekerken-Schroder y Bloemer, 2004). El compromiso ideal sería el denominado compromiso afectivo, referido a la implicación emocional y la identificación del trabajador con “su” empresa, el disfrute en la relación y un sentimiento de lealtad y pertenencia a “su” empresa.

Otro tipo de compromiso es el denominado normativo, que implica el sentimiento de deber y responsabilidad que resulta de las obligaciones acordadas o de las normas tácitas compartidas por las partes, una cierta obligatoriedad interna más que a un deseo de adhesión voluntaria. Finalmente, cuando hablamos de la intención de seguir trabajando en la empresa y no cambiar a otra, hablaríamos de un compromiso temporal. En resumen y siguiendo a Allen y Meyer (1990), los trabajadores que tienen un compromiso afectivo fuerte permanecen en la empresa porque “quieren”,



los que tienen un compromiso normativo fuerte permanecen porque sienten que “deben” hacerlo y los que tienen un compromiso temporal fuerte permanecen porque “lo necesitan”.

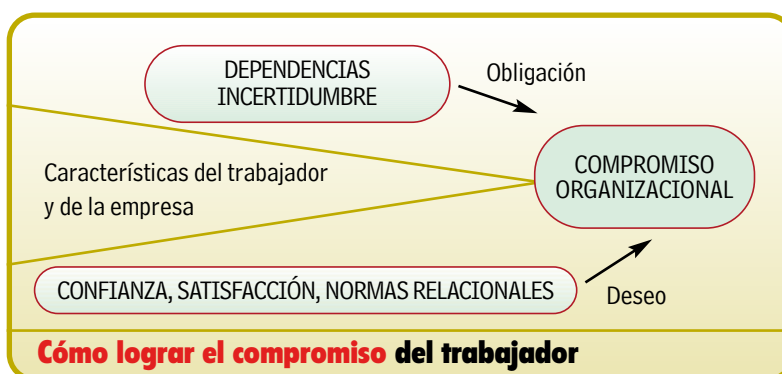
A nivel profesional, el estudio de Time Manager International (2004) arroja resultados realmente desalentadores. El 50% de los trabajadores españoles afirma que se esfuerza lo justo para mantener su puesto, el 75% señala que podría ser más eficaz de lo que es en este momento, el 40% de los trabajadores no se siente orgulloso de pertenecer a su compañía y el 80% no se siente responsable de los

resultados de su organización. Todo esto parece mostrar el bajo grado de compromiso afectivo, normativo y temporal del trabajador.

Para conseguir el compromiso del trabajador, se puede fomentar la generación de vínculos estructurales (obligados) o sociales (voluntarios) (Gráfico 3). Los primeros suelen ser de naturaleza económica y los segundos de tipo socio-psicológico o relacional. Siguiendo una perspectiva de estudio más económica (la gestión de RRHH, la organización de empresas o el enfoque contractual), los trabajadores tratarían de buscar salvaguardas con-

## Los que tienen un compromiso temporal fuerte permanecen porque “lo necesitan”

tractuales que les protejan frente a la posibilidad de oportunismo de la empresa, mientras que la empresa busca la creación de dependencia y costes de cambio para conseguir el compromiso del trabajador. Por el contrario, un punto de vista más social (la sociología, la psicología, el marketing relacional y el marketing interno) antepondría la generación de confianza y de normas sociales o relacionales a los mecanismos legales y contractuales, a los que considera poco adecuados para organizar y proteger los intercambios o/y relaciones. Como hemos dejado entrever en los epígrafes pre-





vios, pueden ser enfoques complementarios en la estrategia de la empresa.

### ► 3.2. Cómo lograr el compromiso “obligado” del trabajador

La vía principal para “obligar” al trabajador a permanecer en la empresa es la generación de dependencia. En realidad, ambas partes en una relación se necesitan para lograr sus objetivos y se requiere una cierta percepción de dependencia mutua o interdependencia entre las partes para hablar de compromiso. Esta dependencia generalmente es grande en el caso del trabajador respecto de la empresa ya que la vida personal del trabajador está estrechamente

vinculada a su sueldo, una retribución que en parte está ligada directa o indirectamente a la antigüedad del trabajador en la empresa. No obstante, también la empresa depende de los trabajadores para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo.

La dependencia en el entorno laboral puede derivar de diferentes circunstancias entre las que se encuentran las propias condiciones y cláusulas establecidas en el contrato laboral, la escasez de alternativas laborales o de alternativas más atractivas que la actual, la dificultad

---

**Es difícil que la dependencia genere afectos o sentimientos positivos hacia la organización, por lo que la relación con la empresa se puede disolver cuando el trabajador deje de percibir la obligación que encierra la situación de dependencia**

---

de romper la relación laboral actual por la percepción de altos costes de ruptura percibidos (costes de “abandono” del trabajo y costes de esfuerzo y tiempo de búsqueda de un nuevo trabajo) y la pérdida de ventajas adquiridas. Todas éstas son causas que llevan al trabajador a pensar que debe o/y tiene que permanecer necesariamente en esa empresa.

Si concretamos más, podemos pensar que la sensación por parte del trabajador de dependencia de la empresa puede hacer que aquél se sienta obligado a cumplir bien con su trabajo y ser responsable en el mismo (compromiso normativo), deber que puede, a su vez, desembocar en la intención de continuar trabajando en la misma empresa (compromiso temporal).







Es difícil que la dependencia genere afectos o sentimientos positivos hacia la organización, por lo que la relación con la empresa se puede disolver cuando el trabajador deje de percibir la obligación que encierra la situación de dependencia (San Martín, 2003), aunque hay que reconocer que normalmente no es tan sencillo romper una relación laboral como una relación de compra.

Aparte de la dependencia, la incertidumbre también puede hacer surgir en el trabajador esa obligatoriedad de permanecer en la empresa, cuya duración vuelve a estar supeditada a la percepción por parte del trabajador de incertidumbre. Normalmente es una variable fuera del control de la empresa ya que en el contexto laboral, la incertidumbre se puede manifestar a través de la inseguridad que siente el trabajador sobre su empleo ante la percepción de que la situación

laboral en un determinado país o área geográfica es inestable o mala para él o el miedo a arriesgarse a cambiar a una empresa peor.

### ► 3.3. Cómo lograr el compromiso "voluntario" del trabajador

Las vías principales para lograr un compromiso "voluntario o deseado" del trabajador y que se enmarcan en la visión relacional que hemos expuesto son la confianza, la satisfacción laboral y las normas relacionales.

La investigación sobre confianza es abundante en diferentes campos excepto en el contexto del MI. Si adaptamos las definiciones de confianza de Mayer et al. (1995), Singh y Sirdeshmukh (2000) al contexto que nos ocupa, podemos considerar que la confianza es "la seguridad emocional que le lleva al trabajador a pensar que la empresa es responsable, se preocupa por él y cubre sus expectativas de

**Si la organización cumple lo prometido y cuida las necesidades de sus trabajadores, está enviando una señal a su mercado interno, una señal de que valora a sus trabajadores**

resultado o comportamiento". Si la organización cumple lo prometido y cuida las necesidades de sus trabajadores, está enviando una señal a su mercado interno, una señal de que valora a sus trabajadores. Podemos

## Convocatoria 2005-2006



**CESMA**  
ESCUELA DE NEGOCIOS



### Master y Cursos Superiores para Profesionales con experiencia:

- Programa de Desarrollo Directivo
- MBA - Executive
- Master en Dirección y Gestión de los Recursos Humanos
- Master en Dirección Económico-Financiera
- Master en Dirección Comercial y Marketing
- Master en Dirección de Comunicación
- Programa de Dirección de Ventas
- Curso Superior en Gestión de la Formación
- Curso Superior en Selección y Evaluación
- Curso Superior en Control Integrado de Gestión
- Cursos Superior en Gestión de Tesorería
- Curso Superior de Trade Marketing
- Curso Superior de Brand Management

### Master y Cursos Superiores para Postgraduados:

- MBA
- Master en Dirección y Gestión de los Recursos Humanos
- Master en Marketing Alimentario y Gran Consumo (Título Propio de la Universidad Politécnica de Madrid)
- Master en Dirección Comercial y Marketing
- Master en Dirección de Comunicación
- Master en Comercio Internacional

CESMA le ofrece una formación de calidad, adaptada a las necesidades de la empresa y compatible con la actividad profesional.

Para mayor información, puede solicitar una entrevista personal con nuestra Dirección de Programas donde, sin ningún compromiso, le asesoraremos sobre las acciones formativas que mejor se adapten a sus necesidades y perfil profesional.

Recuerde que las plazas son limitadas. El periodo de matriculación en la primera convocatoria para el curso 2005-2006 finaliza el 31 de Julio de 2005

distinguir dos tipos de confianza (San Martín, 2003): la confianza en la competencia de la empresa, que se refiere a los recursos materiales y a los conocimientos técnicos de los RRHH que facultan a la empresa para desarrollar de forma profesional su actividad y la confianza en las intenciones percibidas de la empresa, que alude a la ética y la buena fe de la empresa en el cumplimiento de su actividad y en la toma de decisiones en beneficio mutuo.

El estudio práctico realizado por Alcor Consultores (Gonzalo, 2004) pone de manifiesto una baja credibilidad de las direcciones de las empresas para sus empleados, sólo el 39% de los empleados de grandes empresas (consideradas las mejores empleadoras de España) afirma confiar en las decisiones que toma la dirección de su compañía (el 53% en la empresa que obtiene una mejor opinión de sus trabajadores y el 17% en el peor caso).

En el entorno laboral y siguiendo las definiciones de satisfacción que utilizan Anderson y Narus (1990) y Andaleeb (1996), podemos entender la satisfacción laboral como "un estado afectivo positivo que deriva de la valoración de todos los aspectos de la relación con la empresa en que tra-

baja". De este modo, la satisfacción del trabajador puede englobar sentimientos positivos derivados de la interacción con sus compañeros y jefes, con la relación general con la

---

## Hay diferentes estudios profesionales sobre la satisfacción de los trabajadores, aunque los resultados son contradictorios

---

empresa en que trabaja o con aspectos puntuales del trabajo como el salario, el horario de trabajo o el sistema de promoción. Las actitudes y opiniones del trabajador respecto de la organización están determinadas en gran medida por su satisfacción y por la forma en que se considera tratado en la organización, de forma que cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, mayor será la posi-

bilidad de conseguir la satisfacción y la lealtad del cliente externo. Esta relación tan beneficiosa entre satisfacción del trabajador y satisfacción del cliente se puede producir por el efecto denominado "contagio emocional", un concepto que proviene de la psicología social y que hace referencia a que alguien (el receptor-cliente) "coge" la emoción que está experimentado el otro (el emisor-trabajador), donde la emoción del receptor converge con la del emisor (Howard y Gengler, 2001).

Hay diferentes estudios profesionales sobre la satisfacción de los trabajadores, aunque los resultados son contradictorios. Así, el estudio realizado por el Management Centre Europe (MCE, 2004), que analiza algunos de los aspectos sobre el entorno laboral y la formación de los trabajadores en la Unión Europea, muestra una baja satisfacción de los trabajadores con los lugares donde deben desempeñar sus funciones laborales. Asimismo, el estudio de Time Manager International (2004) indica la necesidad urgente de cuidar más a los empleados dada la baja satisfacción laboral en las empresas españolas. Sin embargo, la encuesta realizada por el Ministerio de

### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P.K. y M. Rafiq (2003): "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 9, págs. 1177-1186.
- Allen, N.J. y J.P. Meyer (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, págs. 1-18.
- Andaleeb, S.S. (1996): "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, vol. 72, nº 1, págs. 77-93.
- Anderson, J.C. y J.A. Narus (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, págs. 42-58.
- Ballantyne, D. (2003): "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 9, págs. 1242-1260.
- Bansal H.S., M.B. Mendelson y B. Sharma (2001): "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, vol. 6, págs. 61-76.
- Barranco, F.J. (2000): *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Barba, A. (AEDIPE) (2004): "Las personas son el principal elemento diferenciador y creador de valor para el accionista", entrevista obtenida en [www.directivoscede.com/noticias](http://www.directivoscede.com/noticias).
- Berg P-O. (1986): "Symbolic management of human resources", *Human Resources Management*, vol. 25, invierno, nº 4, págs. 557-579.
- Berry, L.L. (1981): "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, vol. 3, nº 3, págs. 33-40.
- Brashear, T.G., J.S. Boles, D.N. Bellenger y C.M. Brooks (2003): "An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, nº 2, págs. 189-200.
- Dunham, R.B., J.A. Grube y M.B. Castenada (1994): "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, págs. 370-380.
- Fisher, R., E. Maltz y B. Jaworski (1997): "Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification", *Journal of Marketing*, vol. 1, págs. 54-57.
- Foreman, S.K. y A. H. Money (1995): "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Marketing Management*, vol. 11, págs. 755-768.
- Gonzalo, P. (2004): "Comunicación interna: hacia un nuevo diálogo con los profesionales", *Harvard Deusto Business Review*, nº 128, octubre, págs. 54-59.
- Grönroos, C. (1981): "Internal marketing-an integral part of marketing theory". En: J.H. Donnelly y W.R. George (Eds.): *Marketing of services* (págs. 236-238). Chicago: American Marketing Association. 2223
- Howard, D.J. y C. Gengler (2001): "Emotional contagion effects of product attitudes", *Journal of Consumer Research*, vol. 28, septiembre, págs. 189-201.
- Jensen, T., D. White y R. Singh (1990): "Impact of gender, hierarchical position, and leadership styles on work-related values",



Trabajo y Asuntos Sociales (2003) indica que el 88.3% los trabajadores españoles están satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, pese a que la puntuación con que se valora el trabajo apenas llega al notable.

Una tercera vía para fomentar ese compromiso voluntario del trabajador deriva de la existencia en la empresa de normas relacionales. Macneil

circunstancias laborales cambiantes, la solidaridad entre las partes (implica cooperación, lealtad y responsabilidad conjuntas), la mutualidad o preocupación de las partes por el bien común, la armonización del conflicto (búsqueda de una resolución satisfactoria de sus conflictos), la restricción en el uso coercitivo del poder según la jerarquía de mando en la empresa, la integridad

res españoles se quejan de que no se les escucha e incluso de que no saben qué se espera de ellos o cuáles son sus objetivos. En este sentido, parece necesario un diálogo interno en la empresa más claro y transparente que las acciones de comunicación interna que las empresas han desarrollado hasta el momento (Gonzalo, 2004).

Mientras que la confianza y la satisfacción han sido variables estudiadas en muchos trabajos como variables generadoras de compromiso, no ocurre lo mismo con las normas relacionales. Las tres variables relacionales que hemos visto pueden conducir a una implicación emocional e identificación del trabajador con la empresa (compromiso afectivo)<sup>1</sup>. Así, la confianza y la satisfacción hacen que el trabajador se sienta a gusto trabajando en "su" empresa y las normas relacionales hacen que las partes se fijen más en los intereses comunes que en los individuales y se conozcan mejor, lo que puede llevar también a un compromiso afectivo. Este tipo de compromiso hará que el trabajador desee seguir trabajando en la misma empresa (compromiso temporal) y seguramente con mayor fuerza que cuando se ha desarrollado desde la dependencia o la incertidumbre.

## El compromiso afectivo hará que el trabajador desee seguir trabajando en la empresa (compromiso temporal) y seguramente con mayor fuerza que cuando se ha desarrollado desde la dependencia o la incertidumbre

(1980), máximo exponente de la denominada teoría del intercambio o contratación relacional, defiende la generación de normas implícitas de cooperación y de funcionamiento de la relación y llegó a identificar 28 normas relacionales. Las que cobran mayor importancia en el contexto laboral son: la flexibilidad para adaptar los acuerdos a las

en el rol laboral desempeñado en la empresa, la preservación de la relación porque las partes la valoran, el intercambio de información relevante para las partes y el fomento de la participación (recogida regular y con agrado las sugerencias de la otra parte). De acuerdo con el estudio de Time Manager International (2004), los trabajado-

Journal of Business Research, vol. 20, págs. 145-152.

Lizcano, J.L. (2004): "Competencias esenciales del líder actual", www.e-deusto.com/cede, págs. 1-7.

Macneil, I.R. (1980): The new social contract: an inquiry into modern contractual relations. New Haven: Yale University Press.

Management Centre Europe (2004): Estudio sobre recursos humanos y formación en empresas de toda la Unión Europea, 36th Global Human Resource Management Conference, Sevilla, abril, págs. 1-3.

Mayer, R.C., J.H. Davis y F.D. Schoorman (1995): "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Review, vol. 20, nº 3, págs. 709-734.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003): Encuesta de calidad de vida en el trabajo.

www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Welcom.htm.

Miquel, S.; A. Molla y I. Quintanilla (1987): "Marketing interno y desarrollo del personal", ESIC MARKET, nº 57, julio-agosto-septiembre, págs. 69-79.

Morgan, R. y S. Hunt (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", Journal of Marketing, vol. 58, julio, págs. 20-38.

Mowday, R., L.W. Porter y R.M. Steers (1982): "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover", New York: Academic Press.

Naudé, P.; J. Desai y J. Murphy (2003): "Identifying the determinants of internal marketing orientation", European Journal of Marketing, vol. 37, nº 9, págs. 1205-1220.

Odekerken-Schroder, G. y J. Bloemer (2004): "Loyalty of boundary-

spanning employees", en las actas de la 33ª EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, págs. 1-9.

Pastor, J.C. y Villa, E. de la (2004): Estudio sobre "La concepción española del liderazgo", www.ie.edu, marzo.

Phillips, J.J. y A. O. Connell (2003): Managing employee retention. A strategic competitive approach. Butterworth Heinemann.

Pitt L.F. y Foreman S.K. (1999): "Internal marketing role in organizations", Journal of Business Research, vol.44, nº 1, enero, págs. 25-36.

Ruiz, A. y F.J. Lloréns (2004): "Efectos de las relaciones laborales en el comportamiento organizacional y en las percepciones de prestación del servicio", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 13, nº 1, págs. 115-130.

Quintanilla, I. (1984): El hombre

en el trabajo: insatisfacción y conflicto. Ed. Promolibro. Valencia.

San Martín, S. (2003): La relación del consumidor con las agencias de viajes. Servicio de publicaciones de la Universidad de Burgos.

Schlesinger, L. y J. Zornitsky (1991): "Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications", Human Resource Planning, vol. 14, nº 2, págs. 141-149.

Singh, J. y D. Sirdeshmukh (2000): "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, nº 1, págs. 150-167.

Time Manager International (TMI) (2004): "Estudio de cultura empresarial", www.expansionempleo.com; www.tmi.es.

► 3.4. Factores que pueden influir en la generación del compromiso del trabajador

La investigación sobre compromiso organizacional analiza algunas variables personales del trabajador (a) y otras referidas a la organización (b) y al trabajo (c) como factores que ejercen algún efecto en el compromiso del trabajador.

□ (a) Dunham et al. (1994) y Mowday et al. (1982) sostienen que las características personales del trabajador influyen en su compromiso. Parece que las mujeres, los jóvenes y los individuos con mayor formación son más críticos (Naudé et al., 2003). De igual modo, es de esperar que los individuos que cobran menor salario, que tienen familia numerosa y determinados rasgos de personalidad sean más críticos en sus opiniones respecto de la empresa.

□ (b) En el estudio de Pastor y Villa (2004) se puede observar cómo el sector y el tamaño de la empresa influyen en el estilo de liderazgo utilizado por los directivos. Así, las empresas jóvenes se muestran más abiertas a la participación de sus empleados. También se puede esperar que la experiencia de la empresa en el mercado que atiende (número de años) y el carácter multinacional o más local de un grupo puedan influir en cierta medida en las opiniones del trabajador.

□ (c) Una de las variables más estudiadas en este grupo es la estabilidad del trabajo o contrato. Ruiz y Lloréns (2004) sostienen que hay diferencias en la satisfacción, la motivación, la confianza, el compromiso y las actitudes de los trabajadores respecto de la empresa en función del grado de eventualidad de su contrato. Además, Jensen et al. (1990) y Fisher et al. (1997) sostienen que las percepciones de los trabajadores son diferentes según su área de trabajo, de modo que los trabajadores serán más sensibles en sus áreas de responsabilidad. Por último, según afirman Schle-

---

**Están más  
satisfechos los  
trabajadores  
hombres, los que  
tienen estudios  
universitarios, los  
que tienen un  
negocio familiar,  
los directivos y los  
que trabajan en  
empresas grandes**

---

singer y Zornitsky (1991) y Naudé et al. (2003), el tiempo que el trabajador lleva en la empresa y la estabilidad de su contrato estarían positivamente relacionados con sus actitudes y opiniones.

Otro tipo de estudio en esta línea lo proporciona la encuesta realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003), la cual muestra diferencias en la satisfacción laboral según ciertas características del trabajador y de la empresa en que trabajan. Así, están más satisfechos los trabajadores hombres, los que tienen estudios universitarios, los que tienen un negocio familiar, los directivos y los que trabajan en empresas gran-

---

**Para que las  
empresas puedan  
retener a los  
trabajadores y  
lograr que éstos se  
comprometan con  
la empresa, hay  
diferentes vías**

---

des. Además, los aspectos más valorados en un trabajo son, siguiendo el estudio mencionado y por este orden, que al trabajador le guste su trabajo (28%), el compañerismo (12%), el sueldo (7.6%), el horario (7.5%), tener el negocio en propiedad (5.8%), la vocación (4.5%), la autonomía (4.5%) y la estabilidad (4.5%).

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

En un contexto laboral de cambio en la gestión de RRHH, el MI puede aportar un enfoque diferente que ayuda a unir mejor el interior con el exterior de la empresa. Al comienzo de la relación laboral, el contrato va a desempeñar un papel fundamental para establecer los derechos y obligaciones mínimas de las partes, pero conforme avanza la relación, el desarrollo de confianza, satisfacción y normas relacionales facilitará la resolución de problemas no contemplados en el contrato (aunque éste sufra modificaciones). No obstante, el desarrollo de confianza y normas relacionales lleva más tiempo y esfuerzo que fijar las condiciones en un contrato. Es necesario una cultura relacional, el compromiso y la aceptación de las partes implicadas en la relación para que las normas sean efectivas.

Para que las empresas puedan retener a los trabajadores y lograr que éstos se comprometan con la empresa, hay diferentes vías: la generación de satisfacción, confianza y normas relacionales que harán que el trabajador permanezca en la empresa porque "quiere y se siente a gusto trabajando" en la empresa y sienta afecto por "su" empresa (compromiso afectivo) y la creación de dependencia que puede hacer que el trabajador cumpla con sus obligaciones "porque es su deber" (compromiso normativo). Cuando el trabajador está satisfecho en la empresa, confía en la capacidad e intenciones de la empresa en el desarrollo de su actividad y siente que se tienen en cuenta sus opiniones y que se le proporciona infor-



mación, se puede conseguir un compromiso más voluntario, sólido y duradero que cuando el trabajador se siente dependiente porque perdería las ventajas adquiridas en la empresa. Sin embargo, en ambos casos el trabajador tendrá intención de seguir en la misma empresa, en el primer caso por los afectos y en el segundo por un sentido de deber y responsabilidad. La base del compromiso puramente normativo es claramente más débil que los fundamentos del compromiso afectivo, excepto cuando ese compromiso normativo se ha generado a partir del compromiso afectivo. La percepción de una situación laboral incierta o el miedo a equivocarse en el caso de cambio de empresa también puede "obligar" al trabajador a seguir en la misma empresa, aunque seguramente esta estancia no será satisfactoria ni deseada.

En todo este razonamiento, no hay

## La base del compromiso puramente normativo es claramente más débil que los fundamentos del compromiso afectivo, excepto cuando ese compromiso normativo se ha generado a partir del compromiso afectivo

que olvidar la conveniencia de adaptación de las políticas laborales a cada trabajador dado que habrá ciertas características personales del trabajador (ej. sexo, edad, formación), de su trabajo (ej. contrato, número de años en la empresa) y de la empresa en que trabaja (ej. tamaño, sector, número de años de actividad) que influirán en sus opiniones, comportamiento y compromiso. Y es

que al igual que la empresa debe adaptarse al tipo de cliente, también debe dirigirse a los trabajadores mediante políticas personalizadas en la medida de lo posible.

*El marketing interno proporciona una visión a los trabajadores, "da algo a los trabajadores en lo que creer"*  
(Foreman y Money, 1995).

## Curso Consultor Experto en Personas

Una visión global y práctica de la gestión de personas. Un programa que te convertirá en un profesional con éxito, tanto en departamentos de recursos humanos, como en consultoras especializadas.

Infórmate y comienza a construir tus propias oportunidades.

Horario compatible con tu actividad profesional

Inicio: octubre 2005.

Duración 150 horas lectivas

Colaboran:



los retos que vives  
las oportunidades que imaginas.

 **iede**  
Institute for Executive Development  
Laureate International Universities

### Otros Programas IEDE:

- International MBA
- Executive MBA
- MBA Part Time
- MBA Good Job
- Master en Dirección Financiera y Control de Gestión

- Master en Marketing y Comunicación
- Curso Superior de Dirección de Ventas
- Curso Superior de Logística Integral
- Programa de Habilidades Profesionales

www.iiede.edu  
91 350 41 80  
Madrid • Shanghai  
Santiago de Chile