

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno, su  
impacto en innovación y rendimiento en el sector hotelero del  
Noroeste de México.

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER DEL GRADO DE  
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTA**

**Karla María Gámez Galván**

**Director de Tesis**

**Dra. Blanca Estela Córdova Quijada**

## DEDICATORIA

A Dios por darme oportunidad de vivir esta gran experiencia, siempre estuvo su presencia durante este proceso, haciéndome sentir muy bendecida.

A mis padres, Carlos Gámez y Antonia Galván de Gámez, por su amor incondicional e incansable apoyo, por sembrar en mí el deseo de aprender para cultivar el ser, son mis grandes impulsores, sin ustedes no estaría realizando cada uno de mis sueños y logrando esta meta, los amo, soy muy afortunada de tenerlos.

A Paul Ibarra mi esposo, por ser mi compañero de vida, porque me haces crecer, por volverte cómplice consciente o inconscientemente en mis aventuras y constantes retos, te amo y agradezco profundamente.

A mis hijos Pauleth y Paul Mateo, ustedes son mi mayor fuente de inspiración, creatividad y superación; sus constantes muestras de amor, abrazos y mensajes para darme ánimo, hicieron más ligera esta etapa de aprendizaje, son mis grandes amores, sus sonrisas bastan para que yo de lo mejor de mí.

A ti Mujer, que en medio de las situaciones de vida a las que te enfrentas, sacas ésa fuerza de espíritu, ése deseo de salir adelante y luchas, pasando por momentos de oscuridad, te apagas, pero resplandesces de nuevo, yo te dedico este trabajo y te invito a que sigamos adelante, a no perder la fe, anima a tu corazón recordándole que las mujeres somos poderosas.

## AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, Dra. Blanca Estela Córdova Quijada, de manera muy especial por su valioso apoyo, paciencia y guía, por ser pieza clave en mi formación, por creer en mí, por compartir conmigo retos a los que me enfrenté en este proceso, mostrándome siempre su profesionalismo, calidad y calidez, mi cariño, admiración y reconocimiento por su labor al frente de la coordinación del doctorado.

A mi codirector, Dr. José Luis Ruizalba Robledo de Westminster University, Londres, Inglaterra, por inspirar en gran medida este trabajo gracias a sus contribuciones a la ciencia, por su disposición, su guía durante mi estancia doctoral, por darme la oportunidad y abrir mi visión a un mundo de posibilidades en este campo de la investigación, mi reconocimiento y admiración.

A mis maestros: Dra. Carrillo, Dra. Figueroa, Dra. Ley, Dr. López, Dr. Moreno, Dr. Sánchez, de UABC; Dr. Jasso de la Universidad Nacional Autónoma de México; Dr. García Pérez de Lema de la Universidad Politécnica de Cartagena, España; así mismo al Dr. Luis Enrique Valdez Juárez, de ITSON campus Guaymas, por su disponibilidad y constante asesoría, sus aportaciones fueron muy significativas para poder culminar este trabajo; les agradezco sus conocimientos, experiencia, mi admiración y reconocimiento a todos ustedes.

A mis compañeros del doctorado: Abel, Arturo, Celia, Jesuán, José Adrián, Luz y Miriam, el conocimiento, espíritu y la energía de cada uno de ustedes, sin duda hizo esta experiencia muy enriquecedora, mi amistad por siempre.

A quienes a través de los convenios de vinculación contribuyeron para la realización de este estudio, una mención especial a Colectivo Código S.C., a su director general Lic. Rigoberto Hernández; al director de Proturismo Ensenada Lic. Amador Arteaga; a las Asociaciones de Hoteles de: Ensenada, La Paz, Los Cabos, Rosarito, Tres Islas Mazatlán, por sus gestiones y ser el enlace idóneo con el sector hotelero en el Noroeste de México.

## **RESUMEN**

**Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno, su impacto en innovación y rendimiento del sector hotelero del noroeste de México.**

**Karla María Gámez Galván. - Doctorado en Ciencias Administrativas**

**Universidad Autónoma de Baja California**

**Doctora Blanca Estela Córdova Quijada**

El presente estudio tiene como objetivo determinar si la gestión del conocimiento y la orientación al marketing interno, tienen efecto en la innovación y el rendimiento de las empresas hoteleras de la región Noroeste de México, específicamente de los estados de Baja California; Baja California Sur; Sonora y Sinaloa. Mostrando de esta manera al sector las ventajas de gestionar el conocimiento y la aplicación del marketing interno en las organizaciones. El tipo de investigación fue mixto, no experimental, de corte transversal y correlacional, el instrumento de medición utilizado fue un cuestionario con una confiabilidad de .947 de Alpha de Cronbach. Aplicándose a una muestra de 117 hoteles de categorías 3, 4, 5 estrellas y Gran Turismo de destinos sol y playa. La contrastación de las hipótesis se realizó mediante modelos estadísticos, obteniendo como principales resultados que la gestión del conocimiento y la orientación al marketing influyen de manera positiva en la innovación y el rendimiento de las empresas.

**Palabras clave: Gestión del conocimiento, Orientación al Marketing Interno, Innovación, Rendimiento.**

## **ABSTRACT**

**Knowledge management and internal marketing orientation, its impact on innovation and performance of the hotel sector in northwestern Mexico.**

**Karla María Gámez Galván. - Doctorado en Ciencias Administrativas**

**Universidad Autónoma de Baja California**

**Doctora Blanca Estela Córdova Quijada**

The purpose of this study is to determine whether knowledge management and internal marketing orientation have an effect on innovation and performance of hotel companies in the Northwest region of Mexico, specifically in the states of Baja California; Baja California Sur; Sonora and Sinaloa. Showing in this way to the sector the advantages of managing the knowledge and application of internal marketing in organizations. The type of research was mixed, non-experimental, cross-sectional and correlational, the measurement instrument used was a questionnaire with a reliability of .947 Cronbach's alpha. Applying to a sample of 117 hotels of categories 3, 4, 5 stars and great tourism of sun and beach destinations. The hypothesis was tested using statistical models, obtaining as main results that knowledge management and marketing orientation positively influence innovation and business performance.

**Keywords: Knowledge management, Internal Marketing Orientation, Innovation, Performance.**

## **INDICE**

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>19</b>
<b>2.1. La Gestión del conocimiento</b>	<b>19</b>
2.1.1 Modelos de gestión del conocimiento	19
2.1.2. Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno	20
2.1.3. Gestión del conocimiento y la innovación	21
2.1.4. Gestión del conocimiento y rendimiento	22
<b>2.2. Orientación al marketing interno</b>	<b>23</b>
2.2.1 Evolución histórica del marketing interno	24
2.2.2 La orientación al marketing interno, concepto y dimensiones	25
2.2.3 Modelos de marketing interno	27
2.2.4 Consideraciones generales del marketing interno	29
2.2.5 Orientación al marketing interno y la innovación	30
2.2.6 Orientación al marketing interno y el rendimiento	31
2.2.7 Orientación al marketing interno en el sector hotelero	32
<b>2.3. Innovación y rendimiento</b>	<b>33</b>
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLOGÍCO</b>	<b>36</b>
3.1. Medición de las variables	38
3.2. Fiabilidad y validez	41
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS</b>	<b>45</b>
4.1. Modelo de medida	46
4.2. Modelo estructural	51

<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
---	-----------

**Referencias**

<b>Anexos</b>	<b>63</b>
---------------	-----------

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo SECI según Nonaka	20
Figura 2. Modelo teórico de la investigación	35
Figura 3. Modelo operativo de la investigación	44
Figura 4. Modelo teórico con medidas	54

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Ficha técnica de investigación	37
Tabla 2. Variables contenidas en el cuestionario	40
Tabla 3. Alfa de Cronbach	42
Tabla 4. Concentración de estimación de la fiabilidad de los factores obtenidos	43
Tabla 5. Características de la muestra encuestada	45
Tabla 6. Cargas factoriales estandarizadas de cada ítem	47
Tabla 7. Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico	50
Tabla 8. Validez discriminante del modelo teórico	51
Tabla 9. Efecto y/o relación entre variables	53
Tabla 10. R Square	55
Tabla 11. F Square	56
Tabla 12. Q Square	57

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el crecimiento de los ingresos, la construcción de la reputación empresarial y el incremento en el margen de ganancia son algunos de los objetivos prioritarios a largo plazo para empresarios alrededor del mundo; para lograrlos, las compañías consideran como sus retos más importantes: la implementación de tecnología; el desarrollo de habilidades y retención de talento; la innovación en modelos de negocios, en productos, servicios y procesos de operación (SME pulse, 2018).

Los líderes empresariales en México concuerdan con ello, además consideran que el panorama es retador, debido a los cambios en las preferencias de los consumidores quienes demandan una mayor personalización de productos y servicios, así como las transiciones políticas y económicas del país (The Business Reality Check, 2018). Ante estos desafíos, el recurso humano resulta un factor clave para desarrollar ventajas competitivas en cualquier tipo de organización, se requiere personal cada día más comprometido con los objetivos y metas organizacionales, con la capacidad de interpretar los deseos de los clientes, de hacer una transformación en los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial hacia la comunidad, dando como resultado un mayor rendimiento (González, 2005; Hernández et al. 2008).

Las empresas del sector turístico no quedan excluidas ante tales retos y como parte de la estrategia corporativa, el personal es imprescindible para que el

servicio sea brindado con éxito (Rodríguez, 2003; Baum, 2007) por lo que es importante conocer y ubicar a las personas en el puesto idóneo para que puedan prestar un mejor servicio, contar con un plan de capacitación que permita a los empleados desarrollar habilidades de comunicación, colaboración, concientizarlos de la importancia del apoyo mutuo, compartir información en todos los niveles de la compañía (Montoya, 2014).

Para este fin, la gestión del conocimiento es esencial, ya que permite generar dicha información, transformarla en conocimiento, incorporarla como aprendizaje, compartirla rápidamente y ponerla en práctica dónde, cómo y cuándo sea necesario (Gallupe, 2001; Córdova, 2010). El conocimiento, debido a la globalización se ha convertido en un recurso intangible generador de ventaja competitiva permanente (Bozbura, Beskese, y Kahraman, 2007; Nonaka, 2008) las empresas requieren obtener el conocimiento de diversas fuentes, tanto internas como externas con el fin de lograr mayor participación en los mercados, fomentar la innovación y mejorar el rendimiento (Darroch y McNaughton, 2002; Gold y Malhotra, 2001; Morgan y Berthon, 2008).

En consecuencia, el recurso humano se vuelve una de esas fuentes internas para obtener información y conocimiento, por tanto cobra una vital importancia para la competitividad empresarial, uno de los conceptos para abordar este tema es el marketing interno (MI), mismo que puede entenderse como, *una filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización, basada en una perspectiva de marketing* (Grönroos 2000) diversos autores destacan el uso del MI para alinear el capital humano a la estrategia del negocio, apoyan el uso del marketing interno

como elemento esencial para la competitividad de las empresas de servicios, señalan su importancia como una alternativa para aumentar el compromiso del empleado con la organización, viendo a éste como un cliente interno, al cual se debe prestar atención, conocer y satisfacer sus necesidades, de ésta manera se logrará como resultado la satisfacción del cliente externo, consiste en incorporarlo como parte de la estrategia para un mayor rendimiento en la empresa. (Aguirre y Aparicio, 2002; Bohnenberger ,2005; Hernández et al. 2008; Gounaris, 2008).

Por lo anterior es que el marketing interno, también llamado endomarketing, ha surgido como un tema no sólo de interés si no de importancia tanto en el ámbito empresarial como académico, en donde el resultado no sólo consiste en brindar un buen servicio, sino en lograr atraer y fidelizar al empleado, bajo la premisa de que entre más cubiertas estén sus necesidades, la actitud, productividad, motivación e iniciativa será positiva, lo que generará mejores resultados en su trato hacia los clientes externos, logrando fidelidad y frecuencia de compra en el mismo. El marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado (Berry, 1976; Grönroos 1983; Kotler, 1996).

De los diferentes enfoques por los que ha pasado el MI, la postura de este estudio es sobre la Orientación al Marketing Interno (OMI) como un factor estratégico, de generación de la inteligencia interna, comunicación interna tanto vertical como horizontal y la respuesta a la inteligencia interna que puede contribuir a tener mejor desempeño de los empleados y por ende de la propia empresa (Ruizalba, 2004).

Se ha constatado la importancia del capital humano como factor clave para desarrollar ventajas competitivas en las empresas, lo cual cobra un mayor significado en el sector servicio ya que el empleado como tal es quien lo brinda. Dentro de este sector está incluido el turístico y este a su vez engloba a empresas de hostelería, restauración, transporte y otras relacionadas con el turismo, entendido como los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual por ocio, negocios u otros motivos durante un período de tiempo inferior a un año, según la Organización Mundial del Turismo (OMT). Esta organización estimó que en 2017 los diferentes destinos de todo el mundo acogieron a mil 322 millones de turistas internacionales, casi 83 millones más que en 2016. Esto corresponde a un incremento del 6.7%, significativamente superior al observado en años anteriores y representa el séptimo año consecutivo de resultados positivos (OMT, 2018).

México, país en cuestión de este estudio, en el año 2017 tuvo de visita a 39.3 millones de turistas internacionales, quedando en el puesto número 6 a nivel internacional, así mismo, tuvo una derrama económica de \$ 21 mil 333 millones de dólares/divisas, ocupando el lugar número 15 a nivel internacional (OMT, 2018).

En el año 2018 hubo un crecimiento del 6.9%, con la visita de 42 millones de turistas internacionales y una derrama de \$ 23 mil millones de dólares/divisas (OMT, 2018).

El sector servicio representa uno de los mayores generadores en la derrama económica en México, cerca del 70% de las personas empleadas, pertenecen a este sector, mismo del que forman parte las empresas hoteleras, y en las que

precisamente la importancia del servicio al cliente es fundamental. De acuerdo a Kotler (1997) el servicio al cliente en las empresas de hotelería y turismo son pieza importante para el desarrollo de ventajas competitivas. Por lo tanto, este sector es adecuado para aprovechar los beneficios que la OMI brinda como generador de estas ventajas.

Por lo anterior es que no resulta extraño que dentro del Plan Nacional De Desarrollo (PND) 2013-2018, específicamente en el Programa Sectorial de Turismo (PST) se contempló el siguiente objetivo: Fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística, acompañado de las estrategias:

Generar información, investigación y conocimiento sobre los destinos y líneas de producto; Impulsar la innovación, diversificación y consolidación de la oferta turística por región y destino; Promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos; Impulsar la profesionalización de los prestadores de servicios turísticos; Impulsar una política de seguridad integral para proporcionar una experiencia turística satisfactoria y plena a los visitantes. (PND, 2013-2018)

A su vez, los Planes Estatales de Desarrollo (PED) comprendidos en periodos desde (2015-2021) de los estados del Noroeste de México, están alineados al objetivo del PND y los cuatro estados considerados en el presente estudio coinciden en las siguientes estrategias para impulsar el turismo en ésta región: Conectividad aérea; Desarrollo de productos turísticos a través de la innovación; Promoción nacional e internacional; Profesionalizar el sector, a través de la capacitación y certificaciones; Fortalecer los destinos turísticos de sol y playa, reuniones, naturaleza, aventura y ecoturismo; Financiamiento para empresas del sector turístico, basados en lo anterior es que surge el interés en realizar esta

investigación, ya que es relevante para detonar el desarrollo económico no solo de la región, sino del país. (PED, 2015-2021)

En este estudio se consideraron las empresas hoteleras del Noroeste de México, específicamente los destinos sol y playa, en primera instancia por lo analizado anteriormente sobre el PND y los PED; además, el estudio: “Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo de México” realizado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) del 2013, destaca que en la mitad de las entidades federativas del país el turismo es un sector estratégico, trece de los treinta y dos estados de la República Mexicana cuentan con características y recursos productivos que podrían favorecer el crecimiento de la actividad turística, posicionándose como uno de los principales sectores del futuro, cuatro de los trece estados pertenecen al Noroeste de México. De igual manera la proximidad del área geográfica permite las facilidades para realizar este trabajo, así mismo la disponibilidad que caracteriza a las empresas del sector turístico para participar en procesos de mejora continua.

Autores en diversas literaturas han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes, esperando que logre aumentar la competitividad empresarial (Flipo, 1986; Berry y Parasuraman, 1991; Kotler, 1991; George y Grönroos, 1991; Hales, 1994; Greene et al 1994; Barraco, 2000; Lings, 2002; Ruizalba, 2004).

Por otra parte (Ahmed y Rafiq, 2003) consideran que es un tema que está en constante crecimiento en el contexto internacional, y por tanto es necesario investigar lo que se está haciendo en las empresas de México, específicamente del

sector hotelero en la zona noroeste, ya que el sector turismo representa el segundo en generar mayores divisas en el país, después de las remesas de envío de dinero, por lo tanto el poder ofrecer una alternativa sólida a través de un estudio de base científica permitirá mayores posibilidades a las empresas del sector al momento de querer trabajar una ventaja competitiva basada en el recurso humano, para su permanencia en el mercado, con la intención de lograr un mayor rendimiento empresarial.

Por lo anterior, la pregunta de investigación que se plantea en este estudio es: ¿La gestión del conocimiento y el marketing interno impactan en la innovación y el rendimiento en las empresas hoteleras de la región Noroeste de México?

Una consideración importante para plantear la posibilidad de este estudio, es 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. Así, según un estudio realizado por el World Travel and Tourism Council (WTTC) acerca del impacto del sector turístico en la economía en 2018, la contribución total de viajes y turismo al PIB fue de \$ 7.170,3 billones de dólares (9,8% del PIB) en 2015, y tuvo un aumento de un 3.5% en 2016, y un 4.0% anual a \$ 10.986,5 billones de dólares (10.8% del PIB) en 2017. (WTTC, 2018).

Debido a la pertinencia y relevancia de este estudio es necesario considerar los distintos entornos: internacional, nacional y regional; específicamente la región noroeste de México, como ya se ha comentado anteriormente, el sector turismo es de los que más aporta en la economía y por tanto en el crecimiento del PIB no sólo en México, sino a nivel mundial, es que vale la pena visualizar este tipo de estudios para ofrecer posibilidades de ventajas competitivas, que le permitan no solo permanencia a las empresas en los mercados, sino crecimiento.

En el entorno internacional se encuentran diversos trabajos académicos en torno al marketing interno. El European Journal of Marketing en su edición especial en el 2003, presentó la evolución del tema de marketing interno y sus tendencias para el próximo milenio. Los autores coinciden en enfatizar la necesidad de profundizar mucho más en el tema (Foreman y Money, 1995; Ahmed, Rafiq y Saad, 2003).

Tanto en México, como a nivel internacional, se le ha prestado atención especial a la innovación y el rendimiento en las empresas, la literatura y estudios que se encuentran son extensos, no obstante, aun cuando se han realizado investigaciones, surge la necesidad de llevar a cabo trabajos más profundos y ricos conceptualmente y que incorporen enfoques nuevos respecto al tema. Por un lado, el marketing interno no está soportado por herramientas y estrategias claramente definidas, lo que se traduce en un irregular y diverso desarrollo de iniciativas. Son iniciativas aisladas desarrolladas por ejecutivos, que perciben la necesidad de mejorar los procesos de gestión interna, o de empresas que perciben que las herramientas de marketing pueden contribuir para mejorar la gestión de los recursos humanos, de forma que puedan estar más motivados y comprometidos con los resultados y con los proyectos empresariales, por tanto, existe la oportunidad de ofrecer de manera concreta metodologías para implementar el marketing interno en pro de crear ventajas competitivas en este caso desarrollando innovación en el servicio, lo cual abona a la empresa en su éxito en el mercado externo.

Por otro lado, este estudio busca contribuir al desarrollo conceptual de los temas y relación de la gestión del conocimiento, el marketing interno, la innovación y el rendimiento empresarial, en el ámbito académico facilitando literatura, información de valor que pueda impactar en investigaciones y trabajos futuros, así mismo, proporcionar datos y análisis de estos para que las empresas puedan utilizar en la toma de decisiones sobre acciones relacionados con los temas aquí abordados, por lo tanto se desprende el objetivo principal de esta tesis:

### *Objetivo general*

Determinar si la gestión del conocimiento y la orientación al marketing interno, tienen impacto en la innovación y el rendimiento de las empresas hoteleras de la región noroeste de México.

### *Objetivos Específicos.*

1. Analizar el impacto de gestión del conocimiento sobre orientación al marketing interno, innovación y rendimiento.
2. Analizar el impacto de orientación al marketing interno sobre innovación y rendimiento.
3. Analizar la relación entre innovación y rendimiento.

La presente tesis está organizada de siguiente forma. En el primer capítulo se compone de la introducción, en la cual están incluidos la pregunta de investigación y los objetivos de la misma, tanto el general como los específicos. En el capítulo segundo se analiza el estado del arte relacionado a la gestión del conocimiento y al marketing interno, particularmente sobre las teorías y enfoques en las cuales se basa, así como literatura sobre innovación y rendimiento. En el tercer capítulo se revisa la metodología a utilizar para cumplir con los objetivos planteados en este estudio, de igual manera en este apartado se describe el instrumento utilizado, realizando además un análisis de las limitaciones del mismo. El análisis de la información obtenida y los principales hallazgos son abordados en el cuarto capítulo. Finalmente, en el apartado cinco se exponen las conclusiones obtenidas, así como las líneas de investigación futura sobre el marketing interno.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.**

### **2.1. La Gestión del conocimiento.**

El concepto de Gestión del Conocimiento (GC) aparece en la década de los noventa, y tiene sus bases teóricas en las aportaciones de Schumpeter (Schumpeter, 1912; Nelson y Winter, 1962; Dosi, 1988; Córdova, 2010). En la literatura se pueden encontrar algunos conceptos de la gestión del conocimiento, que señalan que es un enfoque organizado y sistemático que acompaña a los procesos del conocimiento, como son su creación, uso, almacenamiento, intercambio, transferencia y recuperación con el fin de mejorar los desempeños del negocio. (Arntzen, Worasinchai y Ribiere, 2009).

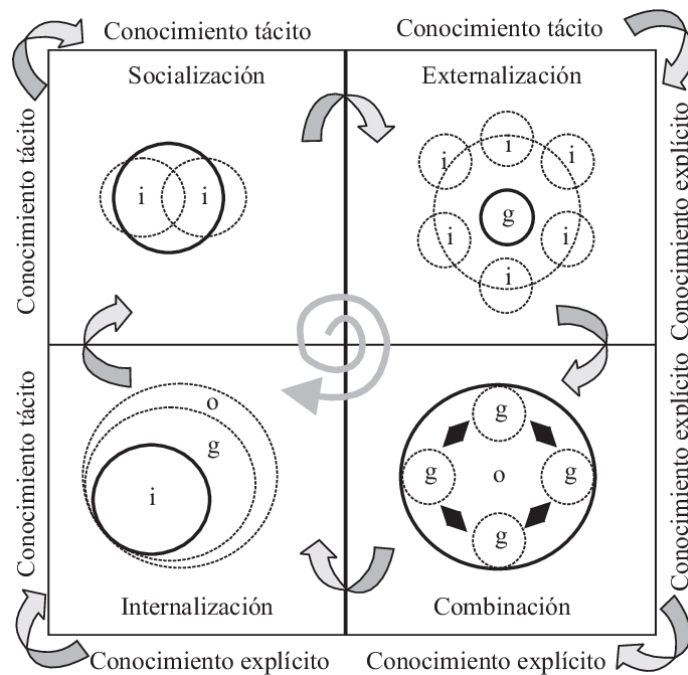
Jain (2017) define la gestión del conocimiento como un proceso de gestión orientado al resultado – referido a los objetivos de la organización - que tiene como fin crear, capturar, explotar, compartir y aplicar tanto el conocimiento implícito como explícito para el beneficio de los empleados, la organización y sus clientes.

#### **2.1.1. Modelos de gestión del conocimiento.**

Entre los modelos que existen de GC destaca el de Nonaka y Takeuchi, así como los de Gopal y Gagnon, cuyos ejes centrales son los activos del conocimiento, que están constituidos por la integración de estos de carácter tanto tácito como explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995; Gopal y Gagnon, 1995; Nieves y León, 2001).

En ambos se transforma el conocimiento tácito en explícito, pero además en el de Nonaka y Takeuchi se contemplan cuatro etapas a desarrollar para materializar esa transformación tal como podemos ver en la Figura 1 que muestra el modelo considerado en la parte de gestión del conocimiento de este trabajo.

Figura 1. Modelo SECI según Nonaka (1995)



Fuente: autores, a partir de (Nonaka y Takeuchi, 1995)

El hecho que una empresa adopte un modelo de GC, haciendo estrategias de gestión del conocimiento, será capaz de identificar por un lado que activos necesita para competir y por el otro cuales ya posee. De esta manera la empresa basará en los activos de conocimiento existentes y en los futuros su estrategia actual y posterior respectivamente. (Díaz, Aguiar y de Saá, 2006).

### **2.1.2. Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno.**

La estrategia de gestión del conocimiento toma un papel especial en el marketing interno, ya que el rol de los trabajadores es clave, en gran medida para la experiencia que se brinda hacia el cliente externo, el personal de la organización, de acuerdo a sus conocimientos tanto tácitos como explícitos habrán de dar muestra de que tan preparados están para brindar su servicio, empatando esto con la esperada calidad por parte de los clientes al momento de la interacción. (Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1985; Zeithalm, Berry y Parasuraman, 1988; Cronin y Taylor, 1992; Weiermair, 1997; López y Serrano, 2001).

La orientación al marketing interno puede constituir una herramienta de GC de los empleados que permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva en la medida que genere información, la comunique internamente, y termine ofreciendo una respuesta a sus necesidades. El marketing interno, mediante la adecuada gestión del capital humano, facilita competir de forma más efectiva y da una respuesta ágil a las demandas del mercado, además de ser considerada como una fuente de ventaja competitiva, ya que en las empresas de estas características, se encuentran mayores niveles de satisfacción laboral y de compromiso organizacional (Ruizalba et al., 2015). Así mismo el compromiso de la administración para el desarrollo del OMI facilita las comunicaciones internas formales e informales de la empresa (To et al., 2015). Por lo anterior, una vez analizada la relación entre las variables de estudio se diseña la siguiente hipótesis:

*H1. Gestión del conocimiento tiene impacto en la Orientación al Marketing Interno.*

### **2.1.3. Gestión del conocimiento y la innovación.**

La innovación es un factor que se encuentra estrechamente relacionado con la difusión de conocimientos y con la confianza existente entre los diversos actores que forman parte de una empresa (Vargas et al., 2015). Además, interacciona positivamente con el desempeño comercial y las competencias laborales, que al analizarse en conjunto contribuyen a mejorar los niveles de competitividad de las empresas, especialmente de las micro y pequeñas empresas (Gutiérrez y Palacios, 2015). La GC si bien ha sido estudiada desde hace tiempo, poco a poco se han incorporado variables que impactan y tienen influencia en la organización, tales como la innovación. (Darroch, 2005; Vaccaro et al., 2010).

Corrientes teóricas como las de Cohen y Levinthal (1990) y de Cohen (2010), han contribuido al estudio de la GC y la forma en la que se adquiere para generar ideas, nuevos productos y mejorar la productividad en la organización (Becerra-Fernández y Sabherwal, 2014; Robertson Jacobson, 2011; Zahra y George, 2002; Zahra y Hayton, 2008). Una vez analizada la relación entre las variables en el estudio se diseña la siguiente hipótesis:

*H2. Gestión del conocimiento tiene impacto en Innovación.*

#### **2.1.4. Gestión del conocimiento y rendimiento.**

Las empresas que destacan en la innovación y el rendimiento operacional han adoptado la estrategia de una cultura basada en la cooperación y el intercambio de conocimientos, ya que han reconocido el valor de la GC para ser más competitivos (Bratton y Gold, 2012; Kamyabi y Devi, 2012; Ragab y Arisha, 2013). La GC es un factor clave para generar innovación y a su vez en su conjunto cumple el rol de facilitador para la consecución del rendimiento (Harris, McAdam, McCausland, y Reid, 2013; Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni y Ioannou, 2011). Es así que la GC y la capacidad de innovación son factores claves para el logro de resultados económicos y financieros (Choi et al., 2008; López-Nicolás y Meroño -Cerdán, 2011; Noruzy et al., 2013). Con frecuencia las organizaciones que invierten en la implementación de estrategias empresariales como en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento, tienen una mayor probabilidad de poder adquirir mejoras sustanciales en la innovación y en el rendimiento, conduciendo a la empresa a la productividad (Anand et al., 2012; Darroch, 2005; Nonaka et al., 2014) . Además, estudios realizados señalan que las pocas empresas que están incorporando la GC en sus prácticas de recursos humanos tienden a ser más innovadoras y a su vez están logrando con mayor facilidad resultados económicos (López-Nicolás y Meroño -Cerdán, 2011; Price et al., 2013; Vaccaro et al., 2010). Por lo anteriormente planteado, y analizada la relación entre las variables en el estudio se diseñan las siguientes hipótesis:

*H3. Gestión del conocimiento tiene impacto en Rendimiento.*

## 2.2. Orientación al marketing interno

La orientación al marketing interno (OMI) consiste en concebir a los trabajadores como clientes internos, pero dentro de la filosofía de gestión que implica la orientación al mercado externo, para ello, debe haber la existencia de una cultura organizacional que fomente en los mismos un servicio adecuado hacia el cliente externo -consumidor final- y que dé como resultado una mayor satisfacción de las necesidades de los propios colaboradores ( 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 importante resaltar que, mientras que el concepto de marketing se ejecuta a través de la orientación al mercado externo (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; Domínguez, 2012; Ruizalba et al., 2015) , por lo que se utilizará la OMI y el MI como términos similares en este estudio, así como endomarketing.

En este apartado se analiza la conceptualización de orientación al marketing interno, así como las dimensiones que se pretenden abordar en este estudio, de igual forma se puntualiza la importancia de visualizar al trabajador como un cliente interno de la organización, dándole su real valor implementando estrategias para lograr atraerle.

### **2.2.1. Evolución histórica de marketing interno**

Berry (1976) fue el primero en proponer el marketing interno para trabajar al elemento humano como un diferenciador en este caso en el servicio que proporciona una organización, llevándola a crear una ventaja competitiva bajo la expectativa de que la calidad dentro de los servicios internos, logra indudablemente la calidad del producto o servicio que el cliente externo espera recibir. Es decir, que tener clientes internos satisfechos (trabajadores) genera clientes externos satisfechos (compradores) y esto puede tener un efecto positivo en la competitividad empresarial, ya que propicia la activa participación del trabajador proponiendo innovaciones ya sea en los servicios o procesos que conllevan la acción de marketing. Algunos de estos autores hacen referencia a las actividades desarrolladas por este proceso de marketing interno, y poco describen su ejecución al implementarse. (Grönroos, 1990a) hace alusión a su aplicación, señalando que las empresas de servicios fueron las primeras en poner en práctica el concepto.

### **2.2.2. La orientación al marketing interno concepto y dimensiones.**

El marketing interno (MI), puede entenderse como, una *filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización, basada en una perspectiva de marketing* (George y Grönroos 1997) diversos autores destacan el uso del MI para alinear el capital humano a la estrategia del negocio, apoyan el uso del marketing interno como elemento esencial para la competitividad de las empresas de servicios, señalan su importancia como una alternativa para aumentar el

compromiso del empleado con la organización, viendo a éste como un cliente interno, al cual se debe prestar atención, conocer y satisfacer sus necesidades, de ésta manera se logrará como resultado la satisfacción del cliente externo, consiste en incorporarlo como parte de la estrategia para un mayor rendimiento en la empresa. (Aguirre y Aparicio, 2002; Bohnenberger ,2005; Hernández et al. 2008; Gounaris, 2008).

El MI propone que los trabajadores sean tratados como clientes de la organización, donde el producto que adquieren son los propios puestos de trabajo, siendo sus funciones: atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados, a través de puestos de trabajo que satisfagan sus necesidades (Grönroos, 1981) de ésta manera, entre más cubiertas estén las necesidades de los empleados, su actitud, productividad, motivación e iniciativa será positiva, lo que generará mejores resultados en su trato hacia los clientes externos, logrando fidelidad y frecuencia de compra en el mismo.

El MI es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, Kotler, (1996) es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios.

El MI consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado. Por lo anterior es que el

MI, también llamado endomarketing, ha surgido como un tema de importancia, en donde el resultado consiste en más allá que brindar un buen servicio; en lograr atraer y fidelizar al trabajador, ya que al sentirse satisfecho, se vuelva más productivo y se convierta en un activo promotor de la marca, productos y servicios que la organización ofrece, por tanto, los esfuerzos del marketing interno, van enfocados principalmente a estrategias de comunicación que la propia empresa lanza hacia sus trabajadores, de la misma manera que realiza campañas mercadológicas para conquistar a sus consumidores (clientes externos).

Es evidente, por tanto, el vínculo implícito existente entre el OMI y la orientación al mercado (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; Ruizalba et al., 2015).

### **2.2.3 Modelos de marketing interno**

- Modelo de Marketing Interno de Berry (1991)

Dicho modelo reconoce al empleado como un cliente interno que puede convertirse en ventaja competitiva. Según este modelo, para tener empleados satisfechos son vitales dos aspectos:

- 1) La inclusión del empleado.
- 2) La participación del empleado.

De acuerdo a la revisión de la literatura, se pueden considerar dos puntos más: la orientación al cliente por parte del empleado y las técnicas utilizadas por la empresa, sin embargo, no son abordados en el modelo.

- Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos (1990)

Se puede considerar que este modelo es más completo que el anterior en relación a las técnicas y/o estrategias a implementar. En este modelo también se busca una ventaja competitiva, pero a su vez se ofrecen los mecanismos para motivar a los empleados, lo que se considera un gran avance.

- Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed (2000)

Este modelo establece vínculos entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Tanto la motivación de los empleados por medio de las actividades desarrolladas por la organización para su satisfacción, como la actitud de coordinar de forma integrada al proceso como un todo, influye en la satisfacción del cliente.

Sugiere así toda la literatura analizada, las necesidades de una mayor involucración por parte de los recursos humanos y del marketing en las cuestiones que tienen que ver con el trabajo.

- Modelo de Marketing Interno de Lings (1999)

Este modelo se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufacturas o de servicios y considerar los departamentos, y no los empleados como clientes internos.

Las ventajas de este modelo son el desarrollo de una visión holística de la organización, la medición de la calidad de los servicios, el rediseño proactivo de los procesos y el aumento de la satisfacción del empleado.

Se considera que este modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo, además impone una cultura organizacional que es ajena e inalcanzable para muchas empresas, por su necesidad de participación y transparencia en diversos aspectos. No se trata de un modelo culturalmente neutro y vende una ideología gerencial. Por ello, a partir de esta limitación, (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001) abordan que un modelo de marketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al cliente y su satisfacción.

Fuentes (2009) en su estudio sobre la operativa del marketing interno propone un nuevo modelo; inicia con un análisis de los modelos existentes de marketing interno, y bajo la premisa de la relación existente entre el marketing interno y el compromiso organizacional, posteriormente el autor realiza un trabajo más detallado sobre “relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo” en el cual hace la medición con su modelo propuesto y es cuando una vez validado cobra mayor significado, y queda demostrada la relación antes mencionada.

#### **2.2.4. Consideraciones generales del marketing interno.**

Dentro de la literatura se encuentran investigaciones con información relevante sobre algunos lineamientos para poder implementar un modelo de orientación al marketing interno en las empresas, así mismo se sugiere que al aplicarlos, se obtiene una poderosa herramienta capaz de impulsar la competitividad de las empresas, contando con los trabajadores como clientes vitales de la organización:

- 1) La dirección debe tener sensibilidad sobre el tema.
- 2) Considerar el mercado interno como algo relevante e importante para la organización y por tanto de interés por desarrollar.
- 3) Poseer un plan de marketing interno anual.
- 4) Conocer con exactitud las necesidades de los trabajadores.
- 5) Trazar acciones que lleven viabilidad económica para la satisfacción de estas necesidades.
- 6) Trazar buenos sistemas de comunicación interna.
- 7) Facilitar la incorporación de los trabajadores en la toma de decisiones, al menos de su área.
- 8) Igualar nuestros clientes internos con los externos en cuanto a beneficios y obligaciones.
- 9) Buscar la rentabilidad. (Cera, 2015).

### **2.2.5. Orientación al marketing y la Innovación**

El marketing interno supone favorecer el intercambio de información sobre el mercado entre los miembros de la organización (Lings, 2004), lograr mayores habilidades individuales y organizativas, superar la resistencia al cambio, y lograr así renovar el conocimiento disponible en la organización (Rafiq y Ahmed, 2000; Ballantyne, 2003). Por las consideraciones anteriores es que MI abona a la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios, es decir proponer innovar ya que permite que los individuos de la organización combinen la información sobre el mercado con las habilidades técnicas, permitiendo la adaptación continua a las necesidades de los clientes (García- Rodríguez et al., 2008).

De manera frecuente, la forma de intervenir en procesos de cambio en la empresa es a través de la formación; lo cual es fundamental, y es necesario integrar otros elementos, tales como las políticas, el entrenamiento y la exposición de las personas (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015) y el marketing interno de acuerdo a lo analizado hasta el momento, es el antecedente ideal al generar transformaciones en el quehacer de la empresa.

Con la premisa anterior se llevó a cabo un estudio por Castillo et al. (2016), los resultados confirman que la aplicación de MI ejerce un efecto positivo en la implicación de empleados de primera línea y en la participación activa de los clientes en los temas de innovación. Sin embargo, a pesar de existir una valoración tanto para empleados de primera línea y clientes, éstos no trabajan en conjunto para

desarrollar innovación a través de la co-creación en el sector restauranero de una región de Chile. De lo anterior, analizando la relación entre las variables para este estudio, surgen las siguientes hipótesis:

*H4. Orientación al Marketing Interno tiene impacto en Innovación.*

#### **2.2.6. Orientación al marketing interno y rendimiento.**

Uno de los planteamientos de este estudio es que la orientación al marketing interno, permite a las empresas obtener mejores resultados comerciales a través del incremento de las ventas, la cuota de mercado y financieros; se sugiere además que los empleados más satisfechos rotan menos y ocasionan menores costos asociados al reclutamiento y formación de nuevo personal (Lings, 2004), por lo que el MI ofrece mayores beneficios. Por otra parte, se sugiere que la alineación de los recursos humanos al propósito de la empresa basado en obtener una oferta más valiosa constituye una herramienta útil para conseguir una adecuada implementación de las estrategias corporativas y de este modo lograr los objetivos de mayor eficiencia y rendimiento empresarial (Ballantyne, 1997).

Por lo que respecta al incremento de los ingresos, y aunque desde una perspectiva puramente teórica, prácticamente todos los trabajos realizados destacan el hecho de que la gestión del personal de la empresa bajo la óptica del MI tiene como consecuencia directa la mejora del clima interno de trabajo que existe dentro de la organización. Esto se traduce en resultados como el incremento de la satisfacción de los empleados (Berry, 1987; Foreman y Money, 1995; Lings, 2004;

Lings y Greenley, 2005; Rafiq y Ahmed, 2000; Varey, 1995), un aumento de las tasas de atracción y retención de los mejores empleados, así como una reducción del absentismo laboral (Berry y Parasuraman, 1991; Lings, 2004), la mejora en la capacidad de los empleados para gestionar el cambio en respuesta al entorno de la empresa (Varey y Lewis, 1999), una mayor conciencia de los clientes y de las necesidades de éstos por parte los empleados, así como una mayor orientación al servicio del personal (Ahmed y Rafiq, 2003; Berry, 1987; George, 1990; Grönroos, 1983, 1997; Lings, 2004; Naude, Desai y Murphy, 2003), una mejora en las competencias y habilidades de los empleados, en su productividad y eficiencia (Gummesson, 1987) un alineamiento de los empleados con la estrategia y objetivos de la empresa (Ahmed y Rafiq, 2003; Piercy, 1995; Wasmer y Brunner, 1999), o una mejor y más efectiva comunicación y coordinación entre todas las funciones y departamentos de la empresa (Ahmed y Rafiq, 2003; Rafiq y Ahmed, 2000). Por lo anteriormente planteado, y analizada la relación entre las variables en el estudio se diseña las siguientes hipótesis:

*H5. Orientación al Marketing Interno tiene impacto en Rendimiento.*

### **2.2.7. Orientación al marketing interno en el sector hotelero**

El sector servicio representa uno de los mayores generadores en la derrama económica en México, cerca del 70% de las personas empleadas, pertenecen a este sector, mismo en el que las empresas hoteleras forman parte, y en las que precisamente la importancia del servicio al cliente es fundamental. De acuerdo a

Kotler (1997) el servicio al cliente en las empresas de hotelería y turismo son pieza importante para el desarrollo de ventajas competitivas. Por lo tanto, este sector es adecuado para aprovechar los beneficios que la OMI brinda como generador de estas ventajas.

Los estudios de García et al. (2011) presentan como conclusión que aquellas empresas hoteleras que aplican en mayor medida una estrategia de marketing interno están más dispuestas a crear de manera compartida innovaciones con empleados de primera línea, lo que en el mismo denomina como co-creación.

### **2.3. Innovación y rendimiento.**

La innovación empresarial es primordial para garantizar la supervivencia, el crecimiento y el mantenimiento de la competitividad de las organizaciones en el mercado (Griffin y Page, 1993; Santos, 1996). Hoy en día debido a la evolución de la tecnología, globalización, competencia, mercado cada vez más segmentado, ciclos de vida de los productos y servicios cada vez más cortos, hacen que la innovación cobre mayor importancia como factor clave para lograr el desarrollo de esas ventajas competitivas. (García- Rodríguez et al., 2008).

En el tema de desarrollo de innovación uno de los documentos con mayor impacto es el Manual de Oslo, (2005). Que propone cuatro tipos de innovación:

1. La innovación tecnológica orientada a nuevos productos, procesos y servicios o sus mejoras,
2. La innovación organizativa para incrementar la eficiencia y eficacia de las organizaciones,
3. La innovación de mercados orientada a la

comercialización de nuevos procesos, productos o servicios, y 4. La innovación social que no está dirigida a los mercados sino a los sectores sociales con requerimientos específicos.

Así mismo, la innovación y el desarrollo tecnológico son factores elementales para el desarrollo y la competitividad de las empresas, por lo que hoy en día se crea la necesidad de estar siempre a la vanguardia con los productos, procesos y tecnologías en estas, para hacer frente a la competencia y buscar la posibilidad de ser competitivos y productivos en el ramo en el cual se desarrollan. Por lo anterior, es que la capacitación adecuada, así como la innovación y el desarrollo tecnológico, son elementos clave para que la empresa sea competitiva en el mercado, por lo que se recomienda a estas, que estén a la vanguardia de los procesos y equipos requeridos para lograr continuar en el mercado, ofreciendo mayores cantidades de productos y servicios, y variedad de estos para enfrentar a la competencia de cualquier tamaño (Zayas et al., 2015).

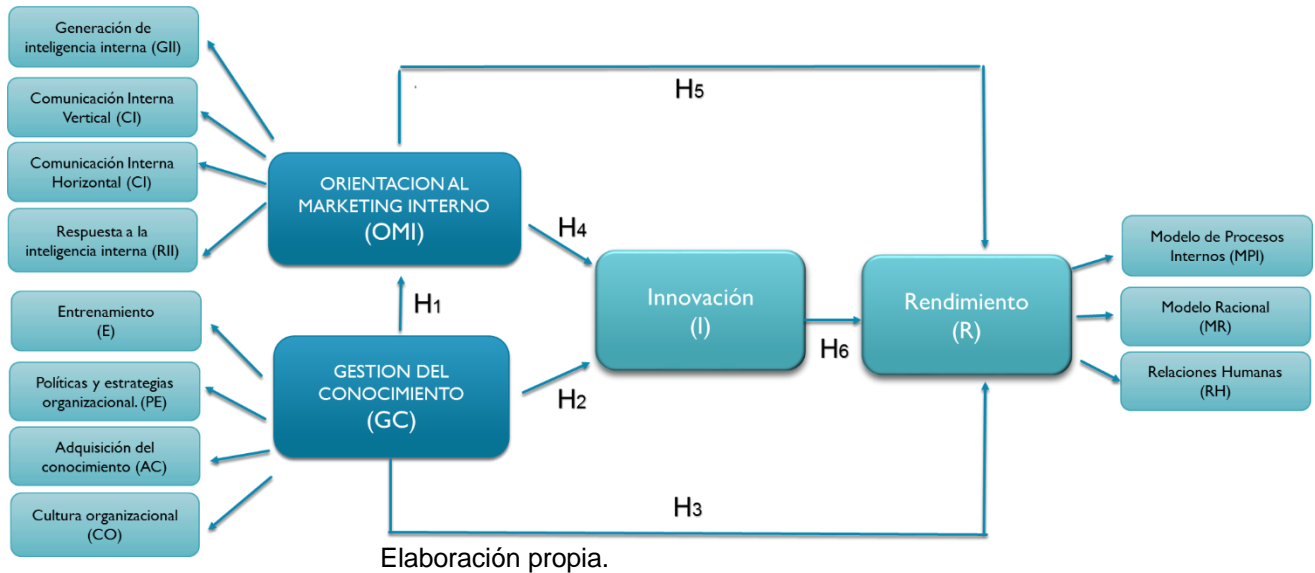
Los gastos en actividades relacionados con la innovación, en la producción de conocimiento, los que al ser transferidos al medio, van generando sinergias en el sistema regional de innovación, incrementando así el número de empresas dedicadas a la realización de innovaciones, fundamentales por lo demás para lograr el crecimiento económico del territorio (Araneda-Guirriman et al., 2015).

En investigaciones recientes en empresas del sector industrial (manufactureras) la GC muestra que está significativamente relacionada con la

innovación, permitiendo la generación de nuevos productos, mejoras en los procesos de producción e impactando en el rendimiento operativo y financiero (Jayasingam, Ansari, Ramayah, & Jantan, 2013; Noruzy et al., 2013). Después de analizar la relación entre las variables en estudio se diseña la siguiente hipótesis:

*H6. Innovación tiene impacto en Rendimiento.*

**Figura 2. Modelo teórico de la investigación**



### **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

La presente es una investigación empírica, el tipo de estudio es mixto, mismo que inició con una fase cualitativa con entrevistas cara a cara con los presidentes y/o representantes de las asociaciones de hoteles de la región en cuestión, así como de algunos dueños y gerentes de los mismos; posteriormente se llevó a cabo una investigación cuantitativa, transversal de tipo correlacional (Sampieri et al, 2014) la cual se apoyó en la aplicación de un cuestionario a fin de realizar un análisis que describiera el estado que guarda la práctica de Gestión del Conocimiento, la Orientación al Marketing Interno, su impacto en la Innovación y Rendimiento en las empresas del sector hotelero del Noroeste de México, específicamente en los estados de Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.

Para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, se ha considerado una muestra de 117 hoteles categorías 3, 4, 5 estrellas y Gran Turismo, establecidos en la región Noroeste de México, en los destinos sol y playa. La información fue recopilada a través de diversas fuentes: Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México; Contrastados con los directorios de las Asociaciones de Hoteles de los diversos destinos de la región. El trabajo de campo se realizó durante los meses de mayo a noviembre del año 2018.

En la primera etapa de recolección de información se ha señalado que se realizaron entrevistas cara a cara con los presidentes y/o representantes de las asociaciones de hoteles, alianzas y organismos que tienen relación estrecha con el sector hotelero, así como con dueños o gerentes de los hoteles para obtener información sobre los temas de interés, las problemáticas a las que se enfrentaban, algunas de ellas fueron rotación de personal, lo que ellos llamaron falta de compromiso por parte de los empleados, la competencia laboral que tienen con el propio y otros sectores, así como las practicas realizadas en temas como la capacitación.

**Tabla 1. Ficha técnica de investigación.**

Ámbito Geográfico	México. Región Noroeste. Destinos turísticos de sol y playa.
Población	Hoteles de 3*, 4*, 5* y Gran Lujo.
Unidad muestral	Informante clave en cada establecimiento hotelero.
Tipo de muestreo	Muestreo no probabilístico por criterio o juicio
Tamaño de la muestra	117
Método de recolección de información	Cuestionario  a) Entrega de cuestionario personal o vía correo electrónico a las asociaciones de hoteles o a los hoteles directamente. b) Seguimiento por teléfono y correo electrónico. c) Recolección personal o en el correo electrónico.
Fecha de realización	Mayo 2018- Noviembre 2018
Tratamiento de la información	SPSS versión 20.0, Microsoft Excel
Programa estadístico	Smart PLS 3
Coeficiente de confiabilidad	Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia.

Derivado de la información de la primera etapa, se estructuró un cuestionario elaborado a partir de la revisión del estado del arte y validado a través de aplicar la metodología clásica (ver apéndice 1). Para llegar a lo anterior, se realizaron entrevistas con 10 profesionales del sector a nivel directivo para la revisión del instrumento, además se tuvo la oportunidad de entrevistar a 15 expertos del ámbito académico para la misma actividad. Como resultado de estas entrevistas se eliminaron algunas preguntas del cuestionario e incluso se cambió la redacción de otras para una mayor comprensión por parte de los encuestados. La unidad

muestral fue un informante clave en cada hotel, desde directores, gerentes generales, subgerentes, gerentes de departamento, asistentes ejecutivos, personal de contacto, con visión general sobre el hotel y con capacidad de relación a distintos niveles de la organización. Así mismo se realizó una prueba piloto con 20 hoteles de la población a investigar, los resultados de esta pequeña muestra, se usaron para calcular la confiabilidad inicial y dar posible la validez del instrumento (Hernández, 2006). En la tabla 1 se presenta la ficha técnica del trabajo de campo realizado.

Este estudio se llevó a cabo a través del modelo de ecuaciones estructurales (SEM-Structural Equation Modeling) utilizando el programa especializado SmartPLS v.3 mismo que nos permitió examinar todas las variables de manera simultánea, evaluar el modelo teórico de la investigación y examinar la significancia de cada una de las hipótesis planteadas en el modelo (Efron y Tibisharni, 1993; Hult et al, 2014; Leyva y Olague, 2014; Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. 2015). De acuerdo con el diseño y las características de las preguntas del cuestionario, se han utilizado variables reflectivas en este trabajo, cuya principal característica es la dirección de influencia que va desde el constructo hacia los indicadores. Los indicadores y/o variables observadas constituyen un reflejo o manifestación del constructo no observado al que se encuentran ligados (Esposito, Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010).

### **3.1 Medición de las variables**

Las variables incluidas en el modelo teórico fueron medidas por medio de escalas reflectivas Likert multi-ítem de 7 puntos desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo), sobre las que se pide valoración al encuestado. En la tabla 2 se presenta las variables contenidas en el trabajo.

El cuestionario está conformado por 5 apartados, de inicio permitió conocer los aspectos generales de la empresa, tales: como clasificación/categoría, tamaño, edad, origen de la inversión, entre otros, los cuales están contenidos en el Apartado 1, posteriormente en el Apartado 2, se aborda el constructo de Gestión del Conocimiento (GC) el cual cuenta con cuatro dimensiones, con una escala total de 20 ítems: Entrenamiento (E) medido con 4 ítems, Políticas y Estrategias (PE) con 7 ítems, Adquisición de Conocimiento (AC) con 5 ítems y Cultura Organizacional (CO), medida con 4 ítems, escala total adaptada de (OECD, 2003; Darroch, 2005; Bozbura et al., 2007; Chen y Huang, 2009; Schein, 2010; López-Nicolás y Meroño-Cerdán, 2011; Tseng y Fan, 2011; Foss et al. 2013).

En el apartado 3, se enfoca a Orientación al Marketing Interno (OMI), para elaborar la escala se partió de las propuestas que han aparecido en la literatura relativas a la medición de este constructo, considerando las escalas por (Gounaris, 2008) y con modificaciones por (Ruizalba et al, 2014); está conformada por 25 ítems y validada en un contexto de empresas hoteleras españolas de 3, 4, 5 estrellas y Gran Lujo. Dicha escala cuenta con cuatro dimensiones: Generación de inteligencia

interna (GII) con 7 ítems, Comunicación interna vertical (CIV) con 5 ítems, Comunicación interna horizontal (CIH) con 4 ítems, Respuesta a la información interna (RII) con 9 ítems. (Kohli y Jaworski,1990; Kossek y Nichol 1992; Thompson, Beauvis y Lyness, 1999; Clark, 2001; Lings, 2004; Gounaris, 2008; Ruizalba et al, 2014)

La escala de Innovación (I), se presenta en el apartado 4, siguiendo los trabajos de Valdez (2016) validada en un contexto de pequeñas y medianas empresas, la medición de esta variable está conformada por 12 ítems y en base a los modelos de la (OECD, 2005; y Teece, 2009).

Finalmente, en el apartado 5 se aborda la escala de rendimiento que incluye la imagen de la empresa, satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes, incremento en la cuota del mercado, entre otros. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño de la organización, se utilizó la escala de (Quinn y Shapiro, 1991) misma que tiene un total 13 ítems y que está basada en tres dimensiones: Relaciones Humanas (RH) con 3 ítems, Modelo Racional (MR) con 6 ítems, Modelo de Procesos Internos (MPI) con 4 ítems. (Quinn y Shapiro, 1991; Barney, 2001; Tanriverdi, 2006; Chen y Huang, 2012; Ebrahi y Sadeghi, 2013; Tarí y García, 2013; Price et al., 2013; Schoonjans, Van Cauwenberge, y Vander Bauwhede, 2013; García, 2016)

**Tabla 2. Variables contenidas en el cuestionario.**

Variable	Dimensión	Ítems
Datos generales		1.1-1.7
GI. Gestión del Conocimiento	E. Entrenamiento PE. Políticas y estrategias AC. Adquisición del conocimiento C.O. Cultura organizacional.	2.1-2.4 2.5-2.11 2.12-2.16 2.17-2.20
OMI. Orientación al Marketing Interno	GI. Generación de inteligencia interna CIV. Comunicación interna vertical CIH. Comunicación interna horizontal RI. Respuesta a la inteligencia interna	3.1-3.7 3.8-3.12 3.13-3.16 3.17-3.25
I. Innovación	I. Innovación	4.1-4.11
R. Rendimiento	MPI. Modelo de Procesos Internos MR. Modelo Racional RH. Relaciones Humanas	5.1-5.4 5.5-5.10 5.11-5.13

Con la finalidad de medir las variables de interés, en la investigación cuantitativa se aplica un instrumento, ya que al hacerlo se estandariza y cuantifican los datos (Babbie, 2004; Botswick y Kyte, 2005). Esta medición debe reunir tres requisitos esenciales: fiabilidad, validez y objetividad. De igual manera la validez del contenido se refiere al grado en que el instrumento es susceptible a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que los califican e interpretan (Hernández, 2010).

### **3.2. Fiabilidad y validez**

El instrumento utilizado en este estudio ha sido validado en España en lo referente a la escala de OMI por Ruizalba (2016) y en México lo concerniente a GC, I, y R por Valdez (2016), mediante este estudio, se ha validado en conjunto, de

forma global la consistencia interna del instrumento para la región comprendida por el Noroeste de México.

A fin de validar el instrumento, se procedió a calcular la fiabilidad de un instrumento de medición, produciendo coeficientes de confiabilidad a través de la utilización de fórmulas, de acuerdo a Hernández (2006) la mayoría de estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa el máximo de confiabilidad. Esto es, cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición. Los procedimientos más utilizados para determinar con confiabilidad mediante un coeficiente son los siguientes:

- a) Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest).
- b) Método de formas alternativas o paralelas.
- c) Método de mitades partidas (Split-halves).
- d) Medidas de consistencia interna (alfa de Cronbach y coeficientes).

### 3.2.1 Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach (desarrollado por J.L. Cronbach en 1951) es una medida de fiabilidad, que de forma específica se refiere al límite inferior de la verdadera fiabilidad del cuestionario. El cálculo del alfa de Cronbach es el coeficiente de la confiabilidad más empleado y se basa en el número de ítems (preguntas) en la encuesta ( $k$ ) y la razón del promedio de la covarianza entre ítems respecto al promedio de la varianza de cada ítem:

$$\alpha = \frac{k (cov / var)}{1 + (k - 1) * (cov / var)}$$

En este caso, una vez aplicada la metodología previa al instrumento que se utiliza en el presente estudio, se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.947	70

Fuente. Elaboración propia.

El valor obtenido para el alfa de Cronbach (0.947), es un valor aceptable, se encuentra por encima de los valores mínimos que generalmente se utilizan (0.6 y 0.7); cabe destacar que el valor es igual a si se obtiene de acuerdo a la pregunta o a la escala de medición de las respuestas, para la medida de las variables en términos cuantitativos se recurre principalmente a las escalas de Likert de siete posiciones, (siendo totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo en los extremos). Este tipo de escalas de intervalos, de lo que deriva el tratamiento de los datos como si fueran cuantitativos, todo lo cual redundaría en la posibilidad de utilizar procedimientos estadísticos que favorecen la precisión de los resultados. (Grande y Abascal, 1994; Camarero, 1997). Así mismo, es necesario documentar que el coeficiente generado para el conjunto de preguntas de este instrumento, es una estimación de la verdadera alfa, y, por ende, es el límite inferior de la fiabilidad verdadera.

**Tabla 4. Concentración de estimación de la fiabilidad de los factores obtenidos.**

Factor	Nombre de la variable	Ítems	$\alpha$ de Cronbach
1	E. Entrenamiento	2.1-2.4	0.860
2	PE. Políticas y estrategias	2.5-2.11	0.835
3	AC. Adquisición del conocimiento	2.12-2.16	0.713
4	C.O. Cultura organizacional.	2.17-2.20	0.982
5	GI. Generación de inteligencia interna	3.1-3.7	0.944
6	CIV. Comunicación interna vertical	3.8-3.12	0.948
7	CIH. Comunicación interna horizontal	3.13-3.16	0.792
8	RI. Respuesta a la inteligencia interna	3.17-3.25	0.941
9	I. Innovación	4.1-4.11	0.959
10	MPI. Modelo de Procesos Internos	5.1-5.4	0.903
11	MR. Modelo Racional	5.5-5.10	0.914
12	MRH. Modelo de Relaciones Humanas	5.11-5.13	0.912

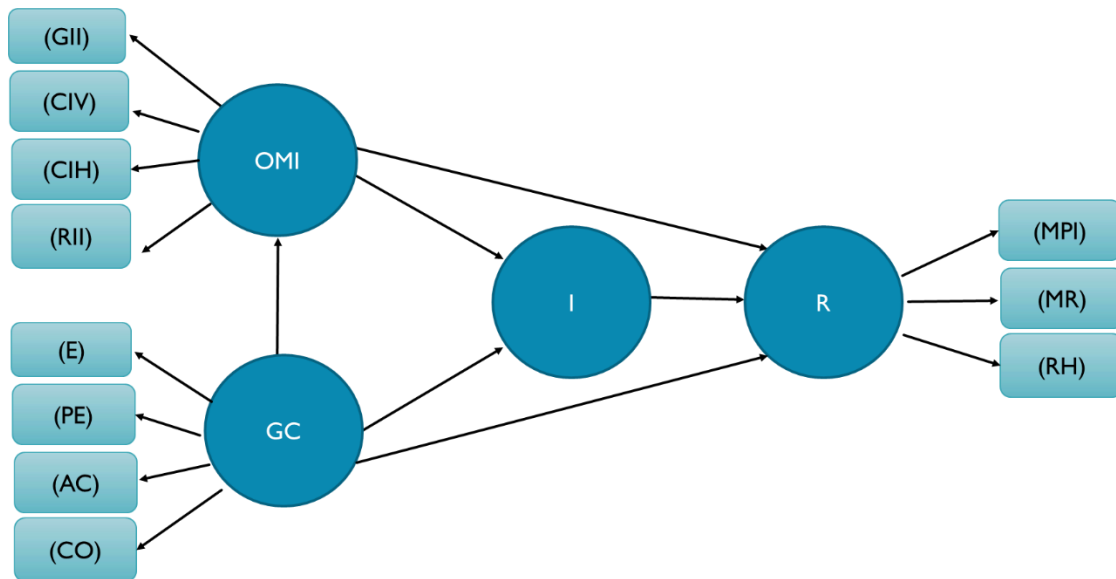
Fuente: Elaboración propia. Análisis alfa de Cronbach

Se realizó el análisis del Alfa de Cronbach a través de un modelo de ecuaciones estructurales con el fin de evitar los errores de multicolinealidad y medición. Para hacer frente a las relaciones y/o influencia entre las variables de la investigación, se utilizó el método de mínimos cuadrados parciales (PLS) Partial Least Squares, con un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales basados en la varianza. El procedimiento PLS, desarrollado por Wold (1992), utiliza dos algoritmos de estimación de fase para obtener los pesos, cargas y estimaciones de ruta.

La utilización de la metodología PLS, implica seguir un enfoque dividido en dos fases (Barclay, Higgins, y Thompson, 1995; Henseler et al., 2014) el modelo de medida y el modelo estructural. Las mediciones realizadas se basan en un análisis factorial confirmatorio (AFC) con la finalidad de descartar los indicadores que

presentaban una correlación baja con respecto a los del resto de la escala (Christmann y Steinwart, 2008). Además, se analiza la consistencia interna, la validez convergente y discriminante, como lo proponen (Fornell y Larcker, 1981; Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015).

**Figura 3. Modelo operativo de la investigación.**



Elaboración propia.

## CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los principales resultados que caracterizan a la muestra se presentan en la tabla 5, en la cual nos indica que el 38.2% de las empresas hoteleras consultadas son de categoría 3 estrellas, lo cual representa la mayoría de los casos, así como 26.3% de 4 estrellas, 23% de categoría 5 estrellas y el 5.3% Gran lujo, en relación al tamaño, el 48% se considera pequeña empresa (tienen entre 11 y 50 empleados) según la estratificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México, el 39.5% mediana (de 51 a 250 empleados) y el 11.8% es una gran empresa (251 empleados o más). El 33.6% de las empresas hoteleras tienen más de 21 años en funcionamiento, mientras que el 31.6% tienen operando entre 11 y 20 años.

Las empresas hoteleras cuentan con una plantilla de empleados hombres en un 60% y el 40% restante son mujeres. El tipo de empresa es en su mayoría familiar de acuerdo al resultado con un 69.7% y el resto se considera no familiar. El 40.1% representa a las empresas que pertenecen a alguna cadena hotelera, mientras que el 59.9% no pertenecen a una. El origen de la inversión en su mayoría es de México con un 67.1%, seguido por Estados Unidos con un 19.7%, tan solo un 2% de otros (entre ellos de origen europeo). El director general/gerente de los hoteles entrevistados son hombres 77.6% y el 22.4% restante son mujeres, la edad promedio del mismo oscila entre los 41 y 50 años siendo la mayoría con un 46.7%, respecto al nivel educativo el 0.7% de ellos es estudios básicos (hasta

secundaria), 7.2% carrera técnica o comercial, 3.3% bachillerato o preparatoria, 70.4% estudios de licenciatura, y el 13.8% posgrado.

**Tabla 5. Características de la muestra encuestada.**

Categoría de hotel	3 estrellas	38.2%
	4 estrellas	26.3%
	5 estrellas	23.0%
	Gran Lujo	5.3%
	Otros	7.2%
Tamaño de la empresa	Pequeña	48.7%
	Mediana	39.5%
	Grande	11.8%
Edad de la empresa	1-5 años	18.4%
	6-10 años	16.4%
	11-20 años	31.6%
	Más de 21 años	33.6%
Sexos empleados	Hombres	60%
	Mujeres	40%
Tipo de empresa	Familiar	69.7%
	No Familiar	30.3%
Cadena hotelera	Si	40.1%
	No	59.9%
Origen inversión del hotel	México	67.1%
	Estados Unidos	19.7%
	Otros	2.0%
	No contesto	11.2%
Sexo director/gerente general	Hombre	77.6%
	Mujer	22.4%
Edad director/gerente general	20 a 30 años	2.0%
	31 a 40 años	19.7%
	41 a 50 años	46.7%

	51 a 60 años	25.7%
	más de 60 años	5.9%
Nivel de formación	Educación Básica	0.7%
	Carrera técnica/comercial	7.2%
	Bachillerato/preparatoria	3.3%
	Licenciatura	70.4%
	Posgrado	13.8%
	otro	4.6%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1 Modelo de medida.

Para realizar la evaluación del modelo de medida con variables reflectivas se analiza la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala y la validez convergente (véase tabla 6 y 7). La fiabilidad individual de cada ítem de los factores relacionados con cargas estandarizadas se propone que sean superiores a 0.707 de acuerdo a Carmines y Zeller (1991) y Chin y Dibbern (2010). Otros investigadores como Falk y Miller (1992) y Esposito Vinzi et al. (2010), estipulan en su teoría no ser tan rígido y proponen que se deberían aceptar cargas superiores o iguales a 0.505; lo que supone que más del 50% de la varianza en la variable observada es debido al constructo (Chin, 1998; Hulland, Ryan, y Rayner, 2010). Investigadores como Wang, Chen y Benitez-Amado (2015) y Braojos-Gomez, Benitez-Amado, y Llorens-Montes (2015), han utilizado parámetros con cargas factoriales por debajo de 0.700, debido a la importancia y al peso que representan para el constructo. La decisión en esta investigación ha sido tomar como límite permitido 0.66 considerando lo siguiente: 1. El estudio es de tipo

exploratorio cuantitativo con escalas de medición (ítems) adaptadas de diferentes modelos y 2. Debido al aporte de los ítems que hacen al constructo (modelo), estos resultados se pueden observar en la tabla 6.

**Tabla 6. Cargas factoriales estandarizadas de cada ítem**

Ítems	Entrenamiento
V2.1 Capacitación constante	0.900
V2.2 Formación formal	0.929
V2.4 Prácticas formales de asesoría	0.808
Ítems	Políticas y estrategias
V2.5 Implementación de nuevas ideas	0.877
V2.6 Apoyo al desarrollo de ideas	0.862
V2.7 Acceso rápido a la información	0.839
Ítems	Cultura organizacional
V2.17 Se transmiten las experiencias con los empleados	0.980
V2.18 Existe un sistema de valores.	0.980
V2.19 Se motiva para el trabajo en equipo.	0.977
V2.20. Se motiva para compartir el conocimiento.	0.949
Ítems	Generación de inteligencia interna
V3.1 Se comprenden necesidades empleados.	0.948
V3.2 Se reúnen con empleados comprender necesidades.	0.948
V3.3 Se investiga para detectar necesidades empleados.	0.875
V3.4 Se comprueba satisfacción empleados.	0.937
V3.6 Se verifica la afectación a los empleados.	0.730
V3.7 Se trata igual a todos los empleados.	0.814
Ítems	Comunicación interna vertical
V3.8 Supervisores interesados escuchar empleados.	0.861
V3.9 Si existe problema el empleado lo comenta.	0.911

V3.10 Supervisores disponibles.	0.921
V3.11 Supervisores explican objetivos.	0.913
V3.12 Supervisores explican que se espera empleados.	0.921
Ítems	Comunicación interna horizontal
V3.14 Un problema empleado lo conocen supervisores	0.846
V3.15 Supervisores tratan problemas subordinados	0.882
V3.16 Supervisor de otro departamento sugiere solución	0.726
Ítems	Respuesta a la inteligencia interna
V3.17 Directivos invierten para satisfacer empleados	0.883
V3.18 Necesidades empleados tomadas en serio	0.940
V3.19 Dirección orientada resolución problemas	0.881
V3.21 Empresa organiza cursos capacitación	0.711
V3.22 Empleado el supervisor lo entrena	0.722
V3.23 Directivos comprenden necesidades familiares	0.889
V3.24 Apoyan empleado compagine trabajo /familia	0.795
V3.25 Empleado puede tener equilibrio trabajo/familia	0.700
Ítems	Innovación
V6.1 Empresa busca ideas innovadoras	0.898
V6.2 Innovación fácilmente aceptada por dirección	0.897
V6.3 Fomenta innovación en empresa	0.859
V6.4 Busca ideas innovadoras productos y servicios	0.947
V6.5 Modelo negocio novedoso	0.709
V6.6 Rapidez introduciendo nuevos productos y servicios	0.797
V6.7 Mayor innovación que los competidores	0.788
V6.8 Los trabajadores proponen ideas innovadoras	0.930
V6.9 Trabajadores sienten confianza de proponer ideas	0.923
Ítems	Modelo de procesos internos
V7.1 Evolución calidad productos y servicios	0.818
V7.2 Evolución eficiencia procesos	0.903
V7.3 Evolución procesos operativos internos	0.907

V7.4 Evolución organización tareas personal	0.891
Ítems	Modelo racional
V7.5 Evolución satisfacción clientes	0.769
V7.6 Rapidez adaptación necesidades de mercados	0.738
V7.7 Imagen de la empresa	0.842
V7.8 Incremento cuota mercado	0.844
V7.9 Incremento rentabilidad	0.897
V7.10 Incremento productividad	0.923
Ítems	Modelo de relaciones humanas
V7.11 Evolución en motivación satisfacción trabajadores	0.906
V7.12 Evolución reducción rotación personal	0.921
V7.13 Evolución reducción ausentismo laboral	0.939

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7, observamos en primera instancia las cargas factoriales de cada constructo y sus dimensiones, mismas que muestran resultados de 0.700 hasta 0.980, este indicador se sugiere proporcione resultados cercanos o por encima de 0.707 de acuerdo a Carmines y Zeller (1991) y Falk y Miller (1992). La fiabilidad compuesta muestra datos en un rango de 0.867 a 0.987 superiores al valor de 0.70, mismo que debe estar por arriba de 0.80 de acuerdo a las propuestas de Nunnally (1978), y Hair, Black, Babin, Anderson, y Tatham (2006). El alfa de Cronbach, se considera adecuado por encima de 0.70 (Hair, Ringle, y Sarstedt, 2013). Nuestros resultados arrojan valores entre 0.792 a 0.982 mostrando una alta fiabilidad entre los constructos. La varianza extraída promedio (Average Variance Extracted-AVE) indica la relación entre los factores, mismos que manifiestan estar por encima del 0.50 de acuerdo a los resultados (Chin, 1998; Henseler et al., 2015).

**Tabla 7. Consistencia técnica y validez convergente del modelo teórico**

<b>Constructo</b>	<b>Cargas factoriales</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>(AVE)</b>
Gestión del conocimiento		0.948	0.936	0.655
Entrenamiento	0.811***-0.935***	0.915	0.860	0.783
Políticas y estrategias	0.872***-0.954***	0.897	0.835	0.744
Cultura organizacional	0.953***-0.983***	0.987	0.982	0.949
Orientación al Marketing Interno		0.970	0.965	0.589
Generación de inteligencia interna	0.761***-0.954***	0.957	0.944	0.787
Comunicación interna vertical	0.853***-0.932***	0.960	0.948	0.828
Comunicación interna horizontal	0.664***-0.875***	0.867	0.792	0.686
Respuesta a la inteligencia interna	0.726***-0.955***	0.951	0.941	0.684
Innovación	0.737***-0.949***	0.965	0.959	0.757
Rendimiento		0.958	0.952	0.641
Modelo de procesos internos	0.818***-0.907***	0.932	0.903	0.775
Modelo racional	0.738***-0.923***	0.934	0.914	0.702
Modelo de relaciones humanas	0.906***-0.939***	0.944	0.912	0.850

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la validez discriminante, en la tabla 8 se pueden observar los valores de la raíz cuadrada del test de la varianza extraída promedio (AVE), los resultados de la matriz en diagonal muestran que los valores de AVE, son mayores que la correlación de todos los constructos (Fornell y Larcker, 1981; Henseler et al., 2015). Por lo tanto, basándose los resultados obtenidos se puede fundamentar y consumir que el modelo teórico, proporciona la suficiente evidencia de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante.

**Tabla 8. Validez discriminante del modelo teórico**

	OMI	R	CIH	CIV	CO	E	GC	GII	I	MPI	MR	MRH	PE	RII
OMI	<b>0.768</b>													
R	0.602	<b>0.800</b>												
CIH	0.382	0.301	<b>0.828</b>											
CIV	0.951	0.592	0.336	<b>0.910</b>										
CO	0.396	0.310	0.090	0.373	<b>0.974</b>									
E	0.320	0.279	-0.004	0.301	0.781	<b>0.885</b>								
GC	0.416	0.368	0.092	0.402	0.930	0.915	<b>0.809</b>							
GII	0.940	0.527	0.363	0.836	0.338	0.277	0.354	<b>0.887</b>						
I	0.757	0.792	0.263	0.690	0.334	0.230	0.317	0.719	<b>0.870</b>					
MPI	0.647	0.923	0.329	0.667	0.297	0.250	0.348	0.528	0.746	<b>0.881</b>				
MR	0.531	0.968	0.244	0.523	0.292	0.275	0.345	0.467	0.746	0.859	<b>0.838</b>			
MRH	0.453	0.832	0.271	0.403	0.248	0.225	0.307	0.444	0.661	0.631	0.738	<b>0.922</b>		
PE	0.374	0.406	0.163	0.388	0.561	0.661	0.785	0.310	0.234	0.389	0.363	0.368	<b>0.862</b>	
RII	0.966	0.580	0.244	0.902	0.415	0.347	0.429	0.862	0.751	0.630	0.513	0.423	0.357	<b>0.827</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Modelo estructural

Para validar las hipótesis planteadas en este trabajo de investigación y verificar la relación entre la gestión del conocimiento, orientación al marketing interno, la innovación y el rendimiento, se utilizó la técnica estadística de ecuaciones estructurales basadas en la varianza a través de PLS en su versión SMART 3 Professional. Esta técnica utiliza el método de mínimos cuadrados parciales y fue diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento (Wold, 1992). Su uso es muy apropiado en investigación exploratoria y confirmatoria (Chin, 2010; Petter, Straub y Rai, 2007; Urbach y Ahlemann, 2010). Investigadores en el área de ciencias sociales como: Marcoulides y Saunders (2006) y Marcoulides, Chin y Saunders (2009), sugieren evitar el error de la creencia que PLS debe ser utilizado en todos los casos en que el tamaño muestral es pequeño, refiere que las estimaciones de PLS tenderán a valores verdaderos en la medida que el tamaño muestral y el número de indicadores tiendan al infinito (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2012; Henseler, Ringle,

y Sinkovics, 2009; Wold, 1992) . Algunos estudios que han utilizado este método con muestras mayores a 400 en el área de Administración de Empresas son los de: Al-Gahtani, Hubona, y Wang (2007), Zack et al. (2009), Camisón Zornoza, Boronat Navarro, Villar López, y Puig Denia (2009), Arduin et al. (2013), Bayraktar, Demirbag, Koh, Tatoglu, y Zaim (2009), Madueño, y Martínez (2013), Wang et al. (2015); Cohen y Olsen (2015).

El modelo estructural fue testado considerando 1) la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables endógenas o dependientes y 2) la intensidad de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados. Por otra parte, se aplicó la técnica no paramétrica Bootstrapping con 5000 submuestras, para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. También se analiza la validez predictiva y la estabilidad de las estimaciones ofrecidas a través del crossvalidated redundancy index ( $Q^2$ ), complementando así el nivel de significación de las relaciones entre los constructos y la evaluación de las  $R^2$ . En la tabla 9, se puede observar el resultado de los coeficientes  $\beta$  y el grado de significancia utilizando una distribución t de Student de una cola. Para la comprobación de las hipótesis, se ha utilizado el procedimiento de bootstrapping con 5,000 submuestras recomendado por Chin (1998) y (Efron y Tibisharni, 1993; Hult et al, 2014)

**Tabla 9. Efecto y/o relación entre variables**

Coeficientes path	$\beta$	T Score	Significancia (P value)	Contraste de Hipótesis
Gestión del Conocimiento -> Orientación al Marketing Interno	0.416	2.968	0.002	Se acepta
Gestión del Conocimiento -> Innovación	0.002	0.028	0.489	Se rechaza
Gestión del Conocimiento -> Rendimiento	-0.002	1.768	0.039	Se acepta
Orientación al Marketing Interno -> Innovación	0.756	12.620	0.000	Se acepta
Orientación al Marketing Interno -> Rendimiento	0.089	0.309	0.379	Se rechaza
Innovación -> Rendimiento	0.027	5.311	0.000	Se acepta

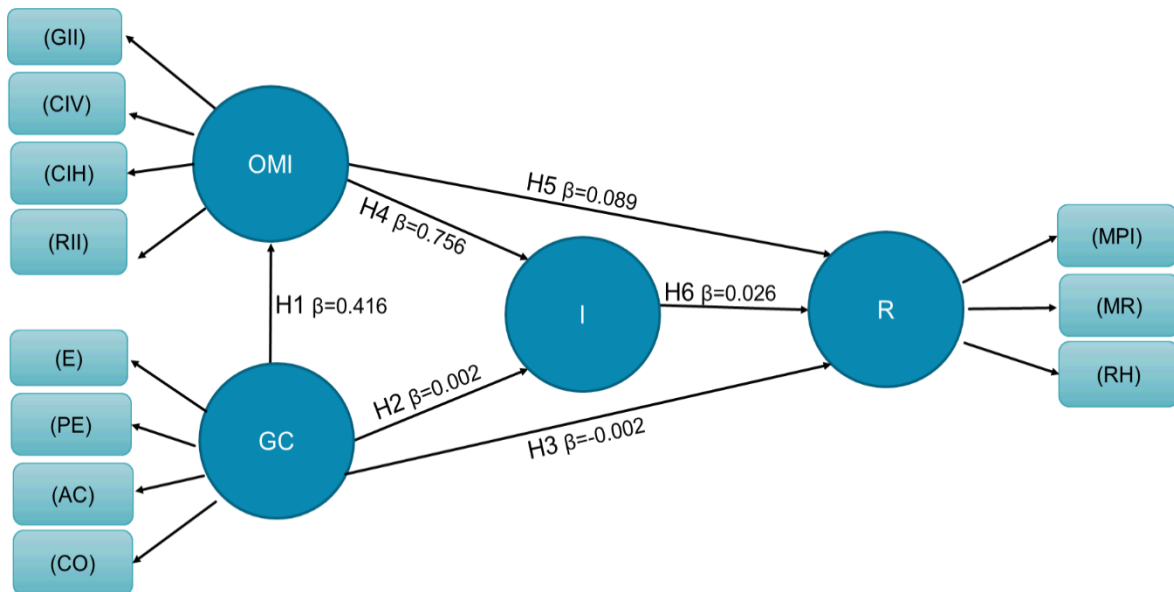
Fuente: Elaboración propia \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$

Para estimar la influencia del impacto que tienen las variables independientes en el estudio sobre la variable dependiente, se muestran los contrastes de los supuestos expuestos con anterioridad. En el marco de la hipótesis H1 sobre gestión del conocimiento impacta en orientación al marketing interno, analizando los resultados obtenidos de ( $\beta=0.416$ ,  $p < 0.01$ ) indican que la gestión del conocimiento tiene influencia positiva y significativa sobre la orientación al marketing interno en las empresas. Esto revela que las empresas que tienen prácticas de gestión del conocimiento, tendrán una mayor orientación al marketing interno. La segunda hipótesis muestra los resultados H2 ( $\beta=0.002$ ) indicando que gestión del conocimiento no tiene un impacto sobre las prácticas de la innovación.

En la comprobación de la tercera hipótesis, los resultados H3 ( $\beta=-0.002$ ,  $p < 0.05$ ) informan que la gestión del conocimiento muestra un efecto significativo pero negativo sobre el rendimiento en la empresa, indicando que cuando no se

tienen prácticas de GC, el nivel de rendimiento disminuye. En la cuarta hipótesis, de acuerdo a los resultados obtenidos de H4 ( $\beta=0.756$ ,  $p<0.001$ ) demuestran que la orientación al marketing interno tiene influencia positiva y significativa sobre la variable innovación en las empresas. Este resultado da muestra que la orientación al marketing interno está tomando cada vez más fuerza dentro de las empresas, dado que es un indicador que puede generar diversos beneficios como la satisfacción laboral y el compromiso del empleado, así como la comunicación y confianza mutua entre empleados ya sea del mismo o distinto nivel jerárquico, y a su vez permite la apertura escuchar las ideas de los mismos, lo cual ayuda a fomentar la innovación empresarial. Los resultados de la hipótesis 5 muestran lo siguiente, H5 ( $\beta=0.089$ ) indicando que la orientación al marketing interno no tiene impacto positivo sobre rendimiento. Por último, la hipótesis H6, muestra los valores de H6 ( $\beta=0.027$ ,  $p<0.001$ ) indicando que la innovación empresarial tiene un impacto positivo y significativo sobre el rendimiento de las empresas.

**Figura 4. Modelo teórico con medidas**



Elaboración propia.

En la Tabla 10, se muestra el análisis de la varianza explicada por el modelo R Square (R<sup>2</sup>) esta mide la calidad predictiva, estableciendo los valores de 0.1, 0.25 y 0.36 como pequeños, medianos o grandes (Wetzels, Odekerken-Schröder, y Van Oppen, 2009; Chin y Dibbern, 2010; Schuberth, Henseler y Dijkstra, 2018). Se examina, además, la contribución de las variables predictoras a la varianza explicada de las variables endógenas a través del tamaño de los coeficientes path estandarizados con los valores t observados y con el nivel de significación obtenido de la prueba bootstrapping con 5,000 submuestras.

Los resultados del análisis del modelo estructural se presentan en las tablas 10 y 11. La variable orientación al marketing interno muestra un valor de 17.3%, por lo tanto, tiene una calidad predictiva pequeña, mientras innovación con un valor de 57.3% tiene una calidad predictiva grande, de igual manera la variable rendimiento con un valor de 97.4% manifiesta una calidad predictiva grande. Estos valores muestran e indican la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo.

**Tabla 10. R Square**

<b>Variable</b>	<b>R Square (R<sub>2</sub>)</b>
Orientación al Marketing Interno	0.173
Innovación	0.573
Rendimiento	0.974

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se muestran los resultados de la (F2) que mide y proporciona el tamaño del efecto introducido en el modelo. Los valores de F, de 0.02, 0.15 y 0.35 indican efecto débil, medio o grande (Leal-Millan 2014) indican un efecto débil del modelo con indicadores que oscilan de 0.000 hasta 1.108, de acuerdo a lo sugerido por Chin (2010). También se muestran los coeficientes path estandarizados ( $\beta$ ) con los valores t observados y el nivel de significación obtenido de la prueba bootstrapping.

**Tabla 11. F Square**

<b>Coeficientes Path</b>	<b>Valor <math>\beta</math></b>	<b>F(Square)</b>	<b>Valor t</b>	<b>Valor p</b>
Gestión del Conocimiento -> Orientación al Marketing Interno	0.416	0.210	2.968	0.002
Gestión del Conocimiento -> Innovación	0.002	0.000	0.028	0.489
Gestión del Conocimiento -> Rendimiento	-0.002	0.000	1.768	0.039
Orientación al Marketing Interno -> Innovación	0.756	1.108	12.620	0.000
Orientación al Marketing Interno -> Rendimiento	0.089	0.119	0.309	0.379
Innovación -> Rendimiento	0.027	0.007	5.311	0.000

Fuente: Elaboración propia. \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$

Debido a que el análisis estructural de PLS no proporciona medidas de bondad del ajuste, el modelo ha sido evaluado siguiendo un procedimiento Blindfolding a través del test estadístico Q2 (cross-validated redundancy).

Los resultados que se muestran en la tabla 12 confirman que el modelo estructural tiene una relevancia predictiva satisfactoria para las variables orientación al marketing interno con un valor de 0.084, innovación con 0.396 y rendimiento 0.544. Un valor superior a (0) indica que tiene una notabilidad predictiva aceptable como lo sugiere (Hair et al., 2006; Hair et al., 2013; Hair Jr., Hult, Ringle, y Sarstedt, 2013).

**Tabla 12. Q Square**

Q Square (Construct cross validated redundancy)	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Gestión del conocimiento	1,170.000	1,170.000	
Orientación al Marketing Interno	2,808.000	2,572.292	0.084
Innovación	1,053.000	635.544	0.396
Rendimiento	1,521.000	694.103	0.544

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES

### 5.1 Discusión.

Como hemos visto, la orientación al marketing interno, permite una mayor capacidad de innovación y en conjunto son factores claves para el logro de resultados operativos, económicos y financieros (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011; Noruzy et al., 2013). A su vez la innovación es necesaria para que las empresas puedan lograr y mantener su competitividad en mercados globales con cambios exponenciales que influyen en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Las empresas que apuestan por adoptar la innovación pueden llegar a obtener más clientes, aumentar sus ventas y llegar a nuevos mercados. (Madrid-Guijarro et al., 2009; Çakar & Ertürk, 2010). En esta sección se discuten los resultados en el contexto de la literatura anterior con respecto a gestión del conocimiento, la orientación al marketing interno, la innovación y el rendimiento. Este trabajo muestra que la adopción de GC en las empresas, puede ser una ventaja competitiva y nos ayuda a entender las condiciones en que las empresas pueden ser más eficaces en aumento del rendimiento, así mismo al tener una orientación al marketing interno contribuye a la innovación en las empresas. Por lo anterior, al analizar el impacto de gestión del conocimiento sobre orientación al marketing interno, innovación y rendimiento, se encontró lo siguiente:

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio se centra en la relación positiva de gestión del conocimiento, con la orientación al marketing interno, así

como con rendimiento de las empresas. Se aporta nueva evidencia empírica para apoyar que las prácticas de la GC pueden aumentar OMI.

Respecto a la H1, los resultados muestran efectos positivos entre la Gestión del Conocimiento y la Orientación al Marketing Interno. Este resultado concuerda con la literatura sobre estudios previos en el sector servicio, específicamente en la industria hotelera entre ellos los realizados en España por Ruizalba et al (Ruizalba, 2014). Esto revela que los hoteles del noroeste de México que tienen prácticas de gestión del conocimiento, tendrán una mayor orientación al marketing interno.

Por otro lado, respecto a la H2, no se encontró evidencia significativa en la relación entre gestión del conocimiento y la innovación en los hoteles del Noroeste de México, al menos no al momento de contrastarse de manera directa, sin embargo, se pudo constatar un efecto indirecto a través de la orientación al marketing interno. Lo cual por un lado no coincide con la literatura que muestra que la GC tiene impacto positivo en innovación, aunque estos estudios han realizado el análisis con cada uno de las dimensiones del constructo no de manera directa. Como se ha mencionado, este resultado en particular no concuerda desde un punto de vista teórico, el cual indica que la gestión del conocimiento, incide en la generación de personal más innovador aumentando con ello el capital intelectual (Kahraman & Bozbura, 2007; Zack et al., 2009; Zack & Singh, 2010).

Otro de los hallazgos es que gestión del conocimiento impacta positivamente en el rendimiento de las empresas, lo cual se plantea en la H3 demostrando una

influencia positiva. Estos resultados tienen similitud tanto en la literatura como en los hallazgos de estudios empíricos realizados por Choi et al. (2008), Kostopoulos et al. (2011), López-Nicolás y Meroño-Cerdán (2011) Noruzy et al. (2013), Vaccaro et al. (2010), Valdez (2017). En donde señalan que la gestión del conocimiento, tiene un efecto y relación significativa sobre el rendimiento en las empresas.

El análisis del impacto de orientación al marketing interno sobre innovación y rendimiento, arrojó los siguientes resultados:

Respecto a H4, el impacto de orientación al marketing interno sobre innovación se pudo constatar que es positivo y significativo, lo cual concuerda con resultados mostrados por la literatura (Rafiq y Ahmed 2000, García-Rodríguez et al 2008) y estudios realizados por Castillo et al. (2016). Esto demuestra que las empresas que tienen una mayor orientación al marketing interno tenderán a la innovación. Por lo tanto, los hoteles de destino sol y playa del noroeste de México, presentan una relación positiva entre la orientación al marketing interno y la innovación.

En cuanto al impacto de la orientación al marketing interno sobre rendimiento, planteada en la H5, se puede observar que los resultados no muestran efectos significativos ni positivos. Lo anterior, no coincide con la literatura que sugiere que al ser cubiertas las necesidades de los empleados de manera integral como parte de la acción de la orientación al marketing interno aumentará la productividad y eficiencia en los mismos, por ende, se tendrá mejores resultados en la empresa,

entre ellos una mayor satisfacción del cliente (Berry, 2000; Lings, 2004, Rafiq y Ahmed, 2000)

Finalmente, al analizar la relación entre innovación y rendimiento, el presente estudio mostró lo siguiente: Respecto a la H6, los resultados muestran que la innovación posee efecto positivo sobre el rendimiento de la empresa, se pudo constatar lo que la literatura y estudios previos como el de Valdez (2016) han señalado, aunque estos han sido analizados en sectores diferentes. Por lo tanto, los hoteles del noroeste de México entre mayor sea la implementación de innovación en sus procesos y/o servicios, aumentan su rendimiento.

## **5.2 CONCLUSIÓN**

Una conclusión, fruto de los resultados de esta investigación, es que, al analizar la GC en las empresas del sector hotelero, se encontró que la dimensión que obtuvo mayor puntaje por parte de los hoteles del Noroeste de México es la Cultura Organizacional. Respecto a la OMI en empresas del sector hotelero, se encontró que la dimensión que obtiene una mayor puntuación por parte de los es la comunicación interna vertical. Por el contrario, la dimensión comunicación interna horizontal presenta el valor menor. Se encuentra que la dirección debe prestar menos atención a la interacción intradepartamental, lo cual es fundamental para un trabajo coordinado y lograr mejores resultados organizacionales. En este grupo, el 59.9% resulta no pertenecer a ninguna cadena, por lo que, como consecuencia, se evidencia que la pertenencia a una cadena hotelera va asociada a un mayor grado de OMI. En el estudio se ha analizado la influencia que tienen la gestión del

conocimiento y orientación al marketing interno sobre la innovación y a su vez en el rendimiento, haciendo hincapié que los resultados se han basado en datos recogidos a través de un cuestionario aplicado a una muestra de 117 empresas hoteleras del sector turismo destinos sol y playa de la región Noroeste de México.

La investigación ha demostrado que los hoteles del Noroeste de México que tienen prácticas de gestión del conocimiento, tienen una mayor orientación al marketing interno. De igual forma las empresas que tienen una orientación a marketing interno tienen mayor innovación. De acuerdo a los resultados se puede constatar que, en los hoteles de la región comprendida en este estudio, las prácticas de gestión del conocimiento no tienen impacto en la innovación, así como la orientación al marketing interno sobre rendimiento. El rendimiento en de los hoteles se muestra impactado positiva y significativamente por el nivel de innovación. Las conclusiones aquí presentadas, dan respuesta a la pregunta inicial de esta investigación: ¿La gestión del conocimiento y el marketing interno impactan en la innovación y rendimiento de las empresas hoteleras de la región Noroeste de México?

### **5.3 RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los hallazgos encontrados en este estudio, emanan las siguientes implicaciones prácticas para quienes dirigen los hoteles de los destinos sol y playa del Noroeste de México.

- 1) Establecer estrategias que permitan entender al empleado como un cliente interno, ya que favorece el incremento de su compromiso organizacional y su

satisfacción, cuyo resultado es generar una ventaja competitiva que apoya al éxito de la empresa en el mercado.

2) Es importante destinar mayores recursos económicos a los programas de capacitación y cultura organizacional para desarrollar habilidades, creatividad y transferencia del conocimiento entre los empleados, con el propósito de mejorar la innovación.

3) Pueden aumentar el nivel de rendimiento de sus organizaciones si se involucran en el desarrollo de los objetivos de la gestión del conocimiento, utilizando diferentes técnicas para mejorar el conocimiento y crear confianza entre los empleados.

4) Es importante que los hoteles del noroeste de México, realicen acciones de orientación al marketing interno ya que esto abona a la innovación, lo cual permea en que se mantengan vigentes, desarrollando ventajas competitivas.

5) Dentro de las acciones de orientación al marketing interno, contemplar la creación de un programa formal de entrenamiento a los directivos, gerentes y mandos medios enfocado a la comunicación interna, tanto horizontal como vertical, de esta manera se facilita la detección a las necesidades de los empleados y se puede dar respuesta oportuna y adecuada.

6) Para fortalecer la comunicación a través de la orientación al marketing interno, es importante considerar campañas de marketing hacia en interior en donde se difunda información valiosa para los empleados como cambios en la estructura, procesos, productos y servicios en la empresa.

7) Contemplar dentro de los programas de orientación al marketing interno, acciones que procuren el bienestar de los empleados, le faciliten compaginar su trabajo con su vida familiar.

#### **5.4 LIMITACIONES**

La investigación tuvo las siguientes limitaciones: una primera limitación en el trabajo es que la muestra solo ha sido enfocada a empresas del sector turismo, específicamente en los hoteles de los destinos sol y playa, pudiendo extenderse a otros sectores o bien generalizando el destino. Otra limitación considerada en este trabajo es que no se haya realizado un análisis multinivel en diversas categorías de empleados para contrastar la información proporcionada por la empresa y así poder explorar las posibles diferencias en relación a OMI, sin embargo, esto fue compensado en cierta medida acudiendo a informantes claves que tuvieran contacto tanto con empleados y directivos dentro de la organización.

En este estudio se contemplan las empresas que forman parte de las asociaciones de hoteles de los destinos en cuestión y aunque fue fácil el acceso a estos grupos, no se logró la participación de todos los socios.

Una futura investigación podría enfocarse también en la percepción del empleado operativo que esta frente al cliente y no solo de los mandos medios y directivos de la empresa, para contrastar ambas y conocer la congruencia entre los dos enfoques. Además de hacer frente a las limitaciones, el modelo conceptual se puede perfeccionar mediante la inclusión de un mayor número de constructos que contribuyan al desarrollo de las prácticas empresariales en las empresas tanto de este como de otros sectores en donde pueda ser aplicado.

Un posible constructo que puede añadirse para una investigación futura es lo que se conoce por sus siglas en inglés COSE, que se refiere a la orientación al cliente por el empleado de servicio, y conocer que tanto impacta la orientación al marketing interno a esto.



1.11 ¿Cuál es la antigüedad del gerente de la empresa?

- 1) 0 a 02 años  2) 03 a 05 años  3) 06 a 08 años  4) 09 a 11 años   
 5) Mas de 12 años

1.12 ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de la empresa?

Educación Básica (primaria-secundaria)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Carrera Técnica o Comercial	<input type="checkbox"/>	Posgrado	<input type="checkbox"/>
Bachillerato (preparatoria)	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

**Instrucciones:** En los siguientes bloques por favor, marque con una “X” el grado desacuerdo / de acuerdo con los aspectos que se indican a continuación. Donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Los valores 2, 3, 4, 5 y 6, le permiten indicar posiciones

II.GESTION DEL CONOCIMIENTO							
<b>Entrenamiento</b>	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Por favor indique si su empresa:							
2.1 Constantemente proporciona a sus empleados capacitación.							
2.2 Constantemente proporciona a sus trabajadores y empleados una capacitación formal relacionada con conocimiento administrativo.	1	2	3	4	5	6	7
2.3 Constantemente proporciona a sus trabajadores y empleados una capacitación informal relacionada con conocimiento administrativo.	1	2	3	4	5	6	7
2.4 Realiza prácticas de consultoría formal de manera constante para su trabajo y sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Políticas y Estrategias</b>	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Por favor indique si su empresa:							
2.5 Constantemente implementa nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
2.6 Constantemente apoya el desarrollo de ideas.	1	2	3	4	5	6	7
2.7 Tiene acceso rápido a la información que requiere.	1	2	3	4	5	6	7

2.8 Ha establecido un procedimiento para apoyar la innovación.	1	2	3	4	5	6	7
2.9 Tiene un sistema burocrático.	1	2	3	4	5	6	7
2.10 Tiene acceso rápido a bases de datos.	1	2	3	4	5	6	7
2.11 Tiene acceso a la información requerida sin ninguna limitación.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Adquisición del conocimiento</b>  Por favor indique si su empresa:	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.12 Utiliza constantemente para su propio beneficio el conocimiento adquirido de otras fuentes industriales.	1	2	3	4	5	6	7
2.13 Utiliza constantemente para su propio beneficio el conocimiento adquirido en instituciones públicas y de centros de investigación.	1	2	3	4	5	6	7
2.14 Recursos constantemente dedicados a obtener conocimiento de agencias externas.	1	2	3	4	5	6	7
2.15 Constantemente utiliza el Internet para obtener el conocimiento externo requerido.	1	2	3	4	5	6	7
2.16 Constantemente anima a sus trabajadores y empleados a participar en proyectos con expertos externos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Cultura organizacional.</b>  Por favor indique si su empresa:	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.17 Alienta constantemente a sus gerentes y trabajadores a transferir su experiencia y conocimiento a nuevos empleados.	1	2	3	4	5	6	7

2.18 Tiene bien establecido un sistema de valores y promoción cultural entre sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
2.19 Motiva constantemente a los empleados y empleados para trabajar en equipo en las diferentes actividades realizadas.	1	2	3	4	5	6	7
2.20 Motiva constantemente a los empleados y empleados a compartir sus conocimientos a los compañeros.							

III. ORIENTACION AL MARKETING INTERNO							
<b>Generación de Inteligencia Interna</b>	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.1 Una de las prioridades de esta empresa es comprender las necesidades de sus empleados antes de que se vaya a tomar cualquier decisión.	1	2	3	4	5	6	7
3.2 Esta empresa se asegura de reunirse con sus empleados para comprender mejor sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
3.3 En esta empresa, se hace investigación para detectar las necesidades y expectativas de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
3.4 Un aspecto importante para esta empresa es comprobar si nuestros empleados están satisfechos con su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3.5 Esta empresa clasifica a sus empleados en grupos bien definidos basándose en sus necesidades individuales (p.ej., con problemas de salud, o familiares con problemas de dependencia, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
3.6 Cuando esta empresa diseña una determinada política siempre se pregunta cómo van a afectar a los diferentes segmentos de empleados.	1	2	3	4	5	6	7
3.7 En esta empresa todos los empleados son tratados exactamente de la misma manera.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Comunicación Interna Vertical</b>	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.8 Los supervisores de esta empresa están interesados en escuchar a los empleados acerca de sus trabajos, sus problemas y las soluciones y sugerencias que les planteen.	1	2	3	4	5	6	7
3.9 Si un empleado tiene un problema personal determinado que influya negativamente en el desempeño de su trabajo, se le anima a comentarlo con su supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
3.10 Los supervisores en esta empresa siempre están disponibles para atender a alguno de los empleados cuando estos quieran entrevistarse personalmente con algún supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
3.11 Se espera de los supervisores que pasen tiempo con los empleados explicando los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.12 Se espera que los supervisores expliquen lo que la empresa espera de cada empleado en particular.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Comunicación Interna Horizontal</b>	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.13 Los supervisores de diferentes departamentos se reúnen periódicamente para discutir los problemas de los empleados y considerar soluciones.	1	2	3	4	5	6	7
3.14 Si un empleado de un departamento tiene un problema, los supervisores de otros departamentos suelen tener pronto conocimiento de ello.	1	2	3	4	5	6	7
3.15 Esta empresa anima a los supervisores a que se reúnan para tratar los problemas de sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
3.16 La idea para solucionar el problema de un empleado concreto en ocasiones viene sugerida por un supervisor de otro departamento.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Respuesta a la inteligencia interna</b>	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.17 Los directivos de esta empresa invierten recursos (tiempo y/o dinero) si hay algo que se	1	2	3	4	5	6	7

pueda hacer para satisfacer las necesidades de los empleados.							
3.18 Las necesidades de los empleados se toman en serio por la dirección de la empresa y se toman acciones para atenderlas.	1	2	3	4	5	6	7
3.19 La dirección de la empresa está orientada a la resolución de los problemas de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
3.20 Con anterioridad a que se ponga en marcha un nuevo servicio o algún cambio, los empleados reciben entrenamiento.	1	2	3	4	5	6	7
3.21 Esta empresa organiza cursos de capacitación para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
3.22 Si un empleado es trasladado a una nueva actividad o departamento, su nuevo supervisor le entrenará.	1	2	3	4	5	6	7
3.23 Los directivos comprenden las necesidades familiares de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
3.24 Los directivos apoyan a los empleados para que puedan compaginar el trabajo con sus responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
3.25 En esta empresa los trabajadores pueden tener un equilibrio entre el trabajo y sus vidas familiares.	1	2	3	4	5	6	7

IV. INNOVACION							
	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.1 La empresa busca activamente ideas innovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
4.2 La innovación es fácilmente aceptada por la dirección.	1	2	3	4	5	6	7
4.3 Se fomenta la innovación en nuestra empresa.	1	2	3	4	5	6	7

4.4 Buscamos activamente las ideas innovadoras de productos y servicios.	1	2	3	4	5	6	7
4.5 Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
4.6 Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	1	2	3	4	5	6	7
4.7 En relación con nuestros competidores nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	1	2	3	4	5	6	7
4.8 Los trabajadores son tomados en cuenta para proponer ideas innovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
4.9 Los trabajadores se sienten en confianza de proponer ideas innovadoras en cualquier momento.	1	2	3	4	5	6	7
4.10 Los trabajadores obtienen algún beneficio por parte de la empresa al aportar ideas innovadoras en los procesos, productos y servicios.	1	2	3	4	5	6	7
4.11 El nivel de diferenciación de productos y servicios es mejor que la competencia directa.	1	2	3	4	5	6	7

V. RENDIMIENTO							
Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años.							
<i>Modelo de procesos internos</i>	Muy desfavorable	Desfavorable	Poco desfavorable	Ni desfavorable ni favorable	Poco favorable	Favorable	Muy favorable
5.1 Ha evolucionado en la calidad del producto / servicio.	1	2	3	4	5	6	7
5.2 Ha evolucionado en la eficiencia de los procesos.	1	2	3	4	5	6	7
5.3 Ha evolucionado en los procesos operativos internos.	1	2	3	4	5	6	7
5.4 Ha evolucionado en la organización de las tareas del personal.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Modelo racional</b>	Muy desfavorable	Desfavorable	Poco desfavorable	Ni desfavorable ni favorable	Poco favorable	Favorable	Muy favorable
5.5 Ha evolucionado en la Satisfacción de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
5.6 Ha evolucionado en la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados.	1	2	3	4	5	6	7
5.7 Ha evolucionado en la imagen de la empresa y de sus productos / servicios.	1	2	3	4	5	6	7
5.8 Ha evolucionado en el Incremento de la cuota de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
5.9 Ha evolucionado en el incremento de la rentabilidad.	1	2	3	4	5	6	7
5.10 Ha evolucionado en el incremento de la productividad.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Relaciones Humanas</b>	Muy desfavorable	Desfavorable	Poco desfavorable	Ni desfavorable ni favorable	Poco favorable	Favorable	Muy favorable
5.11 Ha evolucionado en la motivación / satisfacción de los trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
5.12 Ha reducido la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores).	1	2	3	4	5	6	7
5.13 Ha reducido el ausentismo laboral.	1	2	3	4	5	6	7

6. Por favor indique su nivel de conocimiento sobre las áreas de este cuestionario:

1) Bajo       2) Medio       3) Alto

**Gracias por su colaboración...**

## **BIBLIOGRAFIA**

Acosta, A. J., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. Madrid: Prentice Hall.

Aguirre, M. y Aparicio, M (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.

Alberca, P. y Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 19, 102–111.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99–120.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. Tourism Management, 28, 1383–1399.

Berry, L. (1981). The employee as customer. Journal of Retailing Banking, 3(1), 33–40.

Berry, L., Hensel, J. S. y Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. Journal of Retailing, 52(3), 3–14.

Bohnenberger, M. (2005), “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”. Tesis Doctoral, España.

Booms, B. y Bitner, M. (1990). New management tools for the successful tourism manager. Annals of Tourism Research, VII.(3), 337–352.

Bueno, E. (2000). Gestión del conocimiento y capital intelectual: experiencias en España. Euroforum Escorial.

Casadesús-Masanell, R. y Ricart, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Lone Range Planning*, 43(2-3), 195–215.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. 655-690. doi: 10.1007/978-3-540-32827-8\_29

Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA *Handbook of partial least squares* (pp. 171-193): Springer.

Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 348–365.

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M. y Molina-Azorín, J. F. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 14, 2–13.

Córdova, B. (2010). Estado actual de la gestión del conocimiento en los posgrados en Ciencias Administrativas. Una Aplicación en Baja California. Tesis Doctoral

Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.

Croteau, A. M. y Bergeron, F. (2001). An information technology trilogy: Business strategy, technological deployment and organizational performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 10, 77–99

Delery, J. y Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance prediction. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

Díaz, N., Aguiar, I. y de Saá, P. (2006). El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación. Evidencia para la empresa industrial española. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 27, 033–060.

Donovan, D. T. y Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation. Extension and application. *Journal of Quality Management*, 6(2), 293–306.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.  
Ebben, J. J. y Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26, 1249–1259.

Firth, L., Mellor, D., Moore, K. y Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee retention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187.

Foster, B. D. y Cadogan, J. W. (2000). Relationship selling y customer loyalty: An empirical investigation. *Marketing, Intelligence and Planning*, 18(4), 185–199.

Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Revista Perspectivas*. (26), 189-231.

Gallupe, B. (2001). Knowledge management systems: Surveying the landscape. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 61–77.

García, N., Álvarez, B. y Santos, M. L. (2011). Aplicación de la lógica dominante del servicio en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53–75.

Goh, A. L. (2005). Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 6–18.

Gómez-Conde, J., López-Valeiras, E., González-Sánchez, M. B. y Alguacil, M. (2013). El ajuste contingente entre los sistemas contables de gestión y la estrategia. Un análisis empírico en el sector ecoturístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(2), 89–96.

González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Norma.

González-Loureiro, M. y Pita-Castelo, J. (2012). A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach. *Economics Letters*, 116, 312–315.

Gopal, C. y Gagnon, J. (1995). Knowledge, information, learning and the IS manager. *Computerworld*, 29(25), 1–7.

Gounaris, S. (2005): “Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services”, *Journal of Business Research*, 58, pp. 126-140.

Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432–448.

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22 (1), 68–90.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing — A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.). New York: Wiley and Sons.

Guisado, M. (1991). Estructura organizativa, dirección de operaciones y estrategia empresarial. *Cuadernos de Gestión*, 13, 79–90.

Hartline, M. y Ferrel, O. C. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.

Heskett, J., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. (2003). *The Value Profit Chain*. New York: The Free Press.

Huseman, R. y Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the managerial matrix. *Training and Development Journal*, 44(4), 98–103.

INEGI (2014). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [consultado 24 abril 2017]. Disponible <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Johnson, J., Martin, K. y Saini, A. (2012). The role of a firm' strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*, 41, 715–724.

Juliá, M., Porsche, F., Jiménez, V. y Verge, X. (2004). Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración. Madrid: Prentice Hall.

Kohli A, Jaworski B (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, Report No. 90-113, Marketing Science Institute Cambridge.

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

Kotler, Philip (2000)., et al. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Madrid, Pearson Educación, 2000. Traducción de Pearson Educación, S.A.: Marketing Management. The millennium edition.

J. y Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20(6), 579–593.

Lei, D., Hitt, M. A. y Bettis, R. (1996). Dynamic core competence through metalearning and strategic context. *Journal of Management*, 22, 549–569.

Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1998). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 64–85.

Lescano, L. R. (2011). Liderazgo de servicios de los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, 11, 73–84.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.

Lings, I. N. y Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305.

Lillo, A., Ramón, A. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47–69

López, M. C. y Serrano, A. M. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1–13

Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A. y Hooley, G. (2013). Service quality of front-line employees: A profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 66, 1338–1344.

Martelo, S., Barroso, C. y Capeda, G. (2011). Creando capacidades que aumentan valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 069–087.

Mendoza, J., Hernández, M. y Taberner, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVII (1), 110–125.

Menon, A., Bharadwaj, S. G. y Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (4), 299–313.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–98.

Michelli, J. A. (2008). *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. New York: McGraw-Hill.

Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J. P., Cuenca, A. C. y Miquel, M. J. (1997). *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill.

Mizik, N. y Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63–76.

Nieves, Y. y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIME*, 9(2), 121–186. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96–104.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.

Nonaka, I. y Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419–436.

Padilla, A. y Garrido, A. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 17(60), 587–610.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Otoño), 41–50.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.

Piccoli, G. y Ives, B. (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature. *MIS Quarterly*, 29(4), 747–776.

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.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Quinn, D., & Shapiro, R. Y. (1991). Economic growth strategies: The effects of ideological partisanship on interest rates and business taxation in the United States. *American Journal of Political Science*, 656-685.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9 (3), Pp: 219-232.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. Vol 14, núm. 6, Pp 449-462.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (2002). *Internal marketing -Tools and concepts for customer-focused management*. Reino Unido. Publications of Oxford.

Roca, P. y Camison, C. (2001). La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana. Valencia: Tirant lo Blanch.

Ruizalba, J., Vallespín, M., & González, J. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 45.

Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., & Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11-19.

Ruizalba, J. (2016). Internal market orientation: A solution to strategy implementation in organizations. *New Vistas*, 1(2), 34-38.

Sánchez, M. (2008). Marketing interno para innovar en servicios. España. Fundación MAPFRE.

Sasser, E. W. y Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the services sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.

Schuler, R. y Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 117–143.

Sigala, M. (2005). Customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391–413.

Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317–328.

Slater, S. y Narver, J. (1998). Customer-led and market oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001–1006.

Solnet, D. y Kandampully, J. (2008). How some service firms have become part of “service excellence” folklore. *Managing Service Quality*, 18(2), 179–193.

Spinelli, M. A. y Gray, G. R. (1998). Employee satisfaction: Are there differences among departments in the same hotel? *Compensation and Benefits Management*, 14(4), 12–16.

Spiteri, J. y Dion, P. (2004). Customer value, overall satisfaction, end user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675–687.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte, 12, 115–133.

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

Tornow, W. W. y Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14(2), 105–116.

Tortosa-Edo, V., Sánchez-García, J. y Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279–1297.

Valle, R., Martin, F., Romero, P. M. y Dolan, S. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: Are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 283–297.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M. y Fils, J. F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment

in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1177–1187.

Velano, E., Crespo, T. y Nicolau, M. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 2, 75–95.

Voola, R. y O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1-2), 245–266.

Weiermair, K. (1997). Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas. *Papers de Turisme*, 20, 52–68.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.

Wright, P. M., McMahan, G. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.