



# Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa

[www.elsevier.es/iedee](http://www.elsevier.es/iedee)



## Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero



José Luis Ruizalba Robledo, María Vallespín Arán\* y Javier Pérez-Aranda

Departamento de Economía y Administración de Empresas (Comercialización e Investigación de Mercados), Facultad de Comercio y Gestión, Universidad de Málaga, Av. Francisco Trujillo Villanueva 1, 29071 Málaga, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 30 de septiembre de 2013

Aceptado el 10 de marzo de 2014

On-line el 24 de mayo de 2014

#### Códigos JEL:

M10

M31

#### Palabras clave:

Gestión del conocimiento

Orientación al marketing interno

Satisfacción

Compromiso

Ventaja competitiva

### R E S U M E N

La orientación al marketing interno (OMI) puede constituir una herramienta de gestión del conocimiento de los empleados que permita a las empresas desarrollar una ventaja competitiva en la medida en que genera información, la comunica internamente para terminar ofreciendo una respuesta a sus necesidades. La OMI, mediante la adecuada gestión del capital humano, facilita competir de forma más efectiva y dar una respuesta ágil a las demandas del mercado. En este estudio se analizan las 3 dimensiones que constituyen la OMI y que suponen los gestiones del conocimiento en lo que se refiere a generación de inteligencia sobre las necesidades de los empleados, su comunicación y su posterior respuesta. A continuación se realiza una investigación empírica para analizar el grado de OMI en los hoteles españoles y en la que se identifica una clasificación de 3 grupos diferenciados según dichos niveles. Además, se evidencia a la OMI como fuente de ventaja competitiva, ya que se encuentran mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional en los grupos con mayor OMI.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Knowledge management and internal marketing orientation for the development of competitive advantages in the hotel sector

### A B S T R A C T

Internal marketing orientation (IMO) can be used as a tool for managing employees' knowledge that allows companies to develop a competitive advantage to the extent that generates information, communicates it internally and facilitates to articulate a response to their needs. IMO through proper management of human capital facilitates more effective competition and a more agile response to market demands. This study analyzes the three dimensions that make up IMO and involve knowledge management with regard to gathering intelligence concerning employees' needs, the transmission of these needs and the subsequent response. Then, an empirical research has been carried out to analyze the IMO in Spanish hotels and it had led to the classification of three clearly defined groups. Moreover, the results indicate IMO as a source of competitive advantage as higher levels of job satisfaction and organizational commitment are found in the groups with higher IMO.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

#### JEL classification:

M10

M31

#### Keywords:

Knowledge management

Internal marketing orientation

Satisfaction

Commitment

Competitive advantages

### 1. Introducción

Las personas constituyen una dimensión crítica para prestar servicio con éxito en el sector turístico (Baum, 2007), por lo que es importante conocerlas bien, para formarlas y situarlas en el lugar en el que puedan prestar mejor servicio. Para este fin, la gestión del conocimiento es esencial y comienza por la tarea de generar

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [mvallespin@uma.es](mailto:mvallespin@uma.es) (M. Vallespín Arán).

información con la finalidad de comunicarla con posterioridad (Gallupe, 2001).

En este sentido, el marketing interno (MI) juega un papel importante para este fin (Gounaris, 2008). El MI propugna que la organización sea vista en sí misma como un mercado interno, donde los clientes internos son los principales consumidores (Mendoza, Hernández y Taberner, 2011).

Al mismo tiempo, según la teoría *resource-based view* (RBV) los empleados son un elemento clave para desarrollar una ventaja competitiva y para obtener una rentabilidad mayor en base a capacidades internas tales como la experiencia, los sistemas y el conocimiento (Voola y O'Cass, 2010). Además, en el sector hotelero, objeto de nuestro estudio, se han analizado modelos de cultura interna basados en el compromiso de los empleados y orientados al cliente (Michelli, 2008; Solnet y Kandampully, 2008).

De este modo, se comprueba la importancia de los empleados de gestión en relación con la satisfacción de los clientes (Tornow y Wiley, 1991; Foster y Cadogan, 2000; Donovan y Hocutt, 2001), siendo elemento esencial para aportar valor (Berry, 1981). En este sentido, varios estudios indican que el compromiso (Vandenberghe et al., 2007; Malhotra, Mavondo, Mukherjee y Hooley, 2013) y la satisfacción de los empleados (Tortosa-Edo, Sánchez-García y Moliner-Tena, 2010; Wu, Tsai y Fu, 2013) ejercen una influencia positiva sobre la calidad del servicio.

Como desarrollo del MI, el paradigma emergente de la orientación al marketing interno (OMI) (Gounaris, 2006), partiendo del paradigma de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990) ha sido analizado empíricamente como una forma de mejorar el desempeño, ya que, como establece Piercy (1995), existe un paralelismo entre lo que sucede en los mercados externos e internos.

Pensamos que esta investigación está justificada por la necesidad de tratar de un sector, por un lado, altamente competitivo, y por otro, con un gran peso en el PIB de la economía española. A pesar de que el modelo de OMI ya ha sido analizado en el sector hotelero (Gounaris, 2006), nuestra aportación proviene del hecho de utilizar este modelo para luego analizar en qué medida contribuye a mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados, ya que si realmente dicha satisfacción y dicho compromiso aumentan, la calidad del servicio ofrecido mejorará.

Así, en este estudio nos proponemos como objetivo general analizar el grado de OMI de los hoteles españoles para ver en qué grado puede servir para crear una ventaja competitiva basada en el capital humano (Velano, Crespo y Nicolau, 2006). En concreto y para alcanzar dicho objetivo general, se plantean los siguientes objetivos secundarios:

- Medir el grado de OMI, satisfacción laboral y compromiso en las empresas hoteleras españolas.
- Clasificar a las empresas hoteleras en función de su gestión del conocimiento a través de su OMI para identificar factores que puedan afectar a su implementación.
- Analizar la relación entre OMI y satisfacción laboral y compromiso, respectivamente, como posible fuente de ventaja competitiva.

El documento se ha estructurado como sigue. En primer lugar se realiza un análisis del marco teórico en el que se introduce el concepto de OMI y se muestran sus 3 dimensiones; además se muestra la investigación empírica realizada en hoteles de España y en la que se ofrece una discusión de los resultados, para finalizar con las conclusiones, limitaciones y propuestas.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Estrategia de gestión del conocimiento y marketing interno

La diferenciación de producto o servicio constituye una alternativa en el desarrollo de estrategias (Porter, 1980). En recientes investigaciones sobre estrategia se está haciendo hincapié en el análisis de *business models*, siendo en sí los modelos de negocio la forma en que muchas empresas generan ventajas para competir (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010), en los que se incluye la gestión del conocimiento y el desarrollo de los empleados.

En el proceso formal de planificación estratégica (Bueno, Casani y Lizcano, 1999), nos centramos en el estudio de la formulación de la estrategia en el que se identifican, evalúan y seleccionan las estrategias a implementar. La literatura sobre estrategia es amplia (Guisado, 1991; Grant, 1991; Menon, Bharadwaj y Howell, 1996; Bueno et al., 1999; Croteau y Bergeron, 2001; Ebben y Johnson, 2005; Claver-Cortés, Pertusa-Ortega y Molina-Azorín, 2011; Johnson, Martin y Saini, 2012; Gómez-Conde, López-Valeiras, González-Sánchez y Alguacil, 2013), siendo el estudio de la relación entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia competitiva de la empresa igualmente variada (Schuler y Jackson, 1987; Delery y Doty, 1996; Lee y Miller, 1999; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1998; Valle, Martin, Romero y Dolan, 2000; Roca y Camison, 2001).

Siguiendo a Tejada (2003), la estrategia o modelo de gestión del conocimiento parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; es decir, pretende aprovechar el talento y el conocimiento colectivo. Sus características principales son, por un lado, que sea agente de la transformación y el cambio, y por otro, que el gerente pueda construir los procesos de cambio a partir de las estrategias que le permitan conocer las fortalezas y debilidades en las que basarse.

Entre los distintos modelos de gestión del conocimiento destacan el modelo de Gopal y Gagnon (1995) y el modelo de Nonaka (1991). En estos modelos, los ejes centrales de todas las fases de la cadena de valor son los activos del conocimiento que están constituidos por la integración de los activos de conocimiento de carácter tácito y explícito (Gopal y Gagnon, 1995; Nonaka et al., 2000; Goh, 2005; Nonaka y Toyama, 2005). En ambos se transforma el conocimiento tácito en explícito. En cambio, en el modelo de Nonaka el número de etapas a desarrollar para materializar esta transformación es mayor, alcanzando las 6 etapas (Nieves y León, 2001). Además, el que la empresa haga estrategia de gestión del conocimiento implica que sea capaz de identificar qué activos necesita para competir y cuáles posee o debe obtener. Así, la empresa basará su estrategia de conocimiento existentes y en los futuros su estrategia actual y venidera, respectivamente (Díaz, Aguiar y de Saá, 2006).

Estas estrategias de gestión del conocimiento adquieren un rol especial en el MI, puesto que el papel de los empleados es clave y juega un papel muy destacado en el sector servicios. Fundamentalmente, las características del sector servicios —intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y no almacenabilidad (Zeithalm, Bitner y Gremler, 2009)— hacen que la valoración de la calidad del servicio prestada quede principalmente en manos del cliente (Cronin y Taylor, 1992; López y Serrano, 2001) y que se base, especialmente, en aspectos ligados con la prestación del servicio por parte de los empleados debido al grado de interacción (Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1985; Zeithalm, Berry y Parasuraman, 1988; Weiermair, 1997). Esto es de especial trascendencia en los hoteles, ya que los clientes de contacto juegan un papel fundamental, los clientes están alojados durante cierto tiempo y reciben el servicio de forma directa. De este modo, la interacción con los empleados afecta a la calidad percibida y supone una fuente de ventaja competitiva para la organización (Wright,

McMahana y McWilliams, 1994) siempre que sean bien dirigidos, puesto que si bien los clientes ya de por sí introducen cierto nivel de incertidumbre en los sistemas de servicio de cualquier organización, esto se acentúa en el sector hotelero (Booms y Bitner, 1990). Por lo tanto, el papel de los empleados es clave en la percepción de la calidad por el cliente, por lo que la gestión de este conocimiento es un recurso estratégico (Bueno, 2000).

El énfasis que en los últimos tiempos se presta al estudio del conocimiento en la empresa se justifica por 2 motivos principalmente: la aportación al valor añadido de la empresa y la dificultad de transferirlo, lo que le confiere una gran importancia estratégica (Grant, 1996). La teoría del conocimiento en la empresa es extensión de un conjunto de líneas de investigación basadas en la dimensión interna de la empresa como el enfoque basado en los recursos (Barney, 1991) o el de las capacidades dinámicas (Lei, Hitt y Bettis, 1996). De este modo, el principio *Valuable, Rare, Inimitable, Non substituable* (VRIN), del enfoque basado en recursos, postula que un recurso que proporcione una ventaja competitiva es valioso, raro, imperfectamente imitable y no sustituible (Barney, 1991), y posteriores estudios añaden los límites para competir en los mercados (Peteraf, 1993).

Por otro lado, el valor para el cliente es una fuente de ventaja competitiva (Woodruff, 1997; Mizik y Jacobson, 2003; Spiteri y Dion, 2004), y ello explica que las empresas procuren entender las necesidades de los clientes para aportarles valor (Drucker, 1985; Porter, 1985; Slater y Narver, 1998; Martelo, Barroso y Capeda, 2011; Álvarez, Vila y Fraiz, 2013).

En el sector servicios el valor se mide, entre otros aspectos, en relación con la calidad percibida (Acosta, Fernández y Mollón, 2002; Juliá, Porsche, Jiménez y Verge, 2004), que está vinculada al capital humano y que es clave en la competitividad de la empresa (Lillo, Ramo y Sevilla, 2007).

Son los estudios que tratan sobre la OMI como ventaja competitiva en el sector turístico. Hay referencias que sugieren que para conseguir la fidelización del cliente las empresas mantengan satisfechos a sus empleados (Spinelli y Gray, 1998). En esta dirección, otros autores destacan la importancia de coordinar el marketing externo con la aplicación de técnicas de MI para que empleados satisfechos y motivados presten un servicio de calidad que revierta en la satisfacción del cliente externo (Lillo et al., 2007). En este sentido, Harrison, Newman y Rith (2006) analizan 2 actitudes esenciales y generalmente correlacionadas en los empleados (Firth, Mellor, Moore y Loquet, 2004; Silva, 2006): satisfacción laboral y compromiso.

## 2.2. La orientación al marketing interno: concepto y dimensiones

El concepto de MI se introdujo en la década de 1970, partiendo de la necesidad de la empresa de satisfacer las necesidades de los clientes para alcanzar mayor éxito (Berry, Hensel y Burke, 1976; Sasser y Arbeit, 1976). Se parte de la premisa de que para tener clientes satisfechos la empresa necesita disponer de empleados satisfechos, lo cual facilitará que presten un servicio de mayor calidad (Sasser y Arbeit, 1976; García, Álvarez y Santos, 2011).

El MI puede incorporar diversos tipos de actividades que han sido analizadas por muchos autores en los últimos 40 años. Pero no fue hasta principios del año 2000 cuando empezó a desarrollarse la OMI que claramente se basaba en el MI pero que suponía una sistematización de actividades enfocada a conocer, analizar y responder a las necesidades del cliente interno. De este modo, partiendo del paradigma de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990) se distinguieron 3 dimensiones: generación de conocimiento organizativo acerca del mercado, comunicación de ese conocimiento y respuesta.

La OMI ha sido objeto de elaboración teórica e investigación empírica (Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005; Gounaris,

2006, 2008; Ruizalba, Bermúdez, Rodríguez y Blanca, 2014) con la propuesta de un constructo tridimensional: a) generación de conocimiento organizativo acerca del mercado interno de la empresa; b) comunicación de ese conocimiento a nivel interno, y c) respuesta por parte de la empresa. Estas dimensiones suponen actividades de gestión global del conocimiento organizativo en relación a las necesidades de los empleados en 3 fases: a) generación; b) comunicación, y c) respuesta, por lo que esta gestión del conocimiento interno puede constituir una fuente de ventajas competitivas.

La información se puede transformar en conocimiento cuando se entiende, lee, interpreta y se aplica para una función específica del trabajo (Nonaka y Takeuchi, 1995). En este sentido, la OMI, a través de la generación de inteligencia, su comunicación y la posterior respuesta a esa información, implica una útil gestión del conocimiento de los empleados que debe redundar en mejorar la satisfacción laboral y el compromiso, aportando valor al cliente.

En cuanto a la primera dimensión, la de recoger información del mercado interno, supone identificar posibles mejoras mediante actividades tales como el intercambio de valores y el reconocimiento de segmentos internos con características y necesidades similares. La teoría de la equidad sugiere que los empleados evalúan sus trabajos comparando lo que aportan a las empresas en relación a lo que reciben de ellas (Huseman y Hatfield, 1990); por eso es importante conocer lo que los empleados esperan de la empresa, porque si el balance de ambas partes no está equilibrado, los resultados no serán satisfactorios.

La segunda dimensión consiste en comunicar esa información internamente. El concepto de comunicación interna es amplio y abarca desde las necesidades de los empleados hasta las metas y objetivos estratégicos (Grönroos, 2000).

Por último, la tercera dimensión se ha elaborado respuesta a las necesidades detectadas, una vez que se ha elaborado inteligencia a partir de la información y el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Se compone de factores tales como el interés de la dirección por sus empleados, el entrenamiento y la conciliación entre la vida laboral y familiar (Gounaris, 2008; Clark, 2001; Kossek y Nichol, 1992).

## 2.3. Orientación al marketing interno en el sector hotelero

Las empresas hoteleras se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en el que disminuye la lealtad de los clientes (Piccoli y Ives, 2005; Padilla y Garrido, 2012) y en el que se presta poca atención a la calidad de valor añadido. Se observa sobre todo en el sector hotelero (Alberca y Parte, 2013), y según la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) se ha producido un aumento en la planta hotelera (INE, 2013) con crecimientos en los últimos 10 años del 27,67%. Además, estudios recientes sobre el sector turístico en la Unión Europea advierten de que las empresas turísticas están más impulsadas por el producto que por el consumidor, y que presentan carencia de soluciones innovadoras, que es otra forma de desarrollar una ventaja competitiva (González-Loureiro y Pita-Castelo, 2012).

En este sentido, el sector hotelero, donde la importancia del servicio al cliente es fundamental (Sigala, 2005), es un ámbito propicio para aprovechar los beneficios que la OMI aporta como fuente de ventaja competitiva. Siguiendo a Gounaris (2006), la OMI es una estrategia clave en el sector hotelero para conseguir mejores resultados, por lo que para generar más valor al cliente hay que tener empleados satisfechos y comprometidos (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003; Lescano, 2011). Esto nos da pie a entender que la OMI puede considerarse como una valiosa fuente de ventaja competitiva para las empresas.

**Tabla 1**  
Ficha técnica

Ámbito geográfico	España
Población	Hoteles de 3*, 4*, 5* y Gran Lujo
Elemento muestral	Informante clave en cada establecimiento hotelero
Tipo de muestreo	Muestreo no probabilístico, por criterio o juicio
Tamaño de la muestra	202 hoteles
Método de recogida de la información	Cuestionario electrónico vía e-mail y apoyo telefónico
Fecha de realización	Enero-julio de 2010
Porcentaje de respuesta	27%
Programa estadístico	SPSS versión 20.0

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Metodología

#### 3.1. Análisis empírico

La investigación empírica se inicia a través de una fase de naturaleza cualitativa. En esta línea y siguiendo a [Lings \(2004\)](#), cualquier modificación de la escala MARKOR para su uso en el MI debería estar precedida de investigación de carácter cualitativo. La investigación cualitativa se ha enfocado al desarrollo de las escalas utilizadas. Se presentaron a profesionales del marketing, de los recursos humanos y de la alta dirección de empresas hoteleras. Se mantuvieron entrevistas con 5 profesionales del sector a nivel de servicios centrales y se eliminaron del ámbito académico. Fruto de estas entrevistas se elixeron algunos preguntas y se cambió la redacción de otras para mayor comprensión por los encuestados. El elemento muestral fue un informante clave en cada hotel que sirviera de nexo entre la alta dirección y los empleados de línea, y se identificó a informantes con visión general sobre el hotel y con capacidad de relación a distintos niveles. En la [tabla 1](#) se presenta la ficha técnica del trabajo de campo llevado a cabo.

#### 3.2. Medición de las variables

El cuestionario se estructuró en 2 partes. En el primer bloque se miden los conceptos culturales analizados en este estudio. Recoge 22 preguntas para medir conceptos relativos al grado de OMI de la empresa hotelera, 3 cuestiones para la satisfacción laboral de los trabajadores y otras 3 para su grado de compromiso organizacional. Las variables se plantean como afirmaciones en escalas Likert de 7 puntos, desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo), sobre las que se pide valorar al encuestado. La redacción de las escalas se muestra en el [anexo 1](#), y fueron previamente discutidas en el pre-test. En el segundo bloque se incluyen variables relativas a los hoteles para su clasificación: el género del entrevistado, la categoría del hotel, el tamaño del establecimiento según el número de empleados y la integración en una cadena hotelera.

En la [tabla 2](#) se muestran las principales características de las escalas utilizadas

**Tabla 2**  
Características de las escalas empleadas para la obtención de la información

	Ítems (n)	Fuentes
Orientación al marketing interno	22	<a href="#">Kohli y Jaworski (1990)</a> ; <a href="#">Lings (2004)</a> ; <a href="#">Gounaris (2008)</a> ; <a href="#">Clark (2001)</a> ; <a href="#">Kossek y Nichol (1992)</a> ; <a href="#">Thompson, Beauvis y Lyness (1999)</a> y elaboración propia
Compromiso	3	<a href="#">Meyer y Allen (1991)</a>
Satisfacción	3	<a href="#">Hartline y Ferrel (1996)</a>

**Tabla 3**  
Características generales de la muestra

	n	%
<i>Categoría del hotel</i>		
3*	39	19,3
4*	152	75,2
5* y Gran Lujo	11	5,4
<i>Pertenencia a una cadena</i>		
Sí	91	45
No	111	55
<i>Sexo del informante clave</i>		
Hombre	156	77,2
Mujer	46	22,8
<i>Tamaño del hotel</i>		
< 30 empleados	52	25,7
30-60 empleados	85	42,1
> 60 empleados	65	32,2

### 4. Resultados

#### 4.1. Características generales de la muestra

Como puede observarse en la [tabla 3](#), de los 202 hoteles encuestados, gran parte de ellos (en concreto, el 75,2%) se corresponden con hoteles de 4 estrellas, le siguen con el 19,3% los hoteles de 3 estrellas, quedando el 5,4% de hoteles de 5 estrellas y Gran Lujo.

Por otra parte, se extrae que el 55% no pertenecen a una cadena hotelera y que el 77,2% de los informantes claves son hombres.

#### 4.2. Fiabilidad y dimensiones subyacentes de la escala

Para asegurar la validez del contenido, como se ha comentado anteriormente, se realizó un pre-test a 14 profesionales de este instrumento y aportaron sugerencias que fueron incorporadas en su mayoría. En cuanto a la fiabilidad de la escala, fue probada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que toma valores superiores en todos los casos a 0,7 ([tabla 4](#)), valor superior al mínimo aceptado en las etapas exploratorias del desarrollo de la escala ([Miquel, Bigné, Lévy, Cuenca y Miquel, 1997](#)). Para finalizar, se analizó la dimensionalidad de la escala mediante 5 análisis factoriales exploratorios (AFE), uno para cada dimensión o constructo<sup>1</sup>. El método de extracción llevado a cabo es el análisis de componentes principales (ACP) con rotación Varimax. Se verifica la existencia previa de una estructura de correlación entre las variables, el valor del índice de Kaiser-Meyer-Olkin es superior a 0,8 y el test de esfericidad de Barlett siempre resulta significativo. Además, las comunalidades extraídas y las cargas factoriales superan en todo caso el 0,6.

Los resultados del análisis de fiabilidad y unidimensionalidad llevados a cabo se muestran en la [tabla 4](#).

#### 4.3. Grado de orientación al marketing interno en hoteles españoles

Para examinar el grado de OMI como fuente de ventaja competitiva de los hoteles en España, se parte del conjunto de dimensiones para realizar su análisis explorativo.

En la [tabla 5](#) se observa que la dimensión más desarrollada por la hotelería española es la referente a la comunicación interna, con una puntuación media de 5,6. En cambio, la generación de inteligencia interna es la dimensión con menor puntuación, con un 4,9 en la

<sup>1</sup> Tras realizar el análisis de fiabilidad y el análisis factorial exploratorio, los resultados sugieren la eliminación de la variable V7, por lo que se decide depurar la escala propuesta inicialmente.



**Tabla 4**  
Resultados de los análisis factoriales exploratorios y de fiabilidad

	Factores	Varianza explicada	Variables observadas y cargas factoriales*	Alfa de Cronbach
<i>Dimensiones de la Orientación al Mercado Interno</i>				
Generación de inteligencia interna (GII) Varianza total=74,84% $\alpha=0,87$ KMO=0,84 Esfericidad de Barlett $X^2(15)=589,35$ (p=0,000)	GI <sub>1</sub> : Identificación del intercambio de valores	46,54%	V1-0,82 V2-0,87 V3-0,63 V4-0,79	0,86
	GI <sub>2</sub> : Segmentación	28,29%	V5-0,94 V6-0,62	0,71
Comunicación Interna (CI) Varianza total=69,4% $\alpha=0,89$ KMO=0,83 Esfericidad de Barlett $X^2(6)=332,45$ (p=0,000)	CI <sub>1</sub> : Comunicación	69,40%	V8-0,82 V9-0,83 V10-0,82 V11-0,84	0,89
Respuesta a la inteligencia interna (RII) Varianza total=74,16% $\alpha=0,92$ KMO=0,90 Esfericidad de Barlett $X^2(55)=1443,64$ (p=0,000)	RI <sub>2</sub> : Interés de la dirección	19,95%	V15-0,78 V16-0,79	0,91
	RI <sub>1</sub> : Implementación del interés de la dirección	34,12%	V12-0,70 V13-0,76 V14-0,59 V20-0,78 V21-0,81 V22-0,79	0,80
	RI <sub>3</sub> : Entrenamiento	20,07%	V17-0,73 V18-0,81 V19-0,69	0,77
<i>Satisfacción Laboral</i>				
Satisfacción Varianza total=77,75% $\alpha=0,86$ KMO=0,66 Esfericidad de Barlett $X^2(3)=336,47$ (p=0,000)	S: Satisfacción	77,75%	V23-0,91 V24-0,93 V25-0,79	0,86
Compromiso Varianza total=71,17% $\alpha=0,78$ KMO=0,67 Esfericidad de Barlett $X^2(3)=195,90$ (p=0,000)	C: Compromiso	69,40%	V26-0,84 V27-0,88 V28-0,79	0,78

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.

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

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

**Tabla 5**  
Análisis descriptivo de la orientación al mercado interno de los hoteles españoles

	Media	DE	Mediana	Mínimo	Máximo
<i>Orientación al mercado interno</i>	4,99	1,00	5,06	1,81	7,00
Identificación del intercambio de valores	4,91	1,18	5,00	1,00	7,00
Segmentación	4,13	1,41	4,00	1,50	7,00
Comunicación interna	5,69	1,06	6,00	2,00	7,00
Interés de la dirección	5,35	1,32	5,50	1,00	7,00
Implementación del interés de la dirección	5,00	1,18	5,16	1,50	7,00
Formación	4,88	1,26	5,00	1,00	7,00

identificación del intercambio de valores y un 4,1 en segmentación, superando en cualquier caso el punto medio de la escala.

#### 4.4. Clasificación de los hoteles en función de su grado de orientación al marketing interno

Para detectar, a nivel exploratorio, la existencia de grupos de hoteles, diferenciados a través de sus niveles de OMI, se procedió a la realización de un análisis de conglomerados.

Para la selección de la solución cluster definitiva, y siguiendo a [Hair, Anderson, Tatham y Black \(2007\)](#), utilizamos tanto métodos jerárquicos como no jerárquicos para analizar los beneficios de cada uno. Utilizando como medida la distancia euclídea al cuadrado y como el número jerárquico jerárquico el método de Ward, concluimos que el número apropiado de conglomerados es de 3.

Los resultados arrojan que en el primer cluster se incluye a 80 hoteles, y se le ha llamado hoteles con una OMI máxima ([tabla 6](#)). Estos hoteles muestran puntuaciones superiores a 6 respecto a la comunicación interna y al interés de la dirección, presentando en

**Tabla 6**  
Resumen de los resultados del análisis cluster. Valores medios y diferencias significativas

Subdimensiones	Cluster 1: 80 hoteles; OMI máxima	Cluster 2: 89 hoteles; OMI media	Cluster 3: 33 hoteles; OMI mínima	Diferencias entre grupos <sup>a</sup>
Identificación del intercambio de valores	5,84	4,72	3,16	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>*</sup>
Segmentación	5,42	3,45	2,88	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>**</sup>
Comunicación interna	6,21	5,79	4,21	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>**</sup>
Interés de la dirección	6,17	5,37	3,36	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>*</sup>
Implementación del interés de la dirección	5,96	4,82	3,20	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>*</sup>
Entrenamiento	5,80	4,68	3,21	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>*</sup>

\* Significativo al 99%.

\*\* Significativo al 95%.

<sup>a</sup> Con la finalidad de detectar diferencias significativas entre los clusters se recurre al análisis de la varianza multivariante (MANOVA) y univariante (ANOVA). Como puede observarse en la [tabla 6](#), las medias de los ítems muestran, a un nivel de significatividad del 1%, diferencias significativas con respecto a los 3 grupos detectados en todos los casos.

**Tabla 7**  
Características de los clusters

	Sexo del director	Categoría del hotel	Pertenencia a una cadena	Tamaño (número de de empleados)
Phi	0,030 (p = 0,911)	0,88 (p = 0,815)	0,194 <sup>*</sup> (p = 0,022)	0,179 (p = 0,167)
V de Cramer	0,030 (p = 0,911)	0,62 (p = 0,815)	0,194 <sup>*</sup> (p = 0,022)	0,127 (p = 0,167)

\* Significativa al 95%.

el resto de dimensiones puntuaciones superiores a 5. Por otro lado, en el segundo cluster hay 89 hoteles. Es el cluster más numeroso, y sus variables toman valores medios, en torno al 4,8. En cambio, el tercer cluster, de menor tamaño, está formado por 33 hoteles; se trata de hoteles con una menor OMI y cuyas valoraciones en ningún caso (excepto para la dimensión comunicación interna, con un 4,21) lleguen al punto medio de la escala utilizada.

Detallada la media de la escala utilizada según su grado de OMI, se continúa con su análisis. En primer lugar, se procede a caracterizarlos para analizar si el sexo del informante, la categoría del hotel, la integración en una cadena hotelera o el tamaño influyen en el grado de OMI ([tabla 7](#)). Para ello se realizaron las correspondientes tablas de contingencias y se analizaron los coeficientes Phi y V de Cramer, que cuantifican el grado de relación, minimizando el efecto del tamaño muestral. En este sentido, los clusters no quedan definidos por características como sexo del informante, categoría del hotel y tamaño. No obstante, destaca respecto al tamaño perteneciente al cluster 3, aquellos con la mínima OMI, que tan solo el 15,2% de los hoteles son pequeños mientras que el 42,4% quedan clasificados como grandes (representando los hoteles pequeños el 25,7% de la muestra, mientras que los grandes representan el 32,2%).

En cambio, los diversos estadísticos calculados muestran probabilidades asintóticas inferiores a 0,05 para la variable que recoge la pertenencia a una cadena hotelera, por lo que se puede concluir que las variables grado de OMI y pertenencia a una cadena hotelera están relacionadas, desarrollando una mayor OMI los hoteles pertenecientes a cadenas. De hecho, el 75,8% de los hoteles pertenecientes al cluster 3, aquellos con la mínima OMI, no pertenecen a ninguna cadena hotelera.

**Tabla 8**  
Satisfacción y compromiso en cada uno de los clusters

	Satisfacción	Compromiso
Cluster 1	6,22	6,34
Cluster 2	5,45	5,89
Cluster 3	4,23	4,51
$\chi^2$	58,42 (p = 0,00)	37,74 (p = 0,00)
U de Mann-Whitney	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>*</sup>	1-2 <sup>*</sup> , 1-3 <sup>*</sup> , 2-3 <sup>*</sup>

\* Significativa al 99%.

En segundo lugar, y para resolver las cuestiones restantes, se procede a analizar el grado de satisfacción laboral y de compromiso medio en cada uno de los clusters ([tabla 8](#)). Se trata de estudiar si existen diferencias significativas en cada uno de los 3 clusters según el nivel de satisfacción y compromiso.

Se aplica el test de Kruskal-Wallis, que permite identificar si los clusters presentan diferencias significativas, y el test U de Mann-Whitney que compara 2 a 2 los valores medios. El resultado ratifica que existen diferencias significativas en la satisfacción laboral y en el compromiso de los empleados en los 3 grupos. Es decir, la pertenencia a uno u otro cluster influye en el grado de satisfacción y compromiso: cuanto mayor es el grado de OMI desarrollado, mayor resulta la satisfacción laboral y el compromiso. Se observa que la satisfacción y el compromiso en el cluster 1, aquel con mayor OMI, es de 6,22 y 6,34, respectivamente, mientras que en el cluster 3 resulta ser de 4,23 y 4,51.

## 5. Conclusiones, limitaciones, propuestas de investigación y para la práctica empresarial

Como principal aportación señalamos que la investigación ha permitido extraer los principales hallazgos relativos a la situación actual de la investigación sobre la OMI como fuente de ventaja competitiva en el sector hotelero, donde la calidad del servicio prestado es un aspecto primordial. Los resultados obtenidos cubren así satisfactoriamente los objetivos de investigación planteados y aportan valor académico desde la confirmación empírica de la teoría.

Una conclusión, fruto de los resultados de esta investigación, es que se ha medido el grado de OMI en empresas del sector hotelero, encontrándose que la dimensión que obtiene una mayor puntuación por parte de los hoteles españoles es la comunicación interna. Por el contrario, la dimensión generación de inteligencia interna es la que presenta una valoración menor. Se encuentra que la dirección presta menos atención a reconocer las necesidades individuales de sus trabajadores, hecho que se personaliza dar luego una respuesta efectiva y personalizada. Otro resultado es que se ha encontrado una clasificación de los hoteles españoles según su grado de OMI, obteniéndose 3 grupos (OMI máxima, OMI media y OMI mínima) que muestran diferencias significativas. Se observa

que paulatinamente las empresas hoteleras están reconociendo el valor que les puede aportar la implementación de estrategias de OMI, ya que el grupo con una menor OMI es el grupo menos numeroso. En este grupo, el 75,8% 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. Además, se detecta que la categoría o el tamaño del hotel no influyen en el grado de OMI implementado. Resulta llamativo que, por ejemplo, los hoteles de 5 estrellas, en los que la calidad del servicio ofrecida es imprescindible, no tengan un mayor grado de OMI. Por otro lado, y muy relevante, se confirma la relación que existe entre el implementar una estrategia de OMI y la satisfacción y el compromiso de los empleados. Se encuentran diferencias significativas entre los 3 clusters en relación con el grado de satisfacción y de compromiso: a mayor grado de implementación de la OMI mayor grado de satisfacción y de compromiso por parte de los empleados, lo cual evidentemente afectará positivamente a la calidad del servicio prestado. Se demuestra, por lo tanto, que los hoteles que desarrollan una estrategia de OMI, y con ello una gestión del conocimiento, logran mejoras significativas tanto en la satisfacción como en el compromiso de sus empleados, con las repercusiones positivas que esto conlleva, pues como hemos visto el compromiso (Vandenberghe et al., 2007; Malhotra et al., 2013) y la satisfacción de los empleados (Tortosa-Edo et al., 2010; Wu et al., 2013) ejercen una influencia positiva sobre la calidad del servicio.

Una limitación de esta investigación proviene del hecho de que no se haya realizado un análisis multinivel en diversas categorías de empleados para explorar las posibles diferencias en relación con la OMI. No obstante, esto se ha compensado acudiendo a informantes clave que tuvieran contacto con empleados y directivos mediante interacción multinivel por su movilidad dentro de la organización.

Para futuras líneas de investigación sugerimos la realización de análisis multinivel que incluya a empleados de diversos estatus en el organigrama. También resultaría interesante extender la investigación para medir resultados finales en términos de rentabilidad y fidelización, y de este modo seguir analizando en más profundidad cómo la OMI constituye una herramienta útil para la gestión del conocimiento acerca de los empleados. Además, como se ha visto, la OMI puede constituir una ventaja competitiva sostenible, en particular para las empresas de servicios, por lo que sería útil realizar un análisis similar en otros subsectores dentro del sector servicios.

Para finalizar, ofrecemos algunas propuestas para los empresarios y directivos del sector hotelero. En el sector hotelero, con un exigente entorno competitivo, se propone a los directivos que establezcan estrategias encaminadas a entender al empleado como un cliente interno, ya que favorece el incremento de su compromiso organizacional y su satisfacción contribuyendo a la construcción de una ventaja competitiva que contribuye al éxito en el mercado externo. En concreto, la primera propuesta para el ámbito empresarial es en relación a las dimensiones de la OMI. La dimensión generación de inteligencia interna es la que presenta una valoración menor, por lo que pensamos que desde el ámbito práctico debe favorecerse la gestión del conocimiento, en concreto, con relación a detectar las necesidades específicas de los empleados cuando a personas —no solo como profesionales—, ya que con bajo coste económico, conocer las necesidades de los empleados permitirá a la dirección dar una respuesta adecuada y personalizada (por ejemplo, en actividades de formación o en acciones que promuevan la conciliación entre la vida laboral y familiar), contribuyendo a mejorar sus niveles de satisfacción y compromiso. En segundo lugar, resulta recomendable para los hoteles no pertenecientes a cadenas hoteleras reconocer la gestión del conocimiento aportada a OMI como una herramienta de gestión del conocimiento de los empleados, ya que con un bajo coste económico les permitiría competir de forma más efectiva, así como dar una respuesta más ágil a las demandas del mercado. Por último, además de estas actividades

de la alta dirección, los gerentes y mandos intermedios deberán ser entrenados no solo para captar las necesidades del cliente final, sino también para detectar y comprender las necesidades de los empleados, para después diseminar esa información a nivel interno de la organización de modo que se pueda elaborar una respuesta adecuada, lo que indudablemente supone una fuente de ventajas competitivas para un sector de tanto peso en la economía española.

## Anexo 1. Cuestionario utilizado

### ORIENTACIÓN AL MARKETING INTERNO

#### Generación de inteligencia interna

**V1.** «Una de las prioridades de esta empresa es comprender las necesidades de sus empleados antes de que se vaya a tomar cualquier decisión.»

**V2.** «Nos aseguramos de que nos reunimos cara a cara con nuestros empleados para comprender mejor sus necesidades.»

**V3.** «En esta empresa, de manera habitual, hacemos investigaciones sobre las necesidades de los empleados para detectar sus necesidades y expectativas.»

**V4.** «Un aspecto importante de nuestro trabajo es comprobar si nuestros empleados están satisfechos con su trabajo y los problemas que tienen.»

**V5.** «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.).»

**V6.** «Cuando diseñamos una determinada política o pretendemos aplicarla, siempre nos preguntamos cómo van a afectar a los diferentes segmentos de empleados con necesidades y características similares.»

**V7.** «Todos los empleados son tratados exactamente de la misma manera, con independencia de sus necesidades y características individuales.»

#### Comunicación interna

**V8.** «Los supervisores están sinceramente interesados en escuchar lo que los empleados les tengan que decir acerca de sus trabajos, sus problemas y las soluciones y sugerencias que les planteen.»

**V9.** «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.»

**V10.** «Los supervisores en esta empresa siempre están disponibles para atender a alguno de los empleados cuando estos quieran entrevistarse personalmente con algún supervisor.»

**V11.** «Se espera de los supervisores que pasen tiempo con los empleados explicando los objetivos de la empresa y como esos objetivos afectan a lo que la empresa espera de cada empleado en particular.»

#### Respuesta a la inteligencia interna

**V12.** «Los directivos de esta empresa invierten recursos (tiempo y/o dinero) si hay algo que se pueda hacer para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los empleados.»

**V13.** «Las necesidades de los empleados se toman en serio por la dirección de la empresa y se introducen políticas para satisfacerlas.»

**V14.** «La dirección de esta empresa está claramente orientada a la resolución de problemas de los empleados y a dotarles de todo el apoyo necesario para que puedan desempeñar bien su trabajo.»

**V15.** «La dirección muestra verdadero interés por los empleados como personas, con independencia de que desempeñen mejor o peor su trabajo o de que consigan sus resultados.»

**V16.** «La dirección tiene verdadero interés por conocer y comprender los sentimientos de sus empleados en la medida en que afecten al trabajo.»

**V17.** «Con anterioridad a que se ponga en marcha un nuevo servicio o a que se introduzca una modificación, los empleados reciben amplio entrenamiento en relación con el cambio y cómo afectará a la forma en que hacen su trabajo.»

**V18.** «Esta empresa organiza seminarios de formación de manera constante y sistemática para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades.»

**V19.** «Si un empleado es trasladado a una nueva tarea o departamento, su nuevo supervisor le entrenará personalmente en la nueva tarea.»

**V20.** «Los directivos comprenden las necesidades familiares de los empleados.»

**V21.** «Los directivos apoyan a los empleados para que puedan desarrollar sus responsabilidades familiares.»

**V22.** «En esta empresa los trabajadores pueden tener un equilibrio entre el trabajo y sus vidas familiares.»

#### SATISFACCIÓN LABORAL

**V23.** «Estoy satisfecho de las relaciones con mis jefes.»

**V24.** «Estoy satisfecho del apoyo que recibo de la empresa.»

**V25.** «Estoy satisfecho de las oportunidades de avanzar en esta empresa.»

#### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

**V26.** «Esta empresa merece que yo dé lo mejor de mí.»

**V27.** «Me percibo emocionalmente ligado a la empresa.»

**V28.** «Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa.»

Nota: El ítem en *cursiva* fue eliminado.

#### Bibliografía

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

Álvarez, J., Vila, M. y Fraiz, J. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad y los resultados. Sector alojamiento turístico en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 74–89.

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.

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

Bueno, E., Casani, F. y Lizcano, J. L. (1999). Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 100, 195–217.

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.

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.

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 and loyalty: An empirical investigation. *Marketing, Intelligence and Planning*, 18(4), 185–199.

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 enoturístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(2), 89–96.

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

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.

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. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114–135.

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.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2007). *Análisis multivariante* (5.a ed.). Pearson-Prentice Hall.

Harrison, D., Newman, D. y Rith, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.

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.

INE (2013). Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) [consultado 18 Sep 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ffe162eoh&file=inebase>

Johnson, J., Martin, K. y Saini, A. (2012). The role of a firm's 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-skite child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, 45, 485–509.

Lee, 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 meta-learning 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 frontline employees: A profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 66, 1338–1344.
- Martelo, S., Barroso, C. y Capeda, G. (2011). Creando capacidades que aumentan el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 069–087.
- Mendoza, J., Hernández, M. y Taberero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en gerencia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVII(1), 110–125.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G. y Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing relationships: Effects of functional and dysfunctional conflict in intra-organizational 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, Y. y Nonaka, I. (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., Zeithalm, 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 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.
- Sasser, E. W. y Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the services sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
- Roca, P. y Camison, C. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Ruizalba, J. L., Bermúdez, G., Rodríguez, M. y Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11–19.
- 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 Behaviour*, 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., Martín, F., Romero, P. M. y Dolan, S. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: Are they congruent? *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 283–297.
- Vandenbergh, 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. *Papeles de Turismo*, 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.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C. y Fu, C.-S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436–449.
- Zeithalm, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52, 35–48.
- Zeithalm, V. A., Bitner, M. J. y Gremler, D. D. (2009). *Marketing de Servicios*. México: McGraw Hill.