

WestminsterResearch

<http://www.westminster.ac.uk/westminsterresearch>

**Liderazgo basado en el 'management concern' como factor de la
orientacion al marketing interno**

Ruizalba, J.

This is an author's accepted manuscript of an article published in Proelium 7 (8), pp. 163-178, 2015. The final definitive version is available from the publisher.

The WestminsterResearch online digital archive at the University of Westminster aims to make the research output of the University available to a wider audience. Copyright and Moral Rights remain with the authors and/or copyright owners.

Whilst further distribution of specific materials from within this archive is forbidden, you may freely distribute the URL of WestminsterResearch: (<http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/>).

In case of abuse or copyright appearing without permission e-mail repository@westminster.ac.uk

Ruizalba, J. (2015). Liderazgo basado en el 'management concern' como factor de la orientación al marketing interno. *Proelium*, VII, n.8, 163-178

LIDERAZGO BASADO EN EL *MANAGEMENT CONCERN* COMO FACTOR DE LA ORIENTACION AL MARKETING INTERNO

RESUMEN

El *Management Concern* es un factor esencial en el liderazgo y constituye uno de los factores que conforman la Orientación al Marketing Interno (OMI), un paradigma emergente dentro del ámbito del marketing interno. En esta investigación se ha realizado un análisis de la literatura científica para analizar este factor y su relación con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. Se pretende una caracterización de los elementos que lo componen ofreciendo un modelo teórico en el que también se analizan los efectos que el *Management Concern* pueda tener sobre los empleados en lo que se refiere a su *extra-role performance* y se abre una puerta a futuras investigaciones empíricas para contrastar las proposiciones.

Se muestran los resultados de una investigación empírica en el sector hotelero español, dentro del ámbito del marketing interno para ver cuáles son los factores que tienen un mayor impacto sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Se concluye que de los factores analizados los que tienen mayor correlación con el compromiso el segundo con más peso es el *Management Concern*.

Palabras claves: Management Concern; Estilos de Liderazgo; Orientación al Marketing Interno; Extra-role performance.

ABSTRACT

Management concern is an essential factor in leadership and constitute one of the factors that create Internal Market Orientation (IMO), an emerging paradigm in the Internal Marketing field and. In this research an analysis of relevant scientific literature has been done in order to consider this factor and its relation with transactional and transformational leadership styles. The aim is a characterization of the elements that compose it, proposing a theoretical model in which it is also discussed the effects that the Management Concern may have on employees in regard to their Extra-role

performance. This will leave the door open to further empirical research to contrast the proposals.

The results of an empirical research on Spanish hotel sector are shown, within the scope of internal marketing to see with factors have greater impact on Job Satisfaction and Employee's Commitment. This research concludes that within the factors with greater correlation with commitment, the second is Management Concern.

Key words: Management Concern; Leadership styles; Internal Market Orientation; Extra role performance.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo contiene una importante dimensión relacional, puesto que el líder nunca es por definición un ser aislado sino que ha de estar en interacción permanente con otras personas. En todo ámbito organizacional tiene importancia el liderazgo y en particular, es uno de los componentes fundamentales del ejercicio del mando en el contexto militar, pues el líder ha de tener la capacidad de influir en sus seguidores lo que garantizará el funcionamiento operativo y la mejora de la organización (Rouco y otros 2013).

El liderazgo ha sido ampliamente analizado en el ámbito del Management como un proceso dinámico en el cual el líder efectivo ha de identificar determinadas necesidades y satisfacerlas. No hay que olvidar su naturaleza más elevada puesta de manifiesto por el paradigma transformacional (Burns, 1978) que pasó de centrar los estudios en la persona del líder a analizar la relación entre líderes y seguidores. Bass (1985) desarrolló este concepto como algo opuesto al liderazgo transaccional en el cual predomina la relación a corto plazo basada más bien en castigos y recompensas así como en la búsqueda de resultados, este estilo se ha mostrado insuficiente para producir cambios profundos en las actitudes de las personas y en las culturas de las organizaciones.

Paralelamente al desarrollo del liderazgo transformacional, el concepto de liderazgo servidor ha ido cobrando cada vez más peso en buena medida gracias a los planteamientos de fondo desarrollados por Greenleaf (1977). Este estilo de liderazgo al basarse en el servicio en los demás se aleja de cualquier intento de manipulación de la persona o de abuso de poder por parte de quien ejerce autoridad. Está muy relacionado

con el liderazgo antropológico (Pérez-López, 1983) que pone el acento en la motivación trascendente de manera que el líder se mueva también por el impacto de su función respecto a terceros, bien sean sus seguidores, otros *stakeholders* o la misma sociedad.

La cultura de liderazgo de cada organización se basa en los valores que la sustentan (Schwartz, 1994) y constituyen un componente principal de su cultura. En las empresas mercantiles la presencia de los valores suele ser tristemente una mera declaración de intenciones que con frecuencia anuncian en las páginas web bajo el formato misión, visión y valores. También esto se hace presente en las memorias de actividades y en el material informativo. Pero ¿realmente esos valores están presentes en el día a día del quehacer directivo de esas organizaciones? Esta cuestión en buena medida ha de ser respondida mediante un análisis personalizado, empresa a empresa, organización a organización, viendo el estilo de liderazgo de cada uno de los directivos.

Desde 2008 la recesión económica ha acelerado una crisis de confianza en las instituciones que lógicamente también afecta a las empresas. Los empleados han ido buscando su confianza y por tanto su compromiso en fundamentos más sólidos y estables que en las empresas (Cohen, 2009). El liderazgo de sus superiores es una función que influye en el tipo de vínculo que los empleados desarrollan con sus organizaciones y está sirviendo para dar cohesión a muchos proyectos. Los empleados siguen más a sus directivos que a sus propias empresas y es frecuente ver cambios de empresa en empleados que intentan seguir a sus buenos directivos allí a dónde ellos vayan.

Muchos empresarios, directivos y académicos se plantean con frecuencia cómo aumentar el nivel de compromiso de sus empleados que lleve a unos mayores niveles de desempeño y por tanto que permitan mejorar la calidad en el servicio prestado.

Con esta investigación pretendemos de una parte entender mejor el *Management Concern*, como uno de los factores que conforman la Orientación al Mercado Interno (OMI en adelante) y de otra para extraer aplicación práctica para las empresas con la pregunta ¿cuáles son los factores que tienen mayor impacto en el compromiso de los empleados y ver qué puesto ocupa entre ellos el *Management Concern*?

Además de la revisión de la literatura sobre el *Management Concern* mostramos los resultados de una reciente investigación empírica en el sector hotelero español en el

ámbito del marketing interno y que incluye un análisis de los factores con mayor impacto en el compromiso de los empleados.

2. LIDERAZGO Y MARKETING INTERNO

2.1. Marketing Interno

Se ha definido el marketing interno como el interés de una empresa por entender las necesidades de sus empleados y poder así mejorar su satisfacción laboral (Berry, 1976). Este conjunto de actividades tendentes a mejorar la satisfacción de los empleados debería redundar en una mejora del nivel de servicio prestado a los clientes puesto que se presume que los empleados satisfechos estarán predispuestos a prestar el servicio de manera más excelente y dando más de sí mismos. Este autor la expresión “cliente interno” para referirse a los empleados que además de prestar servicio, lo recibirían a su vez de la empresa en la que trabajan que se convierte para ellos en un proveedor interno.

El marketing interno de una empresa (Berry, 1976) debe basarse en dos principios: 1) conviene satisfacer las necesidades de los empleados antes de que una empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes; 2) las reglas que rigen para el mercado externo de la empresa, son por analogía, también aplicables al mercado interno.

El marketing interno se ha analizado en relación a los antecedentes que permiten tener unas prácticas positivas y acerca de las consecuencias que tienen sobre los empleados. En particular se ha analizado su relación con el compromiso.

Malhotra y Mukherjee (2003) descubrieron que en las empresas en las que existe atención a las necesidades de los empleados, existe una correlación positiva sobre el compromiso, en concreto sobre el compromiso afectivo de los empleados.

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

2.2. Estilos de liderazgo y marketing interno

Bass (1990) define el liderazgo como una interacción entre dos o más miembros de un grupo, con lo que supone de juego de percepciones y expectativas en las relaciones. El liderazgo empieza a surgir cuando alguno de esos miembros modifica e influye en las motivaciones y competencias de los otros integrantes del grupo. Los estilos de liderazgo se van definiendo en función de la personalidad y los recursos que utilicen a la hora de tomar decisiones en el ejercicio de la autoridad.

Hasta finales de los años 70 el concepto “*consideration*” (Stogdill, 1950) dominó las investigaciones sobre liderazgo (Judge et al. 2004). A partir de entonces se ha utilizado la distinción entre liderazgo transformacional y transaccional como formas de clasificar y explicar los distintos comportamientos de liderazgo (Bass, 1990; Canella y Monroe, 1997; Vera y Crossan, 2004; Judge et al, 2004) en la medida en que esos comportamientos de los líderes respondan a diferentes tipos de necesidades de los empleados en relación a sus responsabilidades laborales. Mientras que el liderazgo transaccional tiene un componente más centrado en las necesidades físicas de los empleados, el liderazgo transformacional procura enfocarse principalmente en las necesidades de tipo socio-emocional.

Se podría decir que el liderazgo transaccional está más centrado en la búsqueda de resultados a través de los empleados mientras que el liderazgo transformacional, sin olvidar esa búsqueda de resultados tan necesarios para las organizaciones, centra el foco de atención de sus comportamientos en promover el desarrollo integral de las personas de los empleados.

Por tanto los estilos de liderazgo tienen una estrecha relación con el marketing interno, pues por definición, éste atiende a las necesidades de los empleados y éstas van a ser atendidas de diversa forma en función del diverso estilo de liderazgo de los directivos de la organización.

2.3. Orientación al Marketing Interno (OMI)

Kholi y Jaworski (1990) entre otros autores impulsaron una línea de investigación sobre la Orientación al Mercado (OM) que hay constituido un paradigma durante muchos años y comprende la importancia responder a las necesidades de los clientes para

después poder desarrollar valores corporativos centrales como antecedentes para desarrollar prácticas efectivas de marketing. Para Narver y Slater (1990) la OM se puede entender como la cultura de la organización que de manera más eficaz contribuye a consolidar los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes y al mismo tiempo ayuda a mantener un elevado nivel de desempeño en la empresa.

La analogía que existe entre el funcionamiento de los mercados externos el internos ha llevado a Mohr-Jackson (1991) a completar el modelo de Kohli y Jaworski (1990) incluyendo la OMI en tres actividades fundamentales: (1) entender sus necesidades, (2) diseminar y compartir esa información entre departamentos y (3) incrementar los beneficios a los clientes internos para que se trasladen a los clientes externos.

La Orientación al Mercado Interno (OMI) es un paradigma emergente que se está desarrollando a partir de un amplio desarrollo teórico que proviene del paradigma de la Orientación al Mercado (OM). Básicamente establece que para crear y ofrecer valor a los clientes, previamente hay que entender y atender las necesidades de los empleados creando un sistema de valores. Se ha destacado la simetría entre el mercado interno -empleados considerados como clientes internos- y el mercado externo -clientes externos- (Piercy, 1995).

En la mayoría de las organizaciones, los clientes suelen interactuar con los empleados (Kotler, 1997) y la satisfacción de los empleados se encuentra relacionada positivamente con la satisfacción de los clientes (George, 1977; Berry, 1987; Piercy, 1995) por eso es importante desarrollar una OMI que favorezca desarrollar una cultura de servicio (George y Grönroos, 1989) y poder así alinear el mercado interno con objetivos de marketing (Lings, 1999). En este sentido Hartline y Ferrel (1996) investigaron el impacto entre la delegación y la satisfacción de los empleados obteniendo una relación positiva entre ambos factores.

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

(Lings and Greenley, 2009). Esto es aplicable a cualquier institución privada o pública, organización civil o militar que tenga que cumplir una misión de servicio.

En éste paradigma emergente de Orientación al Mercado Interno, se han analizado diversas variables: identificación del intercambio de valores entre la empresa y los empleados; condiciones del mercado externo laboral; segmentación del mercado interno; estrategias para cada segmento interno de mercado; comunicación interna entre empleados y directivos; comunicación interna entre directivos; descripción de puestos de trabajo; sistemas de remuneración; entrenamiento, conciliación entre la vida laboral y familiar y *Management Concern* (Lings, 2004, Gounaris, 2008, Ruizalba, 2010).

3. MANAGEMENT CONCERN COMO FACTOR DE LA ORIENTACIÓN AL MARKETING INTERNO

3.1. Management Concern.

En el ámbito de la Orientación al Marketing Interno existe un factor que algunos autores han denominado “*Management Concern*” (Gounaris, 2008) o “*Management Consideration*” (Lings, 2004) y se refiere al hecho de que los directivos traten con respeto y consideración a los empleados con independencia de los resultados que generen para la empresa. Este trato puede crear dentro de la organización oportunidades para ayudar a crecer a los seguidores (Luthans y Avolio, 2003).

3.2. Investigación empírica en sector hotelero español

Se muestra un resumen de una investigación empírica en el ámbito de la Orientación al Marketing Interno realizada en el sector hotelero español que entre otros factores ha analizado el *Management Concern* (Ruizalba, 2010).

La investigación se diseñó partiendo del censo oficial (Guía de Hoteles de España, 2010) de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, que suponen un total de 4.478 establecimientos. Se selección una muestra de 750 hoteles de España a los que se tuvo acceso, elegidos mediante un muestreo estratificado proporcional a la categoría de los establecimientos. La unidad muestral fueron informantes clave de cada hotel La muestra

final la constituyeron 201 hoteles, pertenecientes a diferentes categorías (tres, cuatro y cinco estrellas). Supuso una tasa de respuesta del 26,8%. Bajo el supuesto de un muestreo aleatorio simple, esto implicó un error muestral del 7,02%.

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

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

Los ítems empleados en el cuestionario estaban referidos a las siguiente dimensiones: Identificación de Intercambio de Valores (IEV) (4 ítems); Segmentación del Mercado Interno (SMI) (3 ítems); Comunicación Interna (CI) entre directivos y empleados (4 ítems); Management Concern (MC) (5 ítems); Entrenamiento para el desarrollo de las habilidades y capacidades que el puesto de trabajo requiere (ENT) (3 ítems); y la sexta dimensión venía dada por Conciliación entre Trabajo y Familia (CTF) (3 ítems). Dichos ítem están basados en otros trabajos anteriores (Clark, 2001; Kossek y Nichol, 1992; Thompson et al., 1999).

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

3.3. Factores con mayor impacto sobre el compromiso

En esta investigación se puso de manifiesto que de los 6 factores analizados había 4 que mostraban un mayor grado de correlación positiva con el compromiso: a) Comunicación Interna; b) *Management Concern*; c) Entrenamiento y d) Conciliación.

Tabla 1: **Factores con mayor correlación sobre el compromiso.**

	Compromiso
Comunicación interna	0,64
Management Concern	0,53
Entrenamiento	0,53
Conciliación Trabajo y Familia	0,51

Fuente: Ruizalba (2010).

La correlación de la Comunicación Interna con el compromiso fue importante (0,63).

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

3.4. Management Concern y su relación con el Compromiso

Como se ha visto el *Management Concern* tiene un peso importante respecto al compromiso como segundo factor con mayor correlación positiva. Además el 82% de los que valoraban el factor *Management Concern*, o sea, el interés que reciben como personas también valoran positivamente el que piensan que “*la empresa merezca que la empresa dé lo mejor de mí*”, lo que nos apunta al hecho de que los directivos se

preocupen por los empleados puede tener un impacto positivo sobre el nivel de compromiso que estos adquieran.

Irving (2005) muestra el resultado de una investigación empírica en la que se pone de manifiesto la relación entre el liderazgo servidor, que como hemos visto tiene una estrecha relación con el *Management Concern*, y la eficacia del equipo basada en el compromiso.

3.5. Los estilos de liderazgo y el compromiso en las organizaciones

La correlación positiva entre en *Management Concern* y el compromiso, que hemos mostrado es importante en la medida en que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas. Entre los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno (Meyer y Allen, 1991). Entre las primeras se destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Entre las del entorno se identifican algunas tales como oportunidades laborales.

El estilo de liderazgo tiene influencia sobre el compromiso, pues contribuye junto al resto de los antecedentes señalados a producir lo que McNeil (1985) denomina “contrato psicológico” entre las personas y las empresas y pueden ser de naturaleza transaccional o relacional. Los contratos psicológicos transaccionales darían pie a un tipo de compromiso normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos. De ahí la importancia del estilo de liderazgo en función de la naturaleza de los vínculos que suscite en los empleados. El mayor grado de compromiso el compromiso moral (Meyer y Allen, 1997) es una continuación del afectivo y en muchos casos se produce un lógico solapamiento pues no tienen porqué ser excluyentes entre sí.

4. MANAGEMENT CONCERN Y EXTRA-ROLE PERFORMANCE, PROPUESTA DE UN MODELO

A continuación mostramos la propuesta de un modelo para analizar la relación entre *Management Concern* y el factor *Extra-role Performance*.

Algunas investigaciones han demostrado que el liderazgo transformacional correlaciona positivamente con algunas consecuencias sobre el trabajo tales como el desempeño de los empleados (Dumdum y otros. 2002). En este sentido nos interesa enfocarnos en el factor *Extra-role performance*. Si partimos de la TSC (Teoría Social Cognitiva) Bandura (1997, 2001) en relación al comportamiento de los empleados, el *Extra-role performance* es el resultado de una combinación de recursos personales, como la auto eficacia; con recursos del entorno (como el liderazgo transformacional) así como de la motivación (por ejemplo la vinculación o compromiso con el trabajo). Mediante este factor, el empleado va a hacer más de lo que estrictamente se espera de él en su trabajo, poniendo un plus de esfuerzo, iniciativa e interés.

A continuación mostramos un modelo que relaciona estos factores que incluye unas proposiciones que pueden ser analizadas empíricamente.

Por lo visto anteriormente el liderazgo transformacional supone un interés hacia el desarrollo de las necesidades no físicas de los empleados (Bass, 1990) y pone de manifiesto un interés por la persona de los empleados en los aspectos que afectan a su desarrollo. En este sentido formulamos la **Proposición 1:** *El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre el Management Concern.*

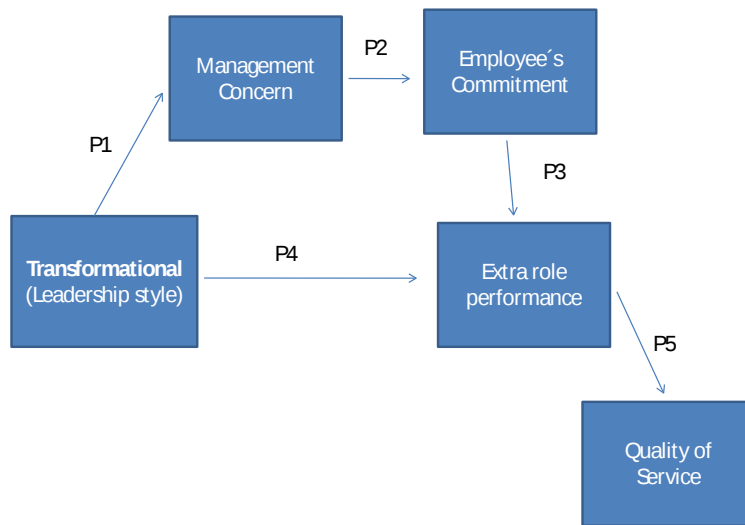
En la medida en que los empleados perciben interés por ellos en cuanto personas desarrollan un mayor nivel de compromiso, como ha sido demostrado empíricamente (Ruizalba, 2010), además Bettencourt (2004) demostró el impacto sobre el compromiso de ahí formulamos la **Proposición 2:** *El Management Concern tiene un impacto positivo sobre el compromiso de los empleados.*

El compromiso de los empleados, supone una serie de resultados en la empresa entre los que se encuentra el *Extra-role performance*, pues fruto de ese mayor nivel de compromiso se desarrolla una mayor implicación en las tareas que van más allá de lo que estrictamente se espera de ellos (Salanova et al. 2011), de aquí formulamos las **Proposición 3**: *El compromiso de los empleados correlaciona positivamente con el Extra-role performance.*

Además se ha demostrado empíricamente el impacto positivo del liderazgo transformacional de los supervisores sobre el *Extra-role performance* (Salanova et al, 2011) en el contexto de profesionales de la enfermería en Hospitales de Portugal, de aquí formulamos la **Proposición 4**: *El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre el Extra-role performance.*

Se ha demostrado el papel del compromiso, de los comportamientos *Extra-role* y de otras consecuencias derivadas del estilo de liderazgo sobre la calidad del servicio prestado (Yeung et al., 2005; Jun et al., 2006) además se ha visto que el compromiso y los comportamientos que genera en los empleados más allá de lo que estrictamente se espera de ellos, tiene un papel mediador sobre el liderazgo transformacional que afecta positivamente a la calidad del servicio (Yee et al, 2008) de aquí formulamos la **Proposición 5**: *el Extra-role performance tiene impacto positivo sobre la calidad del servicio.*

Figura 1: Modelo *Management Concern* y *Extra-role performance*.



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Propuestas normativas para el desarrollo de estrategias de *Management Concern*

Según Covey (2004) el ser humano se compone de cuatro dimensiones básicas: cuerpo físico; mente con capacidad de pensamiento independiente y de análisis; corazón que puede sentir emociones y espíritu como alma o centro filosófico.

Tabla 2: Cuadro dimensiones del ser humano

Cuatro dimensiones del ser humano
Cuerpo físico
Mente (capacidad de pensamiento independiente y de análisis)
Corazón (capacidad de sentir emociones)

Espíritu

(alma o centro filosófico)

Fuente: Covey (2004)

Nuestra propuesta normativa para fomentar el *Management Concern* en los directivos, pasa necesariamente por el hecho de que primero tenga en cuenta la existencia de varias dimensiones en el ser humano. Y segundo de que sea capaz de implementar mediante su estilo de liderazgo y en particular mediante el *Management Concern* una estrategia para que cada persona pueda desarrollarse en esas dimensiones. Más que en tratar de contribuir directamente al desarrollo de cada individuo en su organización, su función directiva estaría más bien en crear las condiciones favorables para que con libertad para uno pueda tomar las decisiones que le perfeccionen como persona, dentro de la organización o empresa en la que colabore o trabaje.

Nuestra segunda propuesta para mejorar el nivel de *Management Concern* en los directivos es que conozcan, valoren y tengan en cuenta los tres tipos de compromiso (Meyer y Herscovitch, 2001) y su relación con tres tipos de bienes aristotélicos que mostramos a continuación. En este sentido Aristóteles (Ética a Nicómaco, VIII, 2, 1155b20) distingue tres tipos de amistad en función del objetivo que se persigue: de utilidad, de placer y de benevolencia. Los tipos de bienes los clasifica según éstos tres tipos de amistad: bienes útiles, bienes placenteros y bienes morales (o virtudes).

Tabla 3: Dimensiones del compromiso y clasificación de bienes.

Tres dimensiones del compromiso Meyer y Herscovitch, 2001	Tres clases de bienes humanos por Aristóteles (S.IV. a.C.)
De continuidad	Bienes útiles
Los individuos se comprometen al valorar el coste de oportunidad de dejar de hacerlo	Las personas persiguen <i>bienes externos</i> buscando la utilidad que les reporta

	<i>(recompensa)</i>
<p style="text-align: center;">Afectivo</p> <p>Un estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse (p.ej. mantener el empleo, conseguir metas para la empresa, etc)</p>	<p style="text-align: center;">Bienes placenteros</p> <p>Las personas persiguen <i>bienes</i> buscando la atracción o el placer que les produce</p> <p style="text-align: center;"><i>(satisfacción)</i></p>
<p style="text-align: center;">Normativo</p> <p>Sienten la obligación moral de comprometerse</p>	<p style="text-align: center;">Bienes morales</p> <p>Las personas persiguen <i>bienes del alma</i> para la consecución de su excelencia personal</p> <p style="text-align: center;"><i>(plenitud humana)</i></p>

Fuente: elaboración propia basado en (González y Guillén, 2008).

Los bienes útiles se relacionarían con el compromiso de continuidad (comportamientos de permanecer o abandonar la empresa por el coste de oportunidad que supone permanecer). Los bienes placenteros contribuirían al deseo de permanecer en la empresa y llevar a cabo determinadas metas pero a resultados de un deseo y la satisfacción de hacerlo. Para el compromiso normativo de Meyer y Allen (1991), el objeto no serían solo los bienes espirituales sino que también entrarían en juego los placenteros al estar presentes aspectos mezclados de lo placentero y lo normativo (González y Guillén, 2008).

Esta comprensión por parte de los directivos de una parte de las cuatro dimensiones del ser humano y de otra de las clases de compromiso y su relación con los tipos de bienes, les ayudará a desarrollar un *Management Concern* que les permite entender más en profundidad las necesidades integrales de sus empleados y desarrollar un liderazgo de mayor calidad y humanidad.

5. DISCUSIÓN, LIMITACIONES, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN E IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

Partiendo del marketing interno, del paradigma emergente de la Orientación al Marketing Interno (OMI) así como de los conceptos de liderazgo transformacional y *Management Concern*, este trabajo nos ha permitido proponer un modelo teórico que ayude a entender el efecto del *Management Concern* sobre el grado de Orientación al Mercado Interno y sobre el compromiso organizacional.

Se ha mostrado que un importante factor a potenciar para incrementar la OMI es el *Management Concern* y que esto impacta positivamente sobre el compromiso y por tanto el *Extra-role performance* de los empleados.

Señalamos como limitación que si bien la mayoría de las proposiciones parte de un fundamento teórico, no todas han sido contrastadas empíricamente y las que lo han sido solo ha tenido lugar en determinados sectores.

Por tanto para futuras líneas de investigación se podría analizar en el papel que presta el liderazgo en las empresas en la medida en que puede contribuir a desarrollar hábitos morales o virtudes tales como generosidad, humildad, tolerancia, entusiasmo o sentido del humor (Solomon, 1992) que son antecedentes del *Extra-role performance*.

Aunque hemos mostrado los resultados de una investigación en Portugal (Salanova, 2011) aún queda mucho por demostrar empíricamente en otros sectores y ámbitos culturales (Hofstede, 1980), pero es razonable pensar que el liderazgo transformacional pueda tener un impacto positivo sobre el *Extra-role performance*. En este sentido también se podría analizar el impacto que tiene el *Management Concern* sobre el factor *Extra-role performance* (desempeño más allá de lo que estrictamente se espera de un empleado). Aunque en cierto modo el compromiso organizacional se podría considerar como un antecedente del comportamiento *Extra-role performance* no obstante sería conveniente poder analizar en sí estos dos importantes factores organizacionales.

Como implicación práctica proponemos que sea tenida en cuenta por quienes ejercen funciones de liderazgo una definición de compromiso: un tipo de vínculo que se asume mediante una decisión personal voluntaria que se basa en una racionalidad calculada, en una tendencia afectiva y en un juicio moral, que lleva a un mayor o menor grado de

identificación e implicación, dentro de una particular organización, y que es observable en la medida en que supone un esfuerzo por contribuir a los objetivos de la organización (González y Guillén, 2008).

También señalamos como implicación práctica que a la hora de mejorar el nivel de compromiso se podría potenciar el *Management Concern* de los directivos.

Otra importante línea de avance de aplicación práctica es la implantación de programas de formación o entrenamiento que potencien el liderazgo transformacional y el *Management concern* a todos los niveles directivos de la empresa, haciendo especial hincapié en los mandos intermedios.

En la medida en que se mejora el nivel de interés hacia las personas, será más fácil que decidan incrementar su nivel de compromiso. Por tanto la orientación de los directivos hacia las necesidades de los empleados, en cuanto personas –no sólo como profesionales- puede ser percibido positivamente por éstos facilitando que libremente quieran elevar su nivel de compromiso.

Mejorar el *Management Concern* supone un escaso coste económico, ya que proviene esencialmente de la actitud de los directivos y sin embargo, se ha mostrado que impacta positivamente sobre los niveles de compromiso y probablemente también sobre los resultados económicos y sobre la atención a los clientes (Malhotra y Mukjerjee, 2003).

6.- BIBLIOGRAFÍA

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. Freeman, New York.

Bandura A. (2001). *Social cognitive theory: an agentic perspective*. Annual Review of Psychology 52, 1–26.

Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, London.

Bass, B.M., (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd edition. Free Press, New York.

Berry, L.; Hensel, J.S; Burke, M.C. (1976): Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*. Vol. 52. No.3. pp. 3-14

- Berry, L. (1987): Big ideas in services marketing. *Journal of Services Marketing*.
- Bettencourt, L.A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing* 80 (3), 165–180.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Canella, A.A., Monroe, M.J., (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management* 23 (3), 213–237.
- Clark, S.C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 58: 348-365
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*.Vol.33.p.332-345.
- Covey, S. (2004). *The 8th habit: from effectiveness to Greatness*. (New York: Free Press).
- Dumdum U.R., Lowe K.B. & Avolio B.J. (2002). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension*. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Avolio B.J. & Yammarino F.J., eds), Elsevier Science, Oxford, pp. 36–66.
- Firth, L.; Mellor D.; Moore, K.; Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee retention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.19. No.2. pp. 170-187.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- George, W.R. (1977). The retailing of services –a challenging future-. *Journal of Retailing*. Fall, pp.85-98.
- George, W.R.; Grönroos, C. (1989). *Developing Customer-Conscious Employees at every level, internal Marketing*. Handook of Services Marketing.
- González, T.F; Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*. Vol.78. Nº.3. pp.401-414.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York.

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, Vol.22, N°.1, pp.68-90.

Harrison, D.; Newman, D.; Rith, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, Vol.49, No2; pp-305-325.

Hartline, M.; Ferrel. O.C. (1996). The management of customer contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*.

Irving, J.A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*, dissertation abstracts international 66(04A), 1421 UMI 3173207.

Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R., 2004. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology* 89 (1), 36–51.

Jun, M., Cai, S., Shin, H., 2006. TQM practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management* 24 (6), 791–812

Kohli, A.; Jaworsky, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. Report No. 90-113, *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.

Kossek, E. E.; Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, 45: 485-509.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Lings, I.N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 45, pp. 239-63.

Lings, I.N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, Vol.57. No.4, pp.405-13.

Lings, I.N.; Greenley, G.E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, Vol. 7 No. 3, pp. 290-305.

- Lings, I.N.; Greenley, G.E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17 No. 1, pp. 41-53.
- Luthans, F., y Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach* en CAMERON, K.S., DUTTON, J.E., y QUINN R.E. (eds.), Positive organizational scholarship, Jossey-Bass, San Francisco.
- MacNeil, I. R.. (1985). Relational Contracts: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*. 5. 483-525-
- Malhotra, N., Mukherjee, A. (2003). Analysing the Commitment - Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*. Vol. 19.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P; Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*. 11, 299-326.
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: an added focus on internal customers. *Human Resource Management*.
- Pérez-López, J.A. (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Rialp, Madrid.
- Piercy, N. (1995). Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*. 1, 22-24.
- Rouco, J. C., Quintana, P., Mariano, R (2013). A liderança e a componente moral no exército português. *Revista Proelium*, VII (3). Pp.19-42.
- Ruizalba, J.L. (2010). La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo. *Spicum*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Salanova, M; Lorente, L; Chambel, M.J; Martínez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67 (10), 2256-2266.

Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.18. No.4. pp. 317-328.

Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.

Stogdill, R.M., 1950. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin* 47, 1–14.

Solomon, R. C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*. 2, 317-339.

Thompson, C.A.; Beauvis, L.L.; and Lyness, K.S. (1999). When workfamily benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 54: 392-415.

Vera, D., Crossan, M., 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review* 29 (2), 222–240.

Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E., 2008. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management* 26 (5), 651–668.

Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E., Lai, K.-H., 2005. An empirical model for managing quality in the electronics industry. *Production and Operations Management* 14 (2), 189–204.