

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

INFLUENCIA DEL BRANDING INTERNO EN LA ORIENTACIÓN DE LOS COLABORADORES HACIA LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES DE BARRANQUILLA



Autor
David Antonio Barros Arrieta

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2021

**INFLUENCIA DEL BRANDING INTERNO EN LA ORIENTACIÓN DE LOS
COLABORADORES HACIA LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES DE
BARRANQUILLA**

Autor

David Antonio Barros Arrieta

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración**

Tutora

Vivian Picalúa Parra

Cotutor

Evaristo Navarro Manotas

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2021**

Dedicatoria

*A mi madre, mi padre (q.e.p.d.) y mis hermanos, porque este logro también es de ustedes.
A mi esposa Linda Ruiz, quien siempre me ha motivado a salir adelante y hoy más que nunca es
mi gran apoyo.*

Agradecimientos

*A Dios por hacerlo todo posible.
A cada uno de mis tutores por su acompañamiento y dedicación.
A mis compañeros de trabajo por siempre brindarme su apoyo.
A todos los que participaron de manera directa o indirecta en el desarrollo de esta
investigación.*

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla. El estudio se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo descriptivo y correlacional, de diseño no experimental-transversal, cuya muestra estuvo constituida por 55 colaboradores que pertenecen a 5 hoteles miembros de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco], Capítulo Atlántico. Adicionalmente, se tuvo en cuenta a los administradores o gerentes de los hoteles participantes con el propósito de complementar algunos resultados del estudio. La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta, la cual estuvo constituida por 35 ítems de escala tipo Likert. Los datos recolectados fueron procesados a través de estadística descriptiva y análisis de regresión lineal múltiple para determinar la correlación entre las variables. Los resultados de la investigación mostraron que las dimensiones del branding interno (gestión de recursos humanos centrada en la marca, comunicaciones internas de marca y liderazgo de marca) están presentes en la dinámica organizacional de los hoteles participantes. Asimismo, los colaboradores mostraron resultados significativos en los componentes inteligencia emocional, inteligencia cultural e inteligencia experiencial hotelera, lo que confirma su orientación hacia la experiencia del cliente. Finalmente, se estableció que existe una correlación positiva débil entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente, donde el liderazgo de marca se mostró como la dimensión de mayor influencia.

Palabras clave: branding interno, experiencia del cliente, gestión de marca, marca corporativa

Abstract

This research aims to analyze the influence of internal branding on employee orientation towards customer experience in hotels in Barranquilla. The study was carried out from a quantitative approach, from descriptive and correlational research, non-experimental, and transectional design, whose sample consisted of 55 employees who belong to 5 member hotels of the Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco], Chapter Atlántico. Additionally, the study considered the administrators or managers of the participating hotels to complement some results. A survey was used to collect the information. It consisted of 35 Likert-type scale items. The collected data were processed through descriptive statistics and multiple linear regression analysis to determine the correlation between the variables. The results showed that the dimensions of internal branding (brand-centered human resource management, internal brand communications, and brand leadership) are present in the organizational dynamics of the participating hotels. Likewise, employees showed significant results in the components of emotional intelligence, cultural intelligence and hospitality experiential intelligence, which confirms that they are oriented towards the customer experience. Finally, it was established that there is a weak positive correlation between internal branding and the orientation of employees towards customer experience, where brand leadership was shown to be the most influential dimension.

Keywords: internal branding, customer experience, brand management, corporate brand

Contenido

Lista de tablas y figuras	8
Introducción	10
Capítulo I: Problema de investigación	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Formulación del interrogante de investigación	16
1.3. Sistematización del problema.....	16
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.4.1. Objetivo general.	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
1.5. Justificación de la investigación.....	17
1.6. Delimitación de la investigación	19
Capítulo II: Marco referencial teórico	20
2.1. Antecedentes de investigación	20
2.2. Bases teóricas	31
2.2.1. Branding.	31
2.2.2. Branding interno.....	34
2.2.3. Experiencia del cliente.....	50
2.3. Marco conceptual	63
2.3.1. Branding interno.....	63
2.3.2. Promesa de marca.....	63
2.3.3. Experiencia del cliente.....	64
2.3.4. Orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente.....	64
2.3.5. Hotel.....	64
2.4. Sistema de variables	65
2.4.1. Variable 1: Branding interno.....	65
2.4.2. Variable 2: Experiencia del cliente.....	65
2.4.3. Operacionalización de las variables.....	66
Capítulo III: Marco metodológico	68
3.1. Enfoque de investigación	68
3.2. Tipo de investigación	68

3.3. Diseño de investigación	69
3.4. Población y muestra	69
3.4.1. Población.	69
3.4.2. Muestra.	70
3.5. Técnica e instrumento para recolectar la información	71
3.5.1. Validez y confiabilidad del instrumento.	73
3.6. Técnicas para el procesamiento de los datos.....	74
Capítulo IV: Resultados de la investigación.....	76
4.1. Análisis y discusión de los resultados	76
4.1.1. Caracterización de los participantes.	76
4.1.2. Análisis de resultados para el primer objetivo específico.	78
4.1.3. Análisis de resultados para el segundo objetivo específico.....	94
4.1.4. Análisis de resultados para el tercer objetivo específico.....	110
Conclusiones.....	122
Recomendaciones	124
Referencias.....	127
Anexos	138

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 2.1 Aportes a la definición de branding interno.....	36
Tabla 2.2 Dimensiones del branding interno identificadas en la literatura.....	42
Tabla 2.3 Operacionalización de las variables.....	67
Tabla 3.4 Distribución de la muestra	71
Tabla 3.5 Estructura del instrumento	72
Tabla 4.6 Resultados para el indicador reclutamiento de personal basado en los valores de la marca.....	78
Tabla 4.7 Resultados para el indicador programas de capacitación sobre la marca	80
Tabla 4.8 Resultados para el indicador sistemas de recompensa.....	81
Tabla 4.9 Resultados para el indicador evaluación del desempeño basado en la marca	82
Tabla 4.10 Resultados para el indicador comunicación descendente	85
Tabla 4.11 Resultados para el indicador comunicación ascendente	86
Tabla 4.12 Resultados para el indicador comunicación lateral.....	87
Tabla 4.13 Resultados para el indicador directivos que promueven la marca.....	90
Tabla 4.14 Resultados para el indicador colaboradores líderes de marca	91
Tabla 4.15 Resultados para el indicador inteligencia emocional interpersonal.....	95
Tabla 4.16 Resultados para el indicador inteligencia emocional intrapersonal.....	96
Tabla 4.17 Resultados para el indicador inteligencia cultural cognitiva	99
Tabla 4.18 Resultados para el indicador inteligencia cultural motivacional	100
Tabla 4.19 Resultados para el indicador inteligencia cultural conductual.....	101
Tabla 4.20 Resultados para el indicador centricidad en la experiencia del cliente.....	104
Tabla 4.21 Resultados para el indicador creatividad	105
Tabla 4.22 Resultados para el indicador generosidad.....	106
Tabla 4.23 Resultados para el indicador comportamiento profesional.....	107
Tabla 4.24 Nivel de correlación según coeficiente de Pearson	110
Tabla 4.25 Correlación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente.....	111
Tabla 4.26 Correlación entre dimensiones del branding interno y componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente	113

Tabla 4.27 Resumen del modelo.....	116
Tabla 4.28 Análisis de varianza ANOVA.....	117
Tabla 4.29 Nivel de significancia de las variables dentro del modelo.....	119

Figuras

Figura 4.1 Género de los colaboradores participantes.....	76
Figura 4.2 Rango de edad de los colaboradores.....	77
Figura 4.3 Áreas de desempeño de los colaboradores.....	77
Figura 4.4 Resultados agrupados de la dimensión gestión de recursos humanos centrada en la marca.....	83
Figura 4.5 Resultados agrupados de la dimensión gestión de recursos humanos centrada en la marca (desde la perspectiva de los administradores o gerentes).....	84
Figura 4.6 Resultados agrupados de la dimensión comunicaciones internas de marca.....	88
Figura 4.7 Resultados agrupados de la dimensión comunicaciones internas de marca (desde la perspectiva de los administradores o gerentes).....	89
Figura 4.8 Resultados agrupados de la dimensión liderazgo de marca.....	92
Figura 4.9 Resultados agrupados de la dimensión liderazgo de marca (desde la perspectiva de los administradores o gerentes).....	93
Figura 4.10 Resultados agrupados del componente inteligencia emocional.....	98
Figura 4.11 Resultados agrupados del componente inteligencia emocional (desde la perspectiva de los administradores o gerentes).....	98
Figura 4.12 Resultados agrupados del componente inteligencia cultural.....	102
Figura 4.13 Resultados agrupados del componente inteligencia cultural (desde la perspectiva de los administradores o gerentes).....	103
Figura 4.14 Resultados agrupados del componente inteligencia experiencial hotelera.....	108
Figura 4.15 Resultados agrupados del componente inteligencia experiencial hotelera (desde la perspectiva de los administradores o gerentes).....	109

Introducción

Las compañías líderes a nivel mundial reconocen que el capital humano constituye uno de los recursos más valiosos para las organizaciones y se convierte en un factor determinante para la generación de ventajas competitivas y, por ende, el éxito empresarial (Chiavenato, 2011; Medina, Gallegos y Lara, 2008). En muchos casos, las dificultades que afrontan las organizaciones no surgen de factores externos, sino que son el resultado de problemas en la gestión interna que derivan en inconvenientes que afectan el rendimiento y la competitividad (Jiménez y Gamboa, 2016).

En el caso de las empresas de servicios, los colaboradores adquieren un papel protagónico al ser los encargados de personificar la marca ante los ojos del cliente e influir directamente sobre la percepción que este pueda tener respecto a la marca y la organización en general (Punjaisri, Wilson y Evanschitzky, 2009; Simmons, 2009). Quienes lideran las empresas reconocen la importancia del mercado interno dentro de la estrategia de marca, por lo tanto, son cada vez más las acciones que se destinan a los colaboradores para involucrarlos con la marca y de esta manera construir una marca corporativa sólida (Punjaisri y Wilson, 2011).

Basados en este contexto, se identifica en la literatura de marketing el concepto de branding interno, el cual busca promover entre los colaboradores la apropiación de la marca con el objetivo de garantizar que la promesa de marca se entregue con precisión a los clientes externos (Dechawatanapaisal, 2018). Lo anterior implica la ejecución de actividades que ayuden a los colaboradores a comprender y apropiarse los valores de la marca, generando como consecuencia un incremento en su desempeño frente a los públicos externos y, a su vez, mayor coherencia entre los mensajes de marca internos y externos. En otros términos, lo que persigue el branding interno es que los colaboradores conozcan, comprendan e interioricen la marca de tal

manera que exhiban comportamientos que estén alineados a lo que representa la marca, garantizando, no solo la prestación de un buen servicio, sino una experiencia memorable que genere impactos positivos en el cliente (Du Preez, Bendixen y Abratt, 2017).

Los anteriores elementos adquieren relevancia dentro de la industria hotelera si se tiene en cuenta el aumento de la competitividad en el sector y las nuevas condiciones del mercado derivadas de la pandemia, que exigen de manera constante la diferenciación mediante experiencias de valor (Klempert, 2021). Teniendo en cuenta el contexto anterior, y las posibles asociaciones que se divisan entre las variables, esta investigación se ha propuesto analizar la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla.

Para mostrar el desarrollo del estudio, el documento se ha organizado por capítulos, donde el capítulo I hace referencia al problema de investigación incluyendo el planteamiento, interrogantes, objetivos, justificación y delimitación. El capítulo II es el marco referencial teórico donde se muestran los antecedentes de investigación, las bases teóricas, el marco conceptual y el sistema de variables con su respectiva operacionalización. Luego, en el capítulo III se detallan los aspectos metodológicos del proyecto como el enfoque, tipo y diseño de investigación, además, la población, muestra, técnica de recolección de información, validez y confiabilidad del instrumento y las técnicas utilizadas para el procesamiento de datos. En el capítulo IV se muestran los resultados de la investigación a partir de los objetivos, después se presentan las principales conclusiones y, finalmente, se hacen unas recomendaciones desde el punto de vista práctico y científico.

Capítulo I: Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Durante los últimos años, el turismo se ha convertido en un sector económico de gran importancia a nivel mundial debido a los múltiples beneficios que representa para los países en materia económica, social y cultural (Zuñiga, 2015). El fortalecimiento del turismo ha impulsado el auge de sectores relacionados como, la construcción, tecnología y telecomunicaciones, sector alimenticio, entre otros (Bravo y Rincón, 2013). La Organización Mundial del Turismo informó que durante el año 2019 el flujo de turistas internacionales registró un aumento del 4% en comparación con el año 2018, alcanzando una cifra cercana a los 1.500 millones de turistas, siendo Europa el destino preferido con 742 millones (51%), seguido de Asia y el Pacífico con 364 millones (25%), luego las Américas con 220 millones (15%), África con 71 millones (5%), y finalmente Oriente Medio con 64 millones (4%) (Revista Dinero, 2020).

Esta tendencia de crecimiento en el turismo a nivel mundial también se presentó en Colombia, donde en el año 2019 se registró la cifra récord de 4.515.932 visitantes, reflejando un incremento del 2,7% frente al 2018 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2020). El Ministerio explica que estas cifras reflejan el gran momento que atraviesa el turismo en Colombia gracias a los esfuerzos del Gobierno Nacional, al avance en las condiciones de seguridad, los avances en infraestructura y la solidez económica, que en conjunto han mejorado la confianza de la comunidad internacional.

En el caso particular de Barranquilla, el turismo también ha registrado cifras positivas debido al proceso de transformación que vive la ciudad representado en importantes proyectos de infraestructura y planta turística. Entre enero y septiembre de 2019, la ciudad recibió 1.046.245 visitantes (nacionales e internacionales), frente a 946.751 recibidos en el mismo período de 2018,

reflejando un incremento del 10%. Esta dinámica se ha visto impulsada por la estrategia de promoción que ha venido realizando la Oficina Distrital de Turismo para promover a Barranquilla como un destino ideal para los segmentos de reuniones, negocios, eventos deportivos, eventos culturales, turismo vacacional y ecológico, abriendo una diversidad de opciones para diferentes tipos de turistas (Alcaldía de Barranquilla, 2019).

Los significativos resultados de la industria turística han impulsado el crecimiento del sector hotelero, materializado en la ejecución de diversos proyectos en las principales ciudades del país y la llegada de nuevas cadenas hoteleras internacionales que buscan aprovechar las condiciones favorables que ofrece el mercado (Portafolio, 2017; Vásquez, 2018). A causa de esto, el sector hotelero de Barranquilla se ha visto inmerso en una dinámica de crecimiento, ocasionando mayor competencia entre las compañías de alojamiento. Diferentes proyectos de inversión hotelera han llegado a la ciudad destacándose marcas internacionales como NH Hotel Group, Hilton Garden Inn; y nacionales como BH y Estelar (El Tiempo, 2018). Además, en el año 2017 Barranquilla recibió dos de las inversiones más altas en el sector a nivel nacional con el hotel Holiday Inn Express (32.000 millones) y el hotel Crowne Plaza (26.000 millones), constituidos por 154 y 76 habitaciones, respectivamente (El Herald, 2018).

Las anteriores circunstancias resultan positivas para la ciudad, dado que se traducen en mayores niveles de inversión y nuevas oportunidades de empleo para la población, sin embargo, para el gremio hotelero significa un entorno más hostil y competitivo que les exige capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, y responder con mayor calidad ante la necesidad de diferenciarse mediante la oferta de mejores experiencias (Aznar, Bagur y Rocafort, 2016; Lozano, 2016). Adicionalmente, situaciones coyunturales como la emergencia sanitaria derivada de la pandemia del Covid-19 han llevado a los hoteles hacia un proceso de cambio

donde sus instalaciones y funciones de los colaboradores deben adaptarse a estrictas normas de bioseguridad sin poner en riesgo la experiencia que se entrega a los huéspedes. En esta nueva normalidad será fundamental la forma en que los hoteles adaptan sus estrategias a los nuevos comportamientos de consumo y necesidades de los turistas, donde debe primar la entrega de experiencias memorables bajo un entorno seguro (Klempert, 2021).

En este orden de ideas, la experiencia del cliente se convierte en un aspecto crucial dentro del sector lo que exige a los hoteles transmitir una experiencia de servicio de alta calidad de genere valor a los huéspedes (Fusté, 2015). Autores como Gándara, Fraiz y Manosso (2013) afirman que la experiencia del cliente en el contexto hotelero se vincula directamente con el cumplimiento de las expectativas y la satisfacción que se percibe frente al servicio recibido, por tanto, es un factor que repercute directamente sobre los niveles de lealtad frente a la marca.

Desde esta perspectiva, los colaboradores se convierten en actores claves en la generación de experiencias positivas al ser los encargados de personificar la promesa de marca en cada encuentro de servicio (De la Guardia y Enrique, 2017). De ahí la importancia de generar estrategias a nivel interno en busca de fortalecer el compromiso de los colaboradores hacia la marca y de esta manera orientarlos a satisfacer las expectativas de los clientes a través de experiencias únicas (Özçelik, 2015).

A partir de estos planteamientos, surge en la literatura de marketing el concepto de branding interno catalogado como un conjunto de estrategias que buscan promover la marca entre los colaboradores con el objetivo de motivarlos a exhibir actitudes y comportamientos congruentes con la marca que garanticen el cumplimiento de las expectativas de los clientes a través de experiencias positivas y memorables (Cheung, Kong y Song, 2014; Sang y Swinney, 2012). El branding interno juega un papel fundamental a la hora de implementar estrategias

comerciales, y además permite ofrecer una experiencia de marca definida gracias al apoyo e intermediación de los empleados para cumplir de manera efectiva lo que la marca promete (Varun, Indu y Ashish, 2015).

Con lo anterior se reconoce que el branding interno resulta fundamental para las empresas que operan en la industria de servicios, como es el caso de los hoteles que se ven enfrentados a una serie de factores críticos de carácter interno, como la carencia generalizada en las áreas de formación y gestión de los empleados, falta de estrategias para el fortalecimiento de la marca, debilidad en las competencias de atención al cliente, alta rotación de personal, falta de identificación del personal con la marca y los valores organizacionales, entre otros (Durán, 2013; García, 2012; Lozano, 2016; Du Preez y Bendixen, 2015). Los anteriores aspectos pueden afectar la entrega de la experiencia por parte de los colaboradores, generando valoraciones negativas en los huéspedes, que en el largo plazo afectarán el rendimiento general de la organización.

Así se evidencia que los hoteles se ven enfrentados, no sólo a la alta competencia del sector y a los factores cambiantes del entorno, sino también a problemas relacionados con el desempeño del personal que pueden afectar la calidad de la experiencia entregada a los huéspedes. Si los colaboradores de los hoteles no están involucrados con lo que significa y representa la marca, esto podría derivar en inconsistencias a la hora de entregar la experiencia de servicio y, como consecuencia, afectar el rendimiento general de la organización ante los clientes y otras partes interesadas externas.

Basados en estos elementos, sería coherente considerar el branding interno como un proceso estratégico que puede contribuir al mejoramiento de las experiencias desde el fortalecimiento de la marca a nivel interno. Tal y como mencionan Ragheb, Ahmed y Hussein

(2018), los colaboradores son quienes personifican la marca a través de su comportamiento, por tanto, determinan la experiencia que vive el cliente con la marca.

En la literatura se hallan estudios que han comprobado los efectos positivos del branding interno sobre los colaboradores en términos de identificación con la marca, compromiso de marca, lealtad hacia la marca y comportamientos de ciudadanía de marca (Du Preez y Bendixen, 2015; Piehler, 2018; Punjaisri y Wilson, 2011), sin embargo, no se hallan antecedentes que aporten evidencia empírica para comprobar la relación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. A raíz de esta discusión, el presente estudio considera importante analizar la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla, en aras de contribuir al conocimiento que se viene generando sobre este tema y aportar algunas recomendaciones al sector.

1.2. Formulación del interrogante de investigación

¿Cómo influye el branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo son las dimensiones del branding interno desde la perspectiva de los colaboradores de hoteles en Barranquilla?
- ¿Cómo son los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla?
- ¿Cómo se correlaciona el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general.

Analizar la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Describir las dimensiones del branding interno desde la perspectiva de los colaboradores de hoteles en Barranquilla.
- Describir los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla.
- Determinar la correlación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla.

1.5. Justificación de la investigación

Desde el punto de vista teórico, es relevante realizar la investigación debido a la creciente importancia adquirida por el branding interno dentro de la literatura del marketing, específicamente en la línea que se orienta hacia mercado interno de las organizaciones. Hoy en día los empleados constituyen uno de los factores determinantes para el éxito de las compañías (Chiavenato, 2011), por tanto, es importante profundizar en el estudio de la variable para comprender con mayor detalle la manera en que las organizaciones hoteleras pueden mejorar la experiencia brindada a los clientes a través del fortalecimiento de la marca en los colaboradores.

Del mismo modo, es importante resaltar que el branding interno es un tema aún en desarrollo que sigue captando mayor interés de los profesionales y académicos (King y Grace, 2008; Zahara e Iglesias, 2016). En la literatura no se evidencia consenso generalizado entre los investigadores sobre el origen, conceptualización y dimensiones de la variable, sobre todo en la

literatura no anglosajona, por lo que se requiere desarrollar más investigaciones sobre el tema (De la Guardia y Enrique, 2017; Punjaisri et al., 2009). A partir de ahí surge la necesidad de realizar este estudio con el fin de fortalecer la teoría existente sobre el branding interno y de esta manera contribuir a solventar algunos vacíos aún existentes en la literatura.

Respecto a las variables branding interno y experiencia del cliente se identifican investigaciones desarrolladas en el contexto hotelero de forma independiente para cada uno de los términos, como es el caso de los estudios realizados por Fusté (2015), Gándara et al. (2013), García-Apaolaza (2012), Juskiw (2017), y Varun et al. (2015); sin embargo, en la literatura no se evidencian investigaciones que analicen la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en los hoteles, lo cual representa una oportunidad significativa para investigar ante el poco estudio de las variables en dicho contexto.

Por otro lado, desde el campo práctico la investigación analiza y aporta valiosos conocimientos asociados al branding interno que pueden ser apropiados por las organizaciones hoteleras para mejorar la entrega de experiencias por parte de los colaboradores. En este sentido, el conocimiento y las recomendaciones derivadas de este estudio pueden ser tomadas por las compañías hoteleras como base para la implementación de programas dirigidos a los colaboradores con la finalidad de promover comportamientos en favor de la marca y de esta manera ofrecer mejores experiencias a los huéspedes. Además, lo anterior resulta importante para el sector si se tiene en cuenta que la llegada de cadenas nacionales e internacionales a la ciudad ha creado un entorno más competido, sumado a las exigencias del contexto actual por la pandemia del Covid-19 y también por las problemáticas propias de este tipo de empresas, especialmente aquellas que se relacionan con el desempeño de los colaboradores en cada encuentro de servicio.

De esta manera se observa que son múltiples las razones que justifican el desarrollo de esta investigación, reflejando pertinencia desde el punto de vista teórico, en la generación de conocimientos asociados a las variables; y desde el campo práctico, en lo útil que resulta para las compañías hoteleras comprender la manera en que el branding interno puede potenciar la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente.

1.6. Delimitación de la investigación

Tomando como referencia los criterios de delimitación expuestos por Arias (2012), la presente investigación se delimita en cuanto a espacio, referido al ámbito o lugar que tratará el estudio; y respecto a población, entendida como los sujetos que serán objeto de análisis.

Espacialmente la investigación se delimita a la ciudad de Barranquilla, Colombia. La población objeto de análisis está delimitada por los hoteles que pertenecen a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco] Capítulo Atlántico, donde los colaboradores de los hoteles fueron la fuente principal de información para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, se tomó en cuenta la perspectiva de quienes funjan como administradores/gerentes para complementar los resultados. Es pertinente mencionar que el proceso de recolección de información se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2021.

Capítulo II: Marco referencial teórico

2.1. Antecedentes de investigación

Antes de iniciar con el abordaje teórico de cada una de las variables involucradas, es necesario identificar aquellos estudios previos que puedan representar una contribución importante para el desarrollo de la investigación. En este sentido, la siguiente sección mostrará algunos antecedentes que fueron hallados gracias a la revisión de la literatura.

Relacionados con el branding interno se muestran cuatro investigaciones, donde dos (2) constituyen estudios empíricos en el sector hotelero, y los otros dos (2) corresponden a estudios teóricos que desarrollan la temática desde exhaustivas revisiones de literatura. Por otro lado, sobre la variable experiencia del cliente se presentan tres (3) estudios teóricos desarrollados desde el contexto hotelero, que constituyen también un aporte significativo para la investigación.

Sobre el branding interno se ubica en un primer punto el artículo de Punjaisri, y Wilson (2011) titulado “*Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors*”, publicado en la revista *European Journal of Marketing* (Q1), el cual tuvo como objetivo conocer la percepción de los colaboradores de primera línea en hoteles sobre el branding interno, y también la manera en que los factores personales y específicos del trabajo impactan en el éxito de su implementación, específicamente en la identificación de marca y lealtad hacia la marca en este tipo de organizaciones.

Metodológicamente la investigación se basó en un estudio de caso múltiple que incluyó a cinco hoteles importantes en Tailandia, que fueron seleccionados teniendo en cuenta los estándares de calidad según el número de estrellas (4 y 5 estrellas). Este criterio de selección se debe a que según los autores (2011), son este tipo de hoteles los que se esfuerzan en mantener la experiencia y los estándares de marca prometidos.

Para la recolección de información, el estudio empleó un enfoque mixto que incluyó técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de neutralizar las limitaciones y sesgos de cualquier método por separado. De las técnicas cualitativas se utilizaron las entrevistas a profundidad con 30 colaboradores; mientras que de las técnicas cuantitativas se aplicaron encuestas a 680 colaboradores. Los participantes considerados para el estudio pertenecían a las áreas de alimentos y bebidas, limpieza, y personal administrativo de atención al público, debido a que son los de mayor interacción con los clientes del hotel y otras partes interesadas.

Respecto a los resultados del estudio, el enfoque cualitativo mostró que los colaboradores de los hoteles consideraron las comunicaciones internas como un factor clave para informarles de manera clara sobre la promesa de marca; y los programas de capacitación como la forma de entrenarlos y educarlos para representar adecuadamente los valores de la marca. Por otro lado, en los resultados cuantitativos se encontró que el branding interno tiene un efecto positivo sobre la identificación de marca, compromiso de marca, y lealtad hacia la marca, lo que en consecuencia genera un efecto positivo sobre el rendimiento de marca de los colaboradores.

Asimismo, el estudio establece que variables personales como la edad, nivel de educación, y la antigüedad en la organización; y factores situacionales relacionados el entorno de trabajo, tienen efectos moderadores sobre la efectividad del proceso de branding interno en los hoteles. En este sentido, Punjaisri, y Wilson (2011) establecen que el branding interno no puede ser considerado como un proceso aislado, por lo que se debe trabajar junto a otros elementos del marketing corporativo como las comunicaciones corporativas, la cultura, imagen, identidad, y reputación corporativa, así como también otros marcos disciplinarios como la gestión de recursos humanos.

En este orden de ideas, el mencionado estudio representa un aporte significativo para el desarrollo de la presente investigación desde dos perspectivas. Desde el campo teórico ofrece un modelo conceptual del branding interno que se vincula oportunamente al contexto del estudio; y desde la perspectiva metodológica, representa una guía importante para abordar el problema de investigación, especialmente el enfoque cuantitativo que emplea el artículo. Además, el instrumento utilizado por los autores (2011) abordar aspectos claves del branding interno que pueden orientar la construcción de ítems para el instrumento que se desea aplicar.

Seguidamente se identifica el artículo "*Mapping the domain of the fragmented field of internal branding*", de los autores Zahara e Iglesias (2016), publicado en la revista *Journal of Product & Brand Management* (Q1), que tuvo como objetivo crear un marco conceptual integral que permitiera desarrollar una definición actualizada del branding interno desde la revisión de la literatura y la inclusión de opiniones emergentes sobre la variable.

El estudio consiste en una revisión sistemática de literatura sobre branding interno y employer branding, basados documentos consultados en la base de datos *ProQuest*. Los autores (2016) utilizaron la ecuación de búsqueda "Branding interno OR Internal brand building OR Employee branding OR Employer branding", seleccionando aquellos artículos de mayor impacto y relevancia en cada una de las variables.

De la revisión de la literatura el estudio destaca que no existe consenso entre los autores sobre la definición del branding interno y en algunos casos se confunde con el término employeer branding. A partir de lo anterior, el artículo desarrolla un marco conceptual sobre branding interno que integra cinco componentes clave (ideologías de marca, liderazgo de marca, gestión de recursos humanos centrada en la marca, comunicaciones internas de marca y comunidades internas de marca). De esta manera se delimita el campo del branding interno y lo

distingue del employee branding, dando lugar a mayor entendimiento sobre las variables y abriendo la posibilidad de aclarar la confusión que se había generado en torno al tema.

Respecto a la conceptualización, los autores concluyen que el branding interno es un proceso a través del cual las organizaciones integran las ideologías de marca, liderazgo, gestión de recursos humanos, comunicaciones internas de marca y comunidades de marca, como estrategia para co-crear valor de marca ante múltiples partes interesadas.

El anterior artículo representa un gran aporte para el desarrollo de la presente investigación, específicamente desde la perspectiva teórica debido a que ofrece un marco conceptual amplio sobre el branding interno que es resultado de una revisión rigurosa de literatura. Asimismo, el estudio identifica y desarrolla de forma explicativa los componentes de la variable que pueden ser tomados como referencia para establecer las dimensiones del branding interno.

Por otra parte, en la literatura hispana se destaca el artículo de De la Guardia y Enrique (2017), titulado “Revisión del concepto de branding interno: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados”, publicado en la revista *Gráfica*, que tiene como objetivo establecer cómo es percibido el papel del colaborador en la gestión de la marca en las organizaciones, cómo se gestionan los programas de branding interno y qué departamentos o áreas son los responsables de articular e implementar este tipo de programas.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, empleando como técnica de recolección de información la entrevista focalizada. Los participantes fueron seleccionados en base a criterios de los investigadores, constituyendo una muestra de quince (15) sujetos de reconocido prestigio en el ámbito académico y profesional, que fueron agrupados por su área de conocimiento principal. Bajo tales criterios, se seleccionaron profesionales del área de marketing

con responsabilidades gerenciales, profesionales del área de comunicación, profesionales del área de recursos humanos, profesionales del área de comunicación de marca, y profesionales del ámbito académico como profesores e investigadores cercanos al tema del branding interno.

Dentro de los resultados, el estudio muestra que los colaboradores juegan un papel fundamental dentro de la relación cliente/marca, por lo que las organizaciones deben gestionar la interacción de los colaboradores con la marca para garantizar que la promesa de marca sea entregada de manera adecuada al cliente externo. Los autores (2017) aseguran que la relación colaborador/marca debe ser administrada de forma estratégica con el objetivo de promover el compromiso a nivel interno y fomentar una cultura organizacional sólida.

Por otro lado, el artículo establece que los departamentos de recursos humanos, marketing, y operaciones son los encargados de la articulación de los programas de branding interno, apoyados en el departamento de comunicación que se hará responsable de transmitir la promesa de marca a todas las partes interesadas. Sin embargo, reconocen que aún existen vacíos en los procesos de implementación dentro de las empresas por lo que invitan a los académicos y profesionales a promover un mayor desarrollo conceptual de la variable.

De manera similar al antecedente anterior, este estudio representa un aporte teórico significativo para el desarrollo de la investigación dado que expone un análisis relevante del branding interno desde la perspectiva de profesionales y académicos expertos en el tema, que sirve de fundamentación para comprender la variable. También aporta detalles sobre el proceso de implementación y los departamentos participantes, que pueden ser tenidos en cuenta al momento de establecer las recomendaciones.

Por último, sobre el branding interno se halla el artículo “*Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel*”, de los autores Wang, Yang, y Yang (2019),

publicado en la revista *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Q1), que tiene como objetivo explorar el proceso de implementación del branding interno en las organizaciones hoteleras.

El estudio consiste en una investigación participación acción, que analiza durante tres años el proceso de implementación de un proyecto de branding interno en un hotel de Taiwán. El gerente de recursos humanos fue el encargado de impulsar el proyecto con el objetivo de motivar a los colaboradores a practicar los valores centrales de la marca. Para ello desarrollaron ceremonias de premiación cada dos o tres meses para premiar aquellos colaboradores que habían apropiado los valores de la marca en sus actividades diarias dentro del hotel.

Para el proceso de recolección de información, los investigadores se incorporaron como trabajadores en el departamento de recursos humanos lo que les permitió recopilar y solicitar información relevante durante el trabajo diario a través de la observación de las operaciones en hotel, y de entrevistas con los colaboradores y gerentes premiados en las ceremonias, sumado a las múltiples conversaciones con personal de diversas áreas del hotel.

La información recolectada por los investigadores se organizó en tres reportes que luego fueron analizados e interpretados mediante la técnica de triangulación de datos combinando diversas fuentes de material. El equipo de investigación codificó los tres informes y clasificó la información de acuerdo con seis dimensiones ([1] apoyo organizacional, [2] liderazgo de los gerentes, [3] aprendizaje recíproco, [4] proactividad personal, [5] características de los departamentos, y [6] evaluación del desempeño) las cuales fueron identificadas gracias a la revisión de literatura realizada por los investigadores.

En cuanto a los resultados, el estudio destaca la importancia de que los directivos y gerentes estén involucrados en la misión de fortalecer la marca al interior de las organizaciones.

El apoyo de los niveles superiores influye positivamente en las percepciones y comportamientos de gerentes y colaboradores, favoreciendo la creación de una cultura organizacional sólida orientada a la marca. En el caso del hotel del estudio, el CEO asistió a todas las ceremonias de premiación y conversaba constantemente con el gerente de recursos humanos sobre la implementación del branding interno.

Otros aspectos destacados en el artículo son el aprendizaje recíproco que se da en el hotel producto del apoyo mutuo, la proactividad de los colaboradores por mejorar el servicio y superar las expectativas de los clientes, y el involucramiento de todos los departamentos del hotel en la apropiación de la marca teniendo en cuenta las características particularidades de cada área, haciéndolos sentir, más que un equipo de trabajo, una gran familia.

Por otro lado, los autores (2019) identificaron que, además de influir en el comportamiento de servicio y el compromiso de marca como se ha identificado en la literatura, la implementación del branding interno en hoteles genera otros resultados positivos tales como cooperación entre los diferentes departamentos, mayor retención y mejor desempeño de los colaboradores.

De este modo el artículo se convierte en un antecedente valioso para el desarrollo de la presente investigación, debido a que ofrece lineamientos claros sobre el proceso de implementación del branding interno en organizaciones hoteleras. La metodología de participación acción permitió obtener información relevante que puede ser utilizada para comprender la forma de materializar los programas dirigidos a fortalecer la marca entre los colaboradores.

Del mismo modo, el enfoque cualitativo adoptado por el estudio permite obtener información más detalladas sobre aspectos teóricos y prácticos del branding interno en hoteles,

analizados desde las seis dimensiones identificadas por los autores que involucran aspectos fundamentales como el apoyo de los directivos y gerentes, el papel de los colaboradores, y el aprendizaje al interior de la organización.

Respecto a la variable experiencia del cliente, se encuentra el artículo de Bharwani y Jauhari (2013), titulado “*An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry*”, publicado en la revista *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Q1), el cual tuvo como objetivo identificar un mapa de competencias requeridas por el personal de primera línea para mejorar la experiencia de los huéspedes en la industria hotelera.

Partiendo del precitado objetivo, el estudio se plantea los siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de competencias debe tener el personal de primera línea más allá de las competencias técnicas básicas, para co-crear experiencias positivas de los clientes?, ¿Qué tipo de intervenciones de capacitación deberían iniciar las empresas hoteleras para desarrollar estas competencias en su personal de primera línea?, y ¿Qué se podría hacer a nivel académico para desarrollar las competencias para los puestos de primera línea?.

La metodología del estudio consistió en una revisión extensiva de literatura relevante en las áreas de experiencia y gestión hotelera. La búsqueda de documentos científicos se centró en las dimensiones que influyen en la experiencia del cliente, resaltando la importancia de las interacciones humanas en el proceso de creación de experiencias memorables para los huéspedes en el contexto de la industria hotelera.

En un primer punto el artículo destaca que varios investigadores han tratado de precisar los elementos que influyen en las experiencias de los consumidores, proponiendo una serie de dimensiones en torno al tema. Con la finalidad de sintetizar esta discusión, el artículo identifica

cinco factores que tienen un impacto directo sobre las experiencias del cliente y, su vez, sobre los niveles de satisfacción: [1] producto material o servicio, [2] comportamiento y actitud del colaborador, [3] ambiente, [4] relaciones interpersonales, y [5] calidad técnica.

Luego los autores (2013) establecen que en la interacción huésped-colaborador, las competencias del personal de primera línea son fundamentales en la creación de experiencias, no obstante, se resalta que en la literatura no existe un proceso detallado acerca de las competencias específicas que requieren los colaboradores de contacto directo con el cliente para aumentar su eficacia en sus roles de trabajo y garantizar una experiencia superior al cliente.

Es a partir de esta necesidad que el artículo propone un conjunto de componentes que incorporan los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias de comportamiento que son críticas para que el talento humano que interactúa con los clientes de los hoteles brinde una experiencia memorable. Estos componentes están representados en la inteligencia emocional, inteligencia cultural, e inteligencia experiencial hotelera, que en conjunto influyen sobre la experiencia que los colaboradores entregan a los huéspedes.

La visión sobre la experiencia que aborda el artículo desde los colaboradores se vincula oportunamente con el enfoque que se le quiere dar a la investigación, donde estos se convierten en jugadores trascendentales en la generación de experiencias dentro de los hoteles. Bajo esta perspectiva, este antecedente representa un aporte teórico significativo en la medida que ofrece claridad sobre los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. Del mismo modo, ofrece lineamientos importantes sobre aquellos aspectos que deben ser desarrollados en los colaboradores para alcanzar mejores resultados en materia de experiencia, tema que exige mayor atención si se tiene en cuenta el entorno competitivo en el que operan este tipo de empresas.

Como segundo antecedente de la variable se ubica el *Proceeding* de la Tercera Conferencia y Seminario Internacional sobre Aprendizaje de Organización - 2015, titulado “*A Framework for Conceptualizing Customer Experiences Management in the Hotel Industry*”, de los autores Saleh y Anggadwita (2015). El objetivo del documento fue proponer un modelo conceptual de la gestión de la experiencia del cliente a partir de las estrategias de gestión determinantes dentro de la organización.

Para lograr lo anterior, el estudio se desarrolla bajo una revisión de literatura científica que permite identificar aspectos relevantes en torno a la variable. En un primer punto se destaca que los autores (2018) definen la gestión de la experiencia del cliente como un proceso estratégico en la gestión o implementación de la experiencia del cliente en un producto o servicio que se da a través de cinco factores o dimensiones: producto/servicio, interfaz de servicio (que incluye personal de servicio, soporte tecnológico, seguridad, garantía, entre otros), precio y promoción, canales de comunicación con el cliente, y lealtad con la marca. El documento destaca que los hoteles deben tener en cuenta e implementar estos conceptos para crear experiencias positivas en los clientes y así garantizar satisfacción, valor y fidelidad, más aún si se tiene en cuenta el dinamismo de la industria producto de la competencia.

Para el desarrollo de la investigación, el *proceeding* representa un gran aporte desde el campo teórico, ya que presenta un modelo teórico definido y contextualizado al sector hotelero, donde además identifica las dimensiones que deben ser tenidas en cuenta para medir la variable, dentro de las que se incluye el componente humano. Este aporte resulta valioso si se tiene en cuenta que aún en la literatura no existe una conceptualización generalizada sobre la variable y son pocos los estudios que ofrecen un modelo conceptual detallado.

Finalmente, está el artículo de Kandampully, Zhang, y Jaakkola (2018), titulado “*Customer experience management in hospitality. A literatura synthesis, new understanding and research agenda*”, publicado en la revista *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Q1). El estudio tuvo como objetivo avanzar en la investigación académica sobre la gestión de la experiencia del cliente (CEM por sus siglas en inglés *Customer Experience Management*) en el campo de la hospitalidad y además proporcionar una visión general integral de los elementos clave de la variable, un marco para gestionar la experiencia del cliente y una rica agenda para investigaciones futuras.

La metodología consistió en una revisión extensiva de literatura sobre la gestión de la experiencia del cliente, combinada con algunos comentarios recolectados de destacados expertos en hotelería y gerentes generales de hoteles. La revisión de la literatura fue realizada en las bases de datos ProQuest, Scopus, y Web of Science, con las palabras clave “*customer experience*” y “*management*”, arrojando un total de 571 documentos los cuales, luego de aplicar diversos criterios de exclusión, fueron limitados a 59. Por otro lado, los expertos académicos y profesionales en el tema fueron contactado a través de correo electrónico para que dieran sus apreciaciones sobre la CEM.

Dentro de los principales hallazgos, el artículo expresa que la gestión de la experiencia del cliente es un proceso holístico que implica funciones colectivas y diversas actividades dentro de la organización tales como la estrategia (enfocada en el cliente), marketing (esfuerzos orientados a crear relaciones de valor a largo plazo con el cliente), operaciones y diseño de servicio (fluidez y eficiencia del servicio), recursos humanos (seleccionar colaboradores con vocación de servicio y brindarles capacitación enfocada en el servicio), tecnología (contribuye a la innovación en todos los aspectos de la organización), y las redes sociales (canales de

comunicación para involucrar a las personas y las comunidades de clientes). Los autores (2018) mencionan que los anteriores factores son esenciales para la gestión de la experiencia del cliente y constituyen una nueva perspectiva organizacional que incorpora elementos claves para la gestión hotelera.

En este orden de ideas, el estudio representa una contribución teórica importante debido al profundo análisis que hace en torno a la variable gestión de la experiencia del cliente en el contexto del sector hotelero. El artículo aborda el tema desde una revisión exhaustiva de literatura científica, ofreciendo análisis detallados sobre la manera en que se ha abordado el estudio de la variable en un contexto cercano al de la presente investigación. Asimismo, los comentarios de los expertos son pertinentes y amplían el campo de entendimiento complementando la información hallada en los documentos revisados.

Por otra parte, el artículo también resalta que aún no existe un consenso sobre la definición de la gestión de la experiencia del cliente, especialmente porque el tema ha sido abordado desde diferentes perspectivas. En base a ello los autores (2018) hacen una invitación para que futuras investigaciones profundicen en el conocimiento sobre el tema y se puedan clarificar aspectos como la conceptualización y medición de la variable. De esta manera, la realización de la presente investigación adquiere pertinencia dada la necesidad generar mayor producción científica que contribuya a aclarar las dudas que aún existen en la literatura.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Branding.

Para iniciar con el abordaje teórico del branding interno es oportuno descomponer la variable y entender con mayor detalle algunas conceptualizaciones importantes. El branding o gestión de marca, como lo llaman algunos autores, es el proceso de administrar y promover la

marca a través de esfuerzos estratégicos de marketing, con el objetivo de alcanzar los intercambios económicos y de valores esperados (Calderón y Ayup, 2008).

Ahora bien, respecto a la marca se encuentra que en 1960 la American Marketing Association la definió como el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, utilizados para identificar o diferenciar bienes y/o servicios de los competidores, sin embargo, esta definición ha evolucionado hasta el punto de involucrar múltiples dimensiones emocionales que impregnan cualidades y características que son asimiladas por el consumidor (Hytti, Kuoppakangas, Suomi, Chapleo y Giovanardi, 2015). Por ejemplo, Simmons (2009) define la marca como la promesa o proposición global que la organización proyecta junto con la experiencia que la marca entrega; y de manera similar, Zahara e Iglesias (2016) establecen que las marcas son un resumen de la experiencia del cliente con una empresa o producto, incluyendo la interacción con los colaboradores.

Puede decirse que la utilización de marcas se remonta al año 1500 A.C., cuando los griegos marcaban su ganado para diferenciarlo del resto, no obstante, las primeras iniciativas de marca a nivel empresarial se ubican en el año 1931 impulsadas por Procter & Gamble que comenzó a colocar etiquetas en sus productos para ayudar a los consumidores a diferenciarlos. Después de la Segunda Guerra Mundial, Ford y General Motors se involucraron en batallas publicitarias, que hoy en día se dan en todas las industrias como una forma de educar al público sobre las cualidades distintivas de sus productos y servicios (Whisman, 2009).

En la carrera por diferenciarse en mercados cada vez más competitivos y aumentar la lealtad de los clientes, la marca se ha convertido en un elemento fundamental dentro de la estrategia corporativa que, más que un nombre o símbolo, representa una promesa de consistencia y calidad (Devasagayam, Buff, Aurand, y Judson, 2010). Lo que se pretende con

esto es establecer una relación de marca sólida entre los clientes y la organización para asegurar resultados positivos en el largo plazo (Kimpakorn y Tocquer, 2010).

En la literatura científica se ha encontrado que una marca fuerte facilita la implementación de los objetivos de marketing, mejora los niveles de lealtad del cliente, mejora los márgenes de rentabilidad, permite la introducción de nuevos productos con mayor facilidad, y simplifica la toma de decisiones del consumidor (Devasagayam et al., 2010). Además, una marca fuerte motiva a los clientes a pagar un precio mayor y a recomendar los productos y/o servicios a los demás, en otras palabras, se convierten en defensores y promotores de la marca (Zhang, Jiang, Shabbir y Zhu, 2016).

Respecto a la marca, Cheung et al. (2014) recomiendan cinco estrategias para la creación, gestión y promoción de una marca [1] construir una idea de gestión de marca, [2] definir promesa de marca, [3] comunicar el mensaje de marca, [4] cumplir con la promesa de marca, y [5] promover el valor de la marca. Sin embargo, las anteriores estrategias se enfocan más hacia el exterior de la organización, abarcando sólo una parte del exitoso proceso de gestión de marca, ya que las mismas acciones que se hacen para fortalecer la marca a nivel externo deben ser también implementadas a nivel interno, es decir, dirigida a los colaboradores (Hytti et al., 2015).

Tal y como lo expresan Devasagayam et al. (2010), tradicionalmente las iniciativas de marca se han centrado en las partes interesadas externas, pero hoy en día se admite la importancia del cliente interno y con ello la necesidad de impulsar la lealtad de los colaboradores hacia la marca. El mensaje de marca perderá credibilidad si no es compatible con el comportamiento unificado de los colaboradores, por tanto, la promesa de marca promovida al cliente externo debe estar alineada con el desempeño real del personal dentro de la organización.

Partiendo de estas premisas es que surge en la literatura de marketing el concepto de branding interno, el cual busca crear marcas corporativas poderosas partiendo de la adopción del concepto de marca dentro de una organización en busca de garantizar que los colaboradores cumplan con la promesa de la marca ante las partes interesadas externas (Foster, Punjaisri y Cheng, 2010). Esta variable será abordada con mayor profundidad en la siguiente sección.

2.2.2. Branding interno.

Como ya se mencionó anteriormente, es clara la necesidad de otorgar a las iniciativas internas de marca la misma atención que se le da a las externas; tanto académicos como profesionales enfatizan en la importancia de implementar un programa de branding interno y externo coordinado, que aborde no sólo las necesidades y deseos del mercado objetivo, sino también los requerimientos de aquellos encargados de personificar la marca de la organización (Aurand, Gorchels y Bishop, 2005).

El branding interno es considerado un subconjunto del marketing interno debido a su orientación interna, enfocada en los colaboradores (Du Preez et al., 2017; Iyer, Davari y Paswan, 2018; Ragheb et al., 2018). Autores como Hofer y Grohs (2018) afirman que el marketing interno y el branding interno pueden verse similares porque ambos conceptos buscan influir positivamente en las creencias, actitudes y comportamientos de los colaboradores hacia la empresa a través de ciertas acciones, llevando a que se usen indistintamente ambos términos en la literatura de marketing. Sin embargo, al revisar algunos estudios sobre el tema (Bailey, Albassami y Al-Meshal, 2016; Barros, García y Valle, 2018; Boukis, Kaminakis, Siampos y Kostopoulos, 2015; Mainardes, Rodrigues y Teixeira, 2019; Schulz, Martin y Meyer, 2017) se halla que el marketing interno representa la visión general de la orientación interna al ser definido como un conjunto de estrategias que buscan crear valor al cliente interno

(colaboradores) para que ellos estén motivados, entrenados y comprometidos en entregar un excelente servicio y contribuir al logro de los objetivos de marketing externo; mientras que el branding interno se enfoca en un aspecto más específico del marketing que es la gestión de marca al interior de la organización con miras a construir marcas poderosas ante los clientes externos (Cheung et al., 2014; Ragheb et al., 2018). Así se evidencia que, aunque el marketing interno y el branding interno son dos conceptos estrechamente relacionados, existen diferencias en cuanto a la precisión de sus objetivos, que deben ser consideradas para evitar el uso indiscriminado de ambos términos. Es por todo lo anterior que Vella, Gountas y Walker (2009) consideran que el marketing interno es un facilitador del branding interno.

Otro de los términos con los que ha sido confundido el branding interno es la marca empleador debido a que esta también se enfoca en generar estrategias para el mercado interno (Foster et al., 2010). No obstante, Zahara e Iglesias (2016) aclaran que estos dos términos no deben usarse indistintamente porque la marca empleador se enfoca en hacer de la organización un lugar atractivo para trabajar con miras a reclutar empleados potenciales, mientras que el branding interno se enfoca en promover la marca entre los colaboradores actuales para proyectar la marca exitosamente ante las partes interesadas externas. Aunque cabe aclarar que ambos términos no deben considerarse excluyentes, puesto que Hoppe (2018) demostró empíricamente que el branding interno puede considerarse un antecedente de la marca empleador.

Algunos investigadores como Du Preez y Bendixen, (2015), Punjaisri y Wilson (2011), y Zahara e Iglesias (2016) coinciden en afirmar que las confusiones en torno al branding interno se deben a que no existe una definición unificada sobre la variable. Sin embargo, a través del tiempo se han generado un importante número de investigaciones que abren la posibilidad de formular una definición que consolide el conocimiento existente sobre este asunto. En la

siguiente tabla se recopilan algunas de las definiciones más importantes identificadas en la literatura.

Tabla 1.

Aportes a la definición de branding interno

Autores	Definiciones de branding interno
Punjaisri et al. (2009)	El branding interno apunta a inducir cambios en el comportamiento de los colaboradores para respaldar el cumplimiento de la promesa de la marca según lo esperado.
Ghose (2009)	El branding interno consiste en el nivel de motivación de los colaboradores para atender la visión de la marca junto con el apoyo de recursos de la organización para garantizar la visión de la marca.
Whisman (2009)	El branding interno es un programa formal de participación de los constituyentes internos en un diálogo sobre el proceso de desarrollo de la marca.
Foster et al. (2010)	El branding interno consiste en la adopción del concepto de marca dentro de una organización para garantizar que los colaboradores cumplan con la promesa de la marca a las partes interesadas externas.
Punjaisri y Wilson (2011)	El branding interno se trata de garantizar que los colaboradores conviertan la promesa de marca en realidad, reflejando los valores de marca propuestos que establecen las expectativas de los clientes.
King y Grace (2012)	El branding interno busca internalizar la marca para que los colaboradores estén mejor equipados para cumplir las promesas explícitas e implícitas inherentes a la marca.
Chang, Chiang y Han (2012)	El branding interno se considera el proceso de promoción de la marca a los colaboradores, educándolos sobre el valor de la marca y luego transformando la percepción y el comportamiento de los colaboradores. Durante el proceso, si las necesidades de los colaboradores se satisfacen a través de las relaciones de intercambio, ellos pueden resultar en una mejor actitud de marca, propiedad psicológica de la marca y comportamiento altruista, contribuyendo así a la satisfacción del cliente.
Sharma y Kamalanabhan (2012)	El branding interno es el resultado del esfuerzo de comunicación interna del empleador para desarrollar una fuerza laboral comprometida, leal e identificada con el conjunto de valores y objetivos de la organización.
Sang y Swinney (2012)	El branding interno se define como la alineación de las actitudes y creencias dispares de los colaboradores hacia el valor de marca de una organización para ganar un compromiso (la participación del colaborador) hacia la organización. El propósito principal del branding interno es garantizar que todos los colaboradores de una organización

	tengan actitudes congruentes hacia los valores de la marca y se comprometan a entregar estos valores a los clientes.
Cheung et al. (2014)	El branding interno se trata de garantizar que los colaboradores transformen la promesa de la marca en realidad, lo que ayuda a satisfacer las expectativas de los clientes a través de los valores de marca. Es un medio para crear una marca corporativa poderosa y es un facilitador del éxito de una organización al cumplir la promesa de la marca de satisfacer las expectativas de los clientes.
Du Preez y Bendixen (2015)	El branding interno se esfuerza por ofrecer personal que esté "viviendo la marca" de valores, brindando una experiencia de marca; dando como resultado que los clientes estén bien atendidos. Este proceso se centra en el desarrollo interno, el fortalecimiento y el mantenimiento de la marca de una empresa.
Erkmen y Hancer (2015)	El branding interno ayuda a promover los comportamientos de apoyo de la marca al integrar a los colaboradores en el proceso de marca para brindar un servicio de calidad constante alrededor de la promesa de la marca, de modo que la promesa de la marca se pueda cumplir de manera consistente durante la experiencia de la marca del consumidor.
Zahara e Iglesias (2016)	El branding interno es un proceso mediante el cual las marcas tienen como objetivo facilitar la internalización de los valores de la marca por parte de los colaboradores, de modo que su comportamiento se alinee con estos valores para cumplir la promesa de la marca.
Pinar, Girard, Trapp y Eser (2016)	El branding interno implica capacitar al personal de prestación de servicios sobre la promesa de marca y la estrategia de marca para que puedan proporcionar a los clientes la experiencia de marca deseada.
Bodkin, Peters y Thomas (2016)	El branding interno consiste en acciones de marketing dirigidas a los colaboradores para convertirlos en embajadores de la marca, es decir, que tengan actitudes y comportamientos en favor de la marca.
Du Preez et al. (2017)	El branding interno tiene el propósito de garantizar que sus partes interesadas internas (es decir, los colaboradores) acepten el valor que representa la marca y la transformen en realidad cuando presten servicio a los clientes.
Ragheb et al. (2018)	El branding interno se considera una herramienta para garantizar que los colaboradores tengan una comprensión compartida de la imagen de marca corporativa deseada y que puedan y estén dispuestos a reflejar esta imagen a otras partes interesadas a través de su propio comportamiento.
Dechawatanapaisal (2018)	El branding interno involucra actividades que ayudan a los colaboradores a comprender y comprar los valores de la marca, y les facilitan desempeñar los roles según lo recomendado por la gerencia con el objetivo de mantener la coherencia entre el mensaje interno y externo de la marca.
Anees-ur-Rehman, Wong, Sultan y Merrilees (2018)	El branding interno es una herramienta que permite alinear los valores de marca de la empresa con los de los colaboradores.

Hoppe (2018)	El branding interno consiste en educar internamente sobre los valores corporativos de la marca para facilitar que los colaboradores tengan comportamientos de apoyo a la marca.
Hasni, Salo, Naeem y Abbasi (2018)	El branding interno permite a una empresa cumplir con su promesa de marca a sus consumidores a través de los colaboradores.
Iyer et al. (2018)	Es una extensión del enfoque de marketing interno que se enfoca en desarrollar lazos simbólicos entre colaboradores y marcas. Implica el desarrollo del capital humano a través de capacitación, seminarios y comunicación para la gestión de marca (...) La marca interna no solo es un proceso organizacional clave en la gestión general de las marcas, sino que también es una garantía de que los colaboradores están dispuestos a ejecutar la visión de la marca y los procesos estratégicos de gestión de la marca para mejorar el valor de marca a largo plazo (pp. 205 y 208).

Fuente: Elaboración propia (2020).

En las anteriores definiciones se observan diversas perspectivas sobre el branding interno, no obstante, se identifican aspectos en común que reflejarían un posible consenso entre los autores. En primer lugar, se evidencia que el branding interno consiste en una orientación interna de la marca, específicamente hacia los colaboradores, que busca aumentar su compromiso con la marca para que desarrollen actitudes y comportamientos en favor de ella. Las definiciones resaltan la importancia de los colaboradores dentro del rendimiento de la marca, incluso, son invitados a convertirse en embajadores de la marca (Bodkin et al., 2016; Schmidt y Baumgarth, 2018). Por esta razón el branding interno se centra en alinear a los colaboradores con los valores de la marca para crear una fuerza de trabajo comprometida en cumplir lo que promete la marca.

En segundo lugar, es posible identificar que, aunque el branding interno tiene una orientación hacia el interior de la organización (colaboradores), su finalidad es generar un impacto positivo de la marca a nivel externo. En la mayoría de las definiciones se observa que las acciones de marca dirigida a los colaboradores tienen como fin garantizar que estos cumplan la promesa de marca a los clientes externos. Con esto se busca que las actitudes y

comportamientos de los colaboradores sean acorde a los valores de la marca, de modo que los clientes perciban una experiencia de marca positiva en cada encuentro de servicio.

Y, en tercer lugar, se infiere de las definiciones que los esfuerzos de branding interno responden a la necesidad de crear sinergia entre los mensajes de marca externos e internos. Los autores citados en la Tabla 1 se refieren a alinear el comportamiento de los colaboradores a los valores de marca para cumplir la promesa de marca, lo que en otras palabras es ser coherentes entre lo que la marca promete y lo que entrega. Esto es lo que Dechawatanapaisal (2018) llama mantener coherencia entre el mensaje interno y externo de la marca.

Por otra parte, diversos autores (Bodkin et al., 2016; Dechawatanapaisal, 2018; Foster et al., 2010; Iyer et al., 2018; Kang, 2016; Punjaisri y Wilson, 2011; Zahara e Iglesias, 2016) catalogaron el branding interno como un proceso interfuncional que involucra esfuerzos simultáneos desde las áreas de marketing y recursos humanos. El área de marketing se encarga de administrar aspectos simbólicos y experimentales de la marca, la comunicación sobre los valores de la marca y las experiencias que los colaboradores viven con ella (Bodkin et al., 2016); y el área de recursos humanos se encarga de contratar teniendo en cuenta los valores de la marca, capacitar sobre la marca y motivar al personal para que este cumpla la promesa de marca (Anselmsson, Bondesson y Melin, 2016). Por esta razón, Dechawatanapaisal (2018) sugiere que las barreras entre las funciones de marketing y recursos humanos deben derribarse para crear nuevos roles y diseñar mutuamente experiencias de marca para los colaboradores. Esto implica dejar atrás el antiguo paradigma de que el branding interno es una tarea del personal de marketing en términos de comunicaciones internas, ya que, según lo afirma Zahara e Iglesias (2016), varios procesos y estructuras orientadas a alinear el comportamiento de los colaboradores con los valores de la marca, están bajo el dominio de la gestión del recurso humano.

Basados en todos los aportes anteriores, se puede resumir que el branding interno consiste en una orientación interna de la gestión de marca que, desde esfuerzos interfuncionales entre las áreas de marketing y recursos humanos, busca promover la marca entre los colaboradores para que estos puedan representar exitosamente la promesa de marca ante las partes interesadas externas, creando congruencia entre los mensajes de marca internos y externos, lo que impacta positivamente sobre la percepción del cliente y como consecuencia se genera un incremento en el valor de la marca.

2.2.2.1. Dimensiones del branding interno.

Durante la revisión de literatura sobre branding interno se identificaron diferentes dimensiones de acuerdo con la visión de cada autor. Por ejemplo, Punjaisri et al. (2009), Hofer y Grohs (2018), Iyer et al. (2018), y Zhang et al. (2016) establecen que el branding interno implica acciones de comunicación interna sobre los valores de marca y acciones de capacitación o programas de desarrollo sobre la marca dirigidos a los colaboradores.

Por su parte, Xie, Li, Chen y Huan (2016) aseguran que la participación en el trabajo es un componente importante para promover la marca entre los colaboradores, ya que implica una comunicación efectiva entre los líderes y el personal que facilita la apropiación de los valores de la marca al interior de la organización. De esta manera, los autores (2016) resaltan el rol de los líderes en la gestión interna de la marca, ya que son los encargados de capacitar al personal sobre la marca y motivarlos a adquirir comportamientos alineados con los valores de la marca.

Un aporte significativo sobre las dimensiones del branding interno fue realizado por Zahara e Iglesias (2016), quienes en su artículo de revisión de literatura identificaron cinco dimensiones que constituyen el branding interno: [1] ideologías de marca que hace referencia a la incorporación de la misión, visión, objetivos, normas y valores de la empresa en la promesa de

marca; [2] liderazgo de marca que implica el trabajo conjunto de los líderes y el personal en la difusión de la ideología de marca; [3] gestión de recursos humanos centrada en la marca que consiste en reclutar, seleccionar, compensar y capacitar al personal bajo una estructura que promueva los valores de la marca; [4] comunicación interna de la marca para comunicar adecuadamente el mensaje de marca al interior de la organización; y [5] comunidades internas de marca que consisten en comunidades físicas o virtuales que fomentan la identificación de los colaboradores con la marca. Este estudio representa un aporte significativo para la teoría del branding interno, sin embargo, algunas dimensiones incluidas en el modelo propuesto por Zahara e Iglesias (2016) necesitan mayores estudios empíricos. Tal es el caso de la dimensión de comunidades de marca, expuestas en el estudio realizado por Devasagayam et al. (2010), pero quienes al final de su artículo reconocen que esta dimensión debe aún debe ser estudiada con mayor profundidad en otros contextos y culturas para generar un aporte relevante a la teoría del branding interno.

A partir de la anterior discusión, se puede evidenciar que aún está abierto el debate en cuanto a las dimensiones que componen el branding interno. Esto se debe a que cada autor tiene una visión propia sobre la forma de operacionalizar la variable. Con el ánimo de solventar esta discusión, es conveniente identificar las dimensiones que han sido citadas con mayor frecuencia en la literatura sobre branding interno para clarificar cuáles son los componentes principales de la variable. En este sentido, la Tabla 2 muestra las dimensiones identificadas en los documentos tomados como referencia para esta investigación:

Tabla 2.

Dimensiones del branding interno identificadas en la literatura

Dimensión	Autores
Comunicaciones internas de marca	Anees-ur-Rehman et al., 2018; Anisimova y Mavondo, 2010; Biedenbach y Manzhynski, 2016; Bodkin et al., 2016; Bravo, Buil, De Chernatony y Martínez, 2017; Cheung et al., 2014; Coleman, De Chernatony y Christodoulides, 2015; Dechawatanapaisal, 2018; Du Preez et al., 2017; Foster et al., 2010; Hasni et al., 2018; Hofer y Grohs, 2018; Hoppe, 2017; Iyer et al., 2018; Kang, 2016; Karanges, Johnston, Lings y Beatson, 2018; King 2010; King y Grace, 2010; King y Grace, 2012; Murillo y King, 2019a; Murillo y King, 2019b; Piehler, 2018; Piehler, King, Burmann y Xiong, 2016; Punjaisri et al., 2009; Punjaisri y Wilson, 2011; Quaratino y Mazzei, 2018; Ragheb et al., 2018; Sang y Swinney, 2012; Sharma y Kamalanabhan, 2012; Uen, Wu, Teng y Liu, 2012; Zahara e Iglesias, 2016 Zhang et al., 2016
Programas de capacitación sobre la marca	Anees-ur-Rehman et al., 2018; Bodkin et al., 2016; Bravo et al., 2017; Chang et al., 2012; Cheung et al., 2014; Chiang, Han y McConville, 2018; Coleman et al., 2015; Dechawatanapaisal, 2018; Du Preez y Bendixen, 2015; Du Preez et al., 2017; Foster et al., 2010; Gammoh, Mallin, Pullins y Johnson, 2018; Hasni et al., 2018; Helm, Renk y Mishra, 2016; Hofer y Grohs, 2018; Iyer et al., 2018; Kang, 2016; Karatepe, 2015; Murillo y King, 2019a; Murillo y King, 2019b; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016; Pinar et al., 2016; Poulis y Wisker, 2016; Punjaisri et al., 2009; Punjaisri y Wilson, 2011; Quaratino y Mazzei, 2018; Ragheb et al., 2018; Sandbacka, Nätti y Tähtinen, 2013; Skaalsvik y Olsen, 2014; Xie et al., 2016; Zahara e Iglesias, 2016; Zhang et al., 2016
Reclutamiento de personal basado en los valores de la marca	Anees-ur-Rehman et al., 2018; Chang et al., 2012; Chiang et al., 2018; Coleman et al., 2015; Du Preez y Bendixen, 2015; Du Preez et al., 2017; Foster et al., 2010; Helm et al., 2016; Kang, 2016; King y Grace, 2012; Lee, Hsiao, Chan y Lee, 2019; Murillo y King, 2019a; Murillo y King, 2019b; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016; Pinar et al., 2016; Poulis y Wisker, 2016; Zahara e Iglesias, 2016
Sistemas de recompensa	Anselmsson et al., 2016; Chiang et al., 2018; Dechawatanapaisal, 2018; Devasagayam et al., 2010; Du Preez et al., 2017; Karatepe, 2015; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016; Pinar et al., 2016; Punjaisri y Wilson, 2011; Ragheb et al., 2018; Zahara e Iglesias, 2016

Liderazgo de marca	Boukis et al., 2017; Dechawatanapaisal, 2018; Du Preez y Bendixen, 2015; Du Preez et al., 2017; Lee et al., 2019; Murillo y King, 2019a; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016; Ruediger, Vrontis, Czinkota y Hadiono, 2012; Xie et al., 2016; Uen et al., 2012; Zahara e Iglesias, 2016
Evaluación del desempeño basado en la marca	Chiang et al., 2018; Coleman et al., 2015; Lee et al., 2019; Piehler, 2018; Quaratino y Mazzei, 2018; Ragheb et al., 2018
Comunicaciones externas de marca	Bravo et al., 2017; Hofer y Grohs, 2018; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016
Comunidades internas de marca	Devasagayam et al., 2010; Zahara e Iglesias, 2016
Ideologías de marca	Du Preez y Bendixen, 2015; Zahara e Iglesias, 2016
Embajadores de marca	Schmidt y Baumgarth, 2018
Productos promocionales de marca	Bodkin et al., 2016

Fuente: Elaboración propia (2020).

La información presentada en la Tabla 2 muestra que las dimensiones que son identificadas con mayor frecuencia por los autores en la literatura de branding interno son: comunicaciones internas de marca, programas de capacitación sobre la marca, reclutamiento de personal basado en los valores de la marca, sistemas de recompensa, liderazgo de marca, y evaluación del desempeño de marca. Dentro de estas dimensiones se puede observar que las actividades de reclutamiento, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, son identificadas por Zahara e Iglesias (2016) como acciones propias del área de recursos humanos, por tanto, podrían integrarse en una dimensión que varios autores (Chang et al., 2012; Chiang et al., 2018; Du Preez et al., 2017; Foster et al., 2010; Helm et al., 2016; King y Grace, 2010; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016; Zahara e Iglesias, 2016) han llamado gestión de recursos humanos centrada en la marca. De este modo, se identifican como principales dimensiones del branding interno las siguientes: gestión de recursos humanos centrada en la marca (reclutamiento de personal basado en los valores de la marca, programas de capacitación sobre la marca,

sistemas de recompensa y evaluación del desempeño basado en la marca), comunicaciones internas de marca, y liderazgo de marca.

Las dimensiones de comunidades internas de marca, ideologías de marca, embajadores de marca y productos promocionales de marca, necesitan más investigaciones empíricas para ser consideradas dimensiones del branding interno. Las comunicaciones externas de marca fueron nombradas en la literatura porque se ha demostrado que influyen en la percepción de los colaboradores sobre la marca (Hofer y Grohs, 2018), sin embargo, estas acciones no deben considerarse como una dimensión de branding interno porque su público objetivo no son los colaboradores, sino las partes interesadas externas. Tal y como expresan Zahara e Iglesias (2016), las comunicaciones externas de marca deben considerarse como un apoyo dentro de las comunicaciones internas de marcas.

Para concluir el análisis sobre las dimensiones del branding interno se procede a explicar brevemente cada una de las dimensiones principales que fueron identificadas en la revisión (gestión de recursos humanos centrada en la marca, comunicaciones internas de marca, y liderazgo de marca), con el objetivo de ofrecer mayores detalles sobre cada una de ellas.

2.2.2.1.1. Gestión de recursos humanos centrada en la marca.

Tal y como fue mencionado en párrafos anteriores, el área de recursos humanos se convierte en una pieza clave dentro del proceso de branding interno. Anselmsson et al. (2016), App y Büttgen (2016), Chang et al. (2016) y Vella et al. (2009) afirman que el área de recursos humanos tiene un impacto sobre la forma en que los colaboradores se relacionan con los clientes, lo que a su vez influye sobre las percepciones de la marca. Esto se debe a que “muchos procesos y estructuras que caen bajo el dominio de la gestión de recursos humanos son esenciales para

alinear el comportamiento de los colaboradores con los valores de la marca (Zahara e Iglesias, 2016, p.49).

Según Anselmsson et al. (2016), Chiang et al. (2018), y Foster et al. (2010), en el contexto del branding interno los procesos de reclutamiento, capacitación, compensación, y evaluación son considerados cruciales para alinear a los colaboradores con los valores de la marca. Y en efecto, estas actividades del área de recursos humanos fueron resaltadas como dimensiones principales en la revisión de literatura. Por esta razón, el branding interno requiere de una gestión del recurso humano centrada en la marca, la cual es definida como “las prácticas de recursos humanos que hacen que los empleados produzcan actitudes y comportamientos positivos hacia la marca corporativa” (Chang et al., 2012, p.629). Estas prácticas se convierten en palancas importantes que motivan a los colaboradores a involucrarse con la estrategia corporativa y aumentar su compromiso con la marca (Coleman et al., 2015; King y Grace, 2010).

El proceso de reclutamiento es el punto de partida del branding interno por lo que se invita a las organizaciones a seleccionar personas con valores congruentes con los de la marca (Zahara e Iglesias, 2016). Esto es lo que Helm et al. (2016) y Chiang et al. (2018) llaman contratar colaboradores con un alto ajuste organizacional para que sea más fácil motivar al personal a exhibir actitudes y comportamiento en favor de la marca. En este sentido, los gerentes de recursos humanos deben diseñar estructuras de reclutamiento para garantizar que las personas seleccionadas son aquellas que se ajustan mejor a los valores de la organización (King y Grace, 2012). Es por lo anterior que Lee et al. (2019) sugieren a los gerentes diseñar escalas que midan el grado en que un candidato se ajusta a los valores de la marca y también examinar el desempeño de marca del nuevo colaborador durante su periodo de prueba.

Por su parte, los programas de capacitación constituyen un elemento central dentro del branding interno ya que entrenan y educan a los colaboradores sobre la forma de promulgar los valores de marca propuestos en la promesa de marca (Bravo et al., 2017; Gammoh et al., 2018; Punjaisri y Wilson, 2011). De acuerdo con Poulis y Wisker (2016), estos programas permiten que los colaboradores aprecien las nociones básicas de la marca y comprendan la manera en que su comportamiento afecta el valor de marca. Es así como las organizaciones deben proporcionar la capacitación adecuada para promover la disposición y capacidad de su personal para desempeñar adecuadamente sus funciones y tener actitudes positivas en favor de la marca (Xie et al., 2016). Piehler (2018) sugiere que se pueden implementar eventos, sesiones de capacitación, coaching y tutorías, como herramientas de capacitación de marca.

Los sistemas de recompensa también son destacados como un factor importante para la gestión de branding interno. Recompensar a los colaboradores por su comportamiento en favor de la marca afecta positivamente el cumplimiento de la promesa de marca ante los clientes externos (Zahara e Iglesias, 2016). Asimismo, estas prácticas ayudan a mantener los estándares de la marca al promover actitudes congruentes con los valores de la marca (Chiang et al., 2018; Ragheb et al., 2018). Según Foster et al. (2010), los sistemas de recompensa son una práctica del área de recursos humanos que sirve como apoyo a los procesos de capacitación para que los colaboradores interioricen proactivamente aquellos aspectos importantes relacionados con la marca. De ahí surge la necesidad de generar incentivos para el personal que contribuyan al fortalecimiento de la marca y al logro de los objetivos corporativos (Anselmsson et al., 2016; Dechawatanapaisal, 2018).

Por último, el área de recursos humanos debe establecer sistemas de evaluación para monitorear el desempeño de los colaboradores hacia la marca y corregir oportunamente las fallas

(Quarantino y Mazzei, 2018). Tal y como afirman Chiang et al. (2018), las prácticas de evaluación del desempeño de marca deben evaluar si los colaboradores muestran rasgos y actitudes relacionadas con la marca (por ejemplo, amabilidad, orientación al servicio, etc.), comportamientos (por ejemplo, comportamientos orientados al cliente, ayudar a otros, espíritu de equipo, etc.), y aquellos aspectos relacionados con el rendimiento (por ejemplo, satisfacción del cliente, rentabilidad, etc.). Además, Lee et al. (2019) agregan que se deben establecer sistemas de evaluación de desempeño de marca para los líderes en términos de la competencia ejecutiva, habilidades de comunicación de marca, relaciones interpersonales y liderazgo a través de comentarios de ellos mismos, subordinados, superiores y colegas.

2.2.2.1.2. Comunicaciones internas de marca.

Las comunicaciones internas de marca fue la dimensión más nombrada en los documentos incluidos en la revisión. Esto se debe a que la comunicación interna es considerada un mecanismo clave del branding interno que permite transmitir una idea clara sobre la marca a los colaboradores (Punjaisri et al., 2009, Sang y Swinney, 2012), mejorando su comprensión y conocimiento sobre el papel que desempeñan dentro de la entrega de la promesa de marca (Bravo et al., 2017; Karanges et al., 2018; Punjaisri y Wilson, 2011). La comunicación interna de marca engendra la identificación de marca de los colaboradores y promueve un sentido de unidad sobre los valores de la marca, los cuales son únicos y favorecen la diferenciación (Sharma y Kamalanabhan, 2012). Además, Biedenbach y Manzhynski (2016) expresan que un buen manejo de las comunicaciones internas facilita las percepciones positivas de los colaboradores sobre la empresa y el empleo, lo que aumenta su nivel de compromiso organizacional.

Anees-ur-Rehman et al. (2018) afirman que una gestión interna de marca efectiva depende de un diseño estratégico de las comunicaciones internas de marca a través de mensajes

escritos y señales verbales y no verbales que faciliten la comprensión de la marca por parte de los colaboradores. Dentro de la literatura de branding interno se han propuesto técnicas específicas de comunicaciones internas que contribuyen a transmitir de manera efectiva el mensaje de marca al personal, tales como saludos diarios, boletines informativos, sitios web corporativos, reuniones, manuales de marca, tableros de anuncios, videos corporativos, cuadernos de bitácoras y revistas corporativas (Cheung et al., 2014; Dechawatanapaisal, 2018; Du Preez et al., 2017; Hasni et al., 2018; Hoppe, 2017; Punjaisri et al., 2009). Por su parte, Piehler et al. (2016) y Piehler (2018) reconocen que estas técnicas son medios efectivos para comunicar aspectos relevantes sobre la marca, pero resaltan que además se debe adoptar un enfoque de comunicación en cascada que parte desde la alta gerencia y desciende sobre los distintos niveles en la organización de modo que la información se transmita de forma constante y fluida.

Por su parte, Pinar et al. (2016) y Hofer y Grohs (2018) afirman que, dentro del proceso de gestión de marca, las comunicaciones internas deben apoyarse en las comunicaciones externas para crear congruencia entre los mensajes de marca internos y externos. De hecho, Anees-ur-Rehman et al. (2018) expresan que “la comunicación de marca es esencialmente un proceso de interacción comunicativa entre empleados, clientes y partes interesadas en la creación conjunta de la experiencia de marca” (p. 305). Por este motivo, Zahara e Iglesias (2016) expresan que las comunicaciones internas de marca se componen de diferentes fuentes de comunicación formales e informales que se dan a nivel interno y externo de la organización. En este orden de ideas, los mensajes de marca que reciben los colaboradores pueden proceder de distintas fuentes, sin embargo, aquellos mensajes que se transmiten al interior de la organización constituyen la fuente

principal para que los colaboradores comprendan e interioricen toda la información relacionada con la marca (Bravo et al., 2017).

2.2.2.1.3. Liderazgo de marca.

Dechawatanapaisal (2018) asegura que todos los esfuerzos de branding interno serían en vano si la empresa no cuenta con líderes que motiven al personal a convertir los valores de la marca en realidad. Los líderes son actores clave para desarrollar un clima de marca organizacional y motivar a su equipo a comprometerse con la marca y promulgar comportamientos en favor de ella (Ruediger et al., 2012). Según Piehler (2018) y Poulis y Wisker (2016), los gerentes son los llamados a convertirse en líderes por excelencia para guiar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de marca. Aunque Du Preez et al. (2017) precisan que cualquier miembro de la organización puede convertirse en un líder de marca que motive a los demás a exhibir comportamientos en favor de la marca. Por eso, Zahara e Iglesias (2016) afirman que el liderazgo de marca implica la existencia de personas dentro de la organización que actúan como líderes transformacionales que promueven la ideología de marca y facilitan la comprensión compartida de la marca.

Du Preez et al. (2017) aseguran que el trabajo de los líderes de marca está en lograr que los colaboradores internalicen la marca como parte de su identidad para convertirlos en representantes o embajadores de la marca ante otras partes interesadas. Los líderes deben esforzarse por influir en los colaboradores a través de la internalización de los valores de la marca para motivarlos a exhibir comportamientos de construcción de marca dentro y fuera del rol (Lee et al., 2019). Además, los líderes deben identificar y comprender las diversas fuentes a través de las cuales los colaboradores reciben información sobre la marca para garantizar que todos los mensajes sean coherentes con la imagen de marca deseada (Boukis et al., 2017). De

esta manera los líderes pueden promover la marca al interior de la organización bajo un solo mensaje que guíe al personal hacia comportamientos significativos en favor de marca.

El impacto positivo del liderazgo de marca en el proceso de branding interno puede ser confirmado en el estudio realizado por Xie et al. (2016), quienes encontraron que el liderazgo se relaciona positivamente con el comportamiento de construcción de marca de los colaboradores, lo que a su vez genera percepciones favorables de los clientes sobre la marca. También se identifica el estudio de Uen et al. (2012), quienes demostraron empíricamente que el liderazgo transformacional influye positivamente en el desarrollo del clima organizacional de la marca y el comportamiento de marca del personal.

Si los colaboradores conocen y comprenden la marca, sus funciones diarias estarán orientadas a “vivir la marca” ante los clientes externos, fomentando además el liderazgo de marca en todos los niveles de la organización (Du Preez y Bendixen, 2015). Por estas razones, la literatura de branding interno resalta la necesidad de contar con líderes que estén dispuestos a impulsar los valores de la marca al interior de la organización con el objetivo de alinear los comportamientos de los colaboradores según la promesa de marca.

2.2.3. Experiencia del cliente.

El término experiencia puede adquirir diferentes definiciones dependiendo del enfoque a través del cual se aborde. Diversas ciencias como la filosofía, sociología, psicología, antropología, economía, entre otras, han abordado a profundidad el concepto (Walls, Okumus, Wang y Wuk, 2011). Durante las últimas décadas el concepto de experiencia ha adquirido relevancia dentro del marketing debido los desafíos actuales que enfrentan las empresas en materia de diferenciación, la importancia que dan los clientes a la experiencia y la necesidad de alcanzar ventajas en un entorno cada vez más competitivo (Ren, Qiu, Wang, y Lin, 2016).

La experiencia incorpora aspectos multidimensionales que son determinantes en la decisión de compra del cliente (Jiménez y Campo, 2016). Según Alfaro (2011), el 75% de las decisiones de los consumidores se toman desde la emoción y no desde la razón, por tanto, la creación de experiencias positivas es fundamental para garantizar la creación de relaciones sólidas entre el cliente y la empresa.

Por lo anterior, desde el campo del marketing la experiencia es concebida como un fenómeno de naturaleza holística que abarca respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del cliente ante las interacciones directas o indirectas con una empresa, marca, producto o servicio determinado (Carú y Cova, 2015; Picalúa, 2020; Zolkiewski et al., 2017). Similarmente, pero de forma más concisa, Lewis y Chambers (2000) definen la experiencia del cliente como "el resultado total para el cliente de la combinación de medio ambiente, bienes y servicios adquiridos" (p. 46).

Para Schmitt (1999) las experiencias son eventos privados y personales que ocurren en respuesta a algún estímulo, y que involucran a todo el ser como resultado de observar o participar en un evento o circunstancia determinada. Además, el autor (1999) agrega que, para estimular las experiencias deseadas en los clientes, los especialistas de marketing deben proporcionar el entorno y las condiciones adecuadas.

Según Shaw (2005), la experiencia del cliente emerge de la interacción cliente-empresa, y es una combinación del rendimiento físico de la organización, los sentidos estimulados y las emociones evocadas, comparadas con las expectativas del cliente en los momentos de contacto. Bajo esta premisa, la experiencia se ve influenciada en gran medida por el contexto de consumo, por tanto, los elementos humanos y físicos son importantes para la configuración de la experiencia del cliente (Ren et al., 2016).

Por su parte, Stein y Ramaseshan (2016) exponen que la experiencia del cliente es ampliamente reconocida como la respuesta interna y subjetiva que tienen los clientes con alguna empresa, marca o producto. Esta naturaleza subjetiva está determinada por aspectos que la organización puede controlar tales como atributos del producto o servicio, exhibiciones y publicidad; pero a su vez por factores que están fuera del control de la empresa como el propósito de la compra y motivaciones personales del cliente. En este sentido, es claro que las empresas no pueden controlar completamente la experiencia del cliente en el encuentro con el servicio, no obstante, sí pueden generar las condiciones y estímulos para que el encuentro con el servicio se traduzca en experiencias memorables para los clientes.

A raíz de todo lo anterior, es que surge en la literatura de marketing el concepto de gestión de la experiencia del cliente o lo que en el idioma inglés se conoce como *Customer Experience Management* (CEM), el cual, según Schmitt (2003), se refiere al proceso de administrar estratégicamente toda la experiencia de un cliente en el encuentro con el producto o servicio, a través del seguimiento de los puntos de contacto con el cliente para identificar los elementos que juegan un rol significativo en la generación de experiencias.

Para Georgescu y Popa (2014) la gestión de la experiencia del cliente es un proceso estratégico continuo que busca crear una ventaja competitiva sostenible, a partir de la administración de los puntos de contacto del cliente con la empresa para crear experiencias efectivas de carácter racional y emocional. Worlu, Kehinde y Borishade (2016) la definen como la gestión de la percepción del cliente y su interacción racional, física, emocional, subconsciente y psicológica con cualquier parte de la organización.

Con palabras diferentes, pero bajo una misma línea de pensamiento, Carbone y Haeckel (1994) expresan que la gestión de la experiencia del cliente es un método unificado que crea

valor para el consumidor a través de la ejecución de planes en diferentes contextos, los cuales se originan del producto y/o servicio, el comportamiento de las personas, los colaboradores y el entorno físico donde se ofrece el servicio.

Kandampully et al. (2018) establecen que la gestión de la experiencia del cliente es un proceso integral que implica funciones colectivas de diversas actividades dentro de la organización tales como la estrategia (enfocada en el cliente), marketing (para construir relaciones de largo plazo con los clientes), operaciones (para construir la confianza del cliente en la eficiencia de la organización), el diseño del servicio ofrecido, recursos humanos (que respaldan la actividad de la empresa), tecnología (contribuye a la innovación dentro de la empresa), y las redes sociales (fomenta la comunicación entre las personas involucradas y las comunidades de clientes. Es así como se observa que la gestión de la experiencia del cliente es un proceso estratégico que involucra el esfuerzo de toda la organización para la co-creación de valor a través de experiencias únicas.

2.2.3.1. La experiencia del cliente en la industria hotelera.

Dentro de la industria hotelera la experiencia del cliente se ha convertido en un factor determinante para alcanzar diferenciación en la oferta de servicios, y esto se debe a que en la actualidad no sólo basta con la funcionalidad del producto o servicio, sino que se hace necesario acompañarlos de experiencias memorables que generen en el cliente mayor satisfacción y por ende lealtad hacia la marca, más aún si se tiene en cuenta la alta competencia que es característica de este sector (Walls et al., 2011).

Bajo este contexto, las empresas hoteleras deben encontrar la forma de diferenciarse de sus competidores, y esto lo pueden lograr a través la oferta de experiencias placenteras que motivan al cliente a seguir adquiriendo el servicio. El desafío para todo este proceso está en la

capacidad que tengan los gerentes del hotel para identificar las características específicas que influyen en las experiencias de los huéspedes que visitan el hotel (Saleh y Anggadwita, 2015).

Kandampully et al. (2018) aportan que la experiencia del cliente en la industria hotelera va más allá de los alimentos, bebidas, alojamiento y entretenimiento, por lo que resaltan que existen otros aspectos importantes, llamados funciones de apoyo, como sitios web, tecnología, interacciones en línea y fuera de línea, entretenimiento en la habitación, diseño de instalaciones, interacciones con el personal de servicio, e interacciones con otros huéspedes. Los anteriores elementos son resumidos por los autores (2018) en 4 ideas principales que integran factores claves de la experiencia en los hoteles: [1] los atributos propios del servicio, [2] el papel transcendental de los colaboradores en la creación de experiencias únicas durante el contacto de servicio, [3] la importancia de establecer relaciones sólidas entre los clientes y los colaboradores, y [4] la interacción cliente-cliente que también es un factor crítico de la experiencia hotelera.

Sobre este tema, el estudio realizado por Walls (2013) en el contexto hotelero demostró que para los huéspedes es importante tanto el entorno físico como las interacciones humanas en la generación de experiencias. Respecto al entorno físico, los resultados mostraron es importante que los hoteles proporcionen un diseño arquitectónico atractivo, incorporen entornos naturales, incluyan decoraciones interiores atractivas, realicen mantenimiento constante a las instalaciones y equipos, dispongan de unos niveles de sonido prudentes que incluyan música agradable, posean un esquema de iluminación suficiente, entre otros elementos del entorno físico que son cruciales en la creación de experiencias.

Por otro lado, las interacciones humanas en el hotel influyen también de manera significativa, por lo que se requiere que los huéspedes sean atendidos con cuidado para resolver sus problemas, que los colaboradores centren su atención de manera personalizada en cada

cliente para comprender sus necesidades y atenderlas de manera oportuna. Asimismo, se hace necesario que el personal de servicio esté capacitado para desarrollar sus funciones, y además atienda con profesionalismo, respeto, empatía a los clientes del hotel. Por último, el autor (2013) destaca las relaciones entre huéspedes que constituyen también un punto crítico en la experiencia por lo que se debe mantener un ambiente de armonía y tranquilidad que propicie buenas interacciones entre las personas que se hospedan en el hotel.

De esta manera, se puede inferir que la experiencia del cliente en el contexto hotelero constituye un proceso de co-creación que se compone tanto de factores físicos como de relaciones interpersonales, donde influyen diferentes actores y que determinan la percepción subjetiva del huésped sobre el servicio recibido. De este modo, la experiencia surge no sólo de la interacción cliente-servicios sino también la interacción del cliente con otros actores que son relevantes, como es el caso de los colaboradores.

2.2.3.2. El rol de los colaboradores en la experiencia del cliente.

Diversos autores han reconocido la importancia que tienen el recurso humano en el éxito de la organización (Du Preez et al., 2017; Piehler et al., 2016; Poulis y Wisker, 2016; Punjaisri y Wilson, 2011). Los colaboradores son considerados un recurso estratégico que ofrece la posibilidad de diferenciación en un mercado donde los clientes se enfocan cada vez más en las experiencias que en los valores funcionales de los productos y servicios (Ghose, 2009). Es por eso que King y Grace (2012) reconocen que los colaboradores son particularmente importantes en la generación de experiencias porque son los encargados de entregar los valores funcionales y emocionales de una marca en las interacciones que tienen con los clientes.

En el contexto de la industria hotelera, donde lo que se ofrece son servicios, los colaboradores adquieren un papel protagónico ya que sus interacciones con los clientes son

frecuentes y relativamente más largas, por tanto, las experiencias de los clientes con la marca dependen en gran medida del desempeño de servicios del personal (Cheung et al., 2014). Tal y como expresan Kandampully et al. (2018), en las empresas hoteleras la interacción continua entre cliente y los colaboradores origina la creación de experiencias, de modo que el personal de servicio tiene gran influencia sobre la percepción que pueda tener un cliente sobre el servicio ofrecido. En este sentido, será importante que la organización diseñe estrategias orientadas a disponer y preparar al personal para cumplir con las expectativas del cliente en el encuentro con el servicio a través de experiencias memorables.

La importancia de los colaboradores en la experiencia del cliente también es resaltada por Saleh y Anggadwita (2015), quienes en su estudio identifican el contacto con el servicio como una de las dimensiones de la gestión de la experiencia del cliente en la industria hotelera. Esta dimensión, también llamada interfaz de servicio, se refiere a las dinámicas e intercambio de información que se da entre el cliente y la organización a través de contacto con los colaboradores de forma personal o electrónica. El contacto personal se da a través de encuentros cara a cara en el lugar de entrega del servicio o por medio de llamada telefónica; y, por otro lado, el contacto electrónico se da a través de correos o sistema de mensajes cortos.

Este componente adquiere importancia dentro de la gestión de la experiencia del cliente debido a que los colaboradores son los encargados de materializar la marca ante los clientes, y de tal encuentro dependerá una experiencia positiva o negativa sobre el servicio. En los hoteles, el servicio es inseparable del personal que lo proporciona, de tal manera que sus actitudes, creencias, valores y estilos de comportamiento son determinantes para construir y mejorar la experiencia (Kimpakorn y Tocquer, 2010).

En un estudio realizado por Lloyd y Luk (2011), se estableció que la interacción y el comportamiento de los empleados es un punto clave en la sensación de comodidad y satisfacción del cliente, que puede dar lugar a un voz a voz positivo. Por tal razón, los autores (2011) recomiendan preparar al personal para atender adecuadamente las necesidades de los clientes y así garantizar la entrega de una experiencia positiva.

De manera similar, Saleh y Anggadwita (2015) afirman que el personal de servicio del hotel debe tener la capacidad de responder de manera oportuna ante las necesidades del cliente, de ahí la importancia de prepararlos y disponer todas las condiciones para que la interacción colaborador-cliente se desarrolle de la mejor manera. Asimismo, resaltan que la misma calidad de atención que se ofrece de forma directa o presencial, debe ofrecerse también en la atención indirecta de modo que el cliente se sienta bien atendido en los diferentes puntos de contacto con la marca.

Es así como se evidencia que la interacción entre los colaboradores y el cliente es particularmente importante en la generación de experiencias dentro de la industria hotelera, por lo tanto, son ellos los encargados de brindar el servicio a los huéspedes de manera diferenciada, en un mercado que ofrece condiciones tangibles casi similares (Erkmen y Hancer, 2015).

2.2.3.3. Componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente.

A lo largo del documento se ha reconocido la importancia de los colaboradores en la generación de experiencias, especialmente en las empresas de servicios como los hoteles, donde el contacto humano resulta determinante en la valoración que realiza el cliente. Morgan (2004) argumenta que para brindar experiencias memorables en la industria hotelera se requiere formar y desarrollar colaboradores que comprendan los matices del comportamiento humano y tengan la

capacidad de anticiparse y atender de manera excepcional los requisitos y deseos de los huéspedes.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio de Bharwani y Jauhari (2013) realiza un aporte significativo al identificar, dentro de la teoría de la experiencia del cliente, aquellos componentes que convierten a los colaboradores en “proveedores de experiencias”, más allá que simples proveedores de servicios. Esos componentes son la inteligencia emocional, la inteligencia cultural y la inteligencia experiencial hotelera, los cuales serán tomados como referencia en este estudio para determinar el grado de orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. En la siguiente sección se abordarán cada uno de ellos a mayor profundidad.

2.2.3.3.1. Inteligencia emocional.

Según Bradberry y Greaves (2011), la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer y entender las emociones propias y las de los demás, permitiendo gestionar el comportamiento y las relaciones, sortear las complejidades sociales y de esta manera tomar decisiones mucho más asertivas. La inteligencia emocional integra la valoración, expresión y regulación de las emociones propias y de los demás, así como el uso de las emociones en formas adaptativas (Zárate y Matviuk, 2010).

Duque, García y Hurtado (2017) establecen que la inteligencia emocional es un factor que influye en el desempeño de los individuos en el campo laboral debido a que le permite tener dominio de sí mismo y el manejo de las relaciones con otros. Según establecen estos autores (2017), las emociones hacen parte de la esencia de las personas, debido a que “determinan su comportamiento frente al entorno y frente a los individuos con quienes interactúa, por tal motivo podrían llegar a ser calificadas como positivas o negativas dependiendo del resultado que estas ofrezcan” (p.251).

Sobre este asunto, Goleman (1995) observó que la inteligencia emocional contribuye hasta en un 66% en el desempeño efectivo de los colaboradores en la medida que regula el manejo de las emociones del individuo consigo mismo y con los demás. Según Guzmán (2017), la pérdida de control de las emociones se traduce en una pérdida general de interés, un desgaste en las funciones cognitivas, una visión pesimista de la realidad, un deterioro de las relaciones sociales a nivel intrapersonal e interpersonal. Un colaborador con falencias en su inteligencia emocional puede presentar una disminución de interés en sus actividades comunes, lentitud ante las solicitudes de los clientes, incapacidad de encontrar respuestas creativas o innovadoras, incumplimiento de compromisos, pérdida de energía, que es el resultado del desgaste emocional.

Es por lo anterior que Bharwani y Jauhari (2013) consideran que la inteligencia emocional es un factor determinante en la experiencia que entregan los colaboradores a los clientes en cada encuentro de servicio. Si el encargado de brindar el servicio tiene el control de sus emociones, este no se verá afectado por circunstancias internas o externas y podrá desempeñarse adecuadamente en su cargo y, en consecuencia, será capaz de garantizar la entrega de una experiencia positiva.

Por otro lado, estos mismos autores (Bharwani y Jauhari, 2013) establecen que dentro de la inteligencia emocional se identifican dos subdimensiones que se deben considerar: la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal. La primera se refiere a la capacidad del colaborador para interactuar y trabajar satisfactoriamente con otras personas. Dentro de la inteligencia interpersonal se resaltan elementos importantes dentro de la industria hotelera, tales como la empatía, la comunicación efectiva, habilidad de influencia, búsqueda y asimilación de comentarios de los huéspedes, anticipación a las necesidades de los huéspedes, capacidad de respuesta, flexibilidad, habilidad de resolución de conflictos, y trabajo en equipo. Por su parte, la

inteligencia intrapersonal hace referencia al grado de conocimiento y manejo que el colaborador tiene sobre sus propias emociones y sentimientos. Dentro de esta se destacan aspectos importantes como la resiliencia emocional, optimismo, compromiso, conciencia de sí mismo, autogestión.

2.2.3.3.2. Inteligencia cultural.

La inteligencia cultural se relaciona con la capacidad que tienen los individuos de adaptarse para funcionar e interactuar de manera efectiva con diversos entornos interculturales que integran diferentes razas, etnias y nacionalidades (Bharwani y Jauhari, 2013). En términos más concretos, Moyano, Tabernero, Melero y Trujillo (2015) la definen como la habilidad del individuo para actuar efectivamente en diversos contextos culturales.

En el marco de la industria hotelera, el factor cultural juega un papel importante en el fomento de las relaciones ya que los colaboradores se ven enfrentados a huéspedes de diferentes culturas y nacionalidades, por lo tanto, la sensibilidad hacia los aspectos culturales será determinante en la generación de experiencias memorables (Bharwani y Jauhari, 2013). Cada persona tiene sus propias costumbres, significados, historias y valores que se deben considerar al momento de intentar satisfacer sus necesidades y deseos (Zamudio, Hernández, Herrera, Rodríguez y Aguirre, 2012). Cuando los colaboradores de los hoteles entienden estas diferencias, son capaces de entregar experiencias significativas a los huéspedes en los encuentros de servicio.

Dada la naturaleza del sector, los colaboradores de los hoteles se ven inmersos en un ambiente multicultural que les exige estar preparados para atender los requerimientos de los huéspedes, considerando sus costumbres particulares. Tal y como afirma Sarriego y Mazarrasa (2020), el personal encargado de prestar el servicio en los hoteles debe poseer las competencias

para reconocer y gestionar las diferentes culturas a las que se ve enfrentado en las interacciones con los huéspedes.

Un aporte relevante sobre esta teoría fue realizado por los autores Bharwani y Jauhari (2013), quienes citan a Earley, Ang y Tan (2006) para identificar que la inteligencia cultural es un concepto multidimensional que integra aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales. La subdimensión cognitiva hace referencia al conocimiento general sobre las prácticas y normas de diferentes culturas, el cual es adquirido a través de la experiencia o la educación. Lo anterior implica la comprensión de los valores culturales y los sistemas sociales de diferentes culturas para reconocer y predecir los puntos en común y las diferencias entre diversas culturas. Por su parte, la subdimensión motivacional consiste en el deseo intrínseco de participar en encuentros interculturales sin importar la falta de familiaridad y la ambigüedad cultural, impulsados por la motivación de recopilar conocimientos sobre diferentes culturas. Por último, la subdimensión conductual es definida como la capacidad que tienen los colaboradores de exhibir comportamientos verbales y no verbales apropiados mientras interactúan con huéspedes de otras culturas.

2.2.3.3.3. Inteligencia experiencial hotelera.

La teoría revisada hasta el momento ha confirmado que, en el contexto de la industria hotelera, la experiencia del cliente se convierte en un factor fundamental para lograr diferenciación y posicionamiento. Más que prestar servicios, los hoteles reconocen la necesidad de entregar experiencias memorables a través de los diferentes puntos de contacto, dentro de los que se incluye las interacciones colaborador-huésped.

Es a partir de esto que surge el término de inteligencia experiencial hotelera, que fue propuesto por Bharwani y Jauhari (2013), haciendo referencia al conjunto de habilidades y

comportamientos que los colaboradores deben desplegar para garantizar la entrega de experiencias únicas, convincentes y memorables. Los autores (2013) enfatizan que es un concepto que se vuelve imprescindible en un sector donde la calidad funcional del servicio es por lo general alta, por tanto, se requiere esfuerzos adicionales para cumplir, e incluso, superar las expectativas de los huéspedes. Los colaboradores adquieren un rol importante dentro de la generación de experiencias al ser el componente humano que facilita la prestación del servicio, en este sentido, será importante que el personal demuestre altos niveles de inteligencia experiencial hotelera para que sus labores sean realizadas en función de la entrega de experiencias placenteras a los huéspedes (Ogbeide, 2019).

La inteligencia experiencia hotelera determina el grado en que los colaboradores de los hoteles están dispuestos a centrar su atención en el huésped, responder de manera oportuna y atenta a sus peticiones, siempre bajo los más altos estándares de excelencia y calidad. A raíz de lo anterior, los autores Bharwani y Jauhari (2013) identifican que la inteligencia experiencial hotelera está compuesta por cuatro subdimensiones: la centricidad en la experiencia del cliente, la creatividad, la generosidad, y el comportamiento profesional.

La centricidad en la experiencia del cliente es la capacidad que tienen los colaboradores de convertir la experiencia del cliente en el objetivo central de sus actividades. Bajo esta perspectiva, el personal se esfuerza por personalizar y mejorar la experiencia de los huéspedes, al ser consciente de la importancia que adquiere la gestión de la experiencia para el éxito de la organización. Por su parte, la creatividad tiene que ver con la capacidad que demuestran los colaboradores para interpretar las necesidades de los huéspedes y dar respuesta a ellas de formas emocionantes e inusuales que generen sorpresas positivas en los clientes y a raíz de esto, experiencias memorables. La generosidad se refiere al grado en que los colaboradores exhiben

actitudes amables, comprensivas y serviciales ante los requerimientos y deseos de los huéspedes. Finalmente, el comportamiento profesional enmarca la actuación ética, cálida y cortés de los colaboradores, entendiendo los límites y matices de las relaciones e interacciones colaborador-huésped.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Branding interno.

El branding interno consiste en una orientación interna de la gestión de marca que, desde esfuerzos interfuncionales entre las áreas de marketing y recursos humanos, busca promover la marca entre los colaboradores para que estos puedan representar exitosamente la promesa de marca ante las partes interesadas externas, creando congruencia entre los mensajes de marca internos y externos, lo que impacta positivamente sobre la percepción del cliente y como consecuencia se genera un incremento en el valor de la marca (definición propia a partir de las ideas expresadas por Bodkin et al., 2016; Chang et al., 2012; Iyer et al., 2018; Kang, 2016; Punjaisri et al., 2009; Zahara e Iglesias, 2016).

2.3.2. Promesa de marca.

La promesa de marca se da cuando una organización le comunica y promete al cliente la intención de llevar a cabo una acción deseable, acción que a su vez genera una expectativa en el cliente que deseará sea cumplida cuando se adquiera el producto o servicio. En este sentido, la promesa de marca se dará por cumplida cuando el cliente desempeñe voluntariamente su papel social en el contexto que ha sido facilitado y sugerido por la marca, y bajo esta interacción se produzca la experiencia prometida (definición propia a partir de las ideas expresadas por Boysen, Kappel, Eadie y Sandøe, 2012).

2.3.3. Experiencia del cliente.

La experiencia del cliente es un fenómeno de naturaleza holística que comprende respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas, que son producto de la interacción del cliente con una marca, producto o servicio determinado. Este proceso se da como una combinación del rendimiento físico, los sentidos estimulados y las emociones evocadas, comparadas con las expectativas del cliente en los momentos de contacto con la marca (definición propia a partir de las ideas expresadas por Carú y Cova, 2015; Shaw, 2005; Zolkiewski et al., 2017).

2.3.4. Orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente.

Se define como el conjunto de atributos y comportamientos que debe exhibir el colaborador en aras de garantizar una experiencia positiva en el encuentro de servicio. Estos atributos, que son la inteligencia emocional, la inteligencia cultural y la inteligencia experiencial hotelera, se convierten en un aspecto relevante en la entrega de experiencias al cliente desde el componente humano (definición propia a partir de las ideas expresadas por Bharwani y Jauhari, 2013; Morgan, 2004).

2.3.5. Hotel.

Un hotel se define como un establecimiento o edificación que se gestiona comercialmente para proporcionar servicio de alojamiento al público con instalaciones de servicio para comer y beber, servicio de habitaciones, servicio de equipaje, lavado de ropa, entre otros, otorgando la oportunidad a los huéspedes de utilizar las instalaciones, los muebles, enseres y disfrutar de las decoraciones que contienen (definición propia a partir de las ideas expresadas por Saleh y Anggadwita, 2015).

2.4. Sistema de variables

En el siguiente apartado se muestra la sistematización de las principales variables de la investigación, donde se incluye su definición conceptual y operacional.

2.4.1. Variable 1: Branding interno.

Definición conceptual

Según Foster et al. (2010), el branding interno “consiste en la adopción del concepto de marca dentro de una organización para garantizar que los colaboradores cumplan con la promesa de la marca a las partes interesadas externas” (p.401). Es un proceso interfuncional que involucra esfuerzos simultáneos desde las áreas de marketing y recursos humanos (Zahara e Iglesias, 2016).

Definición operacional

El branding interno es un proceso integral dentro de la organización que busca promover la marca entre los colaboradores con el objetivo de garantizar que la marca, y todo lo que ella promete, sea entregada de forma adecuada al cliente externo, logrando cumplir con sus expectativas. La implementación se lleva a cabo a través de programas estructurados que cuentan con la participación de las áreas de recursos humanos y marketing. El branding interno se caracteriza por ser un proceso multidimensional que incorpora una gestión de recursos humanos centrada en la marca, comunicaciones internas de marca y liderazgo de marca.

2.4.2. Variable 2: Experiencia del cliente.

Definición conceptual

Según Shaw (2005), la experiencia del cliente emerge de la interacción cliente-empresa, y es una combinación del rendimiento físico de la organización, los sentidos estimulados y las emociones evocadas, comparadas con las expectativas del cliente en los momentos de contacto.

Dentro de la generación de experiencias, los colaboradores son particularmente importantes porque son los encargados de entregar los valores funcionales y emocionales de una marca en las interacciones que tienen con los clientes (King y Grace, 2012).

Definición operacional

La experiencia del cliente comprende las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas que vive el cliente en la interacción con una marca, producto o servicio, y que están determinadas por las expectativas que se han generado en el cliente. En las industrias de servicios, como es el caso de los hoteles, las experiencias que vive el cliente se dan en los diferentes puntos de contacto con el servicio, donde los colaboradores juegan un papel fundamental. La forma en que los colaboradores influyen en la experiencia del cliente dependerá del grado de inteligencia emocional, inteligencia cultural e inteligencia experiencial hotelera que demuestren durante los encuentros de servicio.

2.4.3. Operacionalización de las variables.

Esta sección muestra las dimensiones e indicadores que componen cada una de las variables involucradas en el estudio. La operacionalización será la base fundamental para elaborar el instrumento de recolección de información desde los aportes más significativos de la teoría.

Tabla 3.

Operacionalización de las variables

Título de la investigación:			
Influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla			
Objetivo general:			
Analizar la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla			
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Describir las dimensiones del branding interno desde la perspectiva de los colaboradores de hoteles en Barranquilla.	Branding interno	Gestión de recursos humanos centrada en la marca	Reclutamiento de personal basado en los valores de la marca Programas de capacitación sobre la marca
		Comunicaciones internas de marca	Sistemas de recompensa Evaluación del desempeño basado en la marca Comunicación descendente Comunicación ascendente Comunicación lateral
		Liderazgo de marca	Directivos que promueven la marca Colaboradores líderes de marca
		Inteligencia emocional	Interpersonal Intrapersonal Cognitiva
Describir los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)	Inteligencia cultural	Motivacional Conductual

en hoteles de Barranquilla.	Inteligencia experiencial hotelera	Centricidad en la experiencia del cliente Creatividad Generosidad Comportamiento profesional
Determinar la correlación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla.	Branding interno y experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)	A través de procedimientos estadísticos se determinará la correlación entre las variables.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Capítulo III: Marco metodológico

3.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma positivista que concibe el proceso de creación de conocimiento científico como una representación verdadera del mundo objetivo, construida a partir del dato positivo y evidente (Padrón, 1994). A partir de esta premisa, el enfoque que guía la investigación es el cuantitativo, el cual definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como aquel que usa la recolección de datos basado en la medición numérica y el análisis estadístico con la finalidad de establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.2. Tipo de investigación

Teniendo en cuenta los objetivos del estudio, la investigación se cataloga de tipo descriptivo y correlacional. Las investigaciones descriptivas son aquellas orientadas a describir situaciones o eventos, mostrando el fenómeno tal como es y la forma en que se manifiesta,

buscando especificar propiedades importantes en personas, grupos o cualquier otra situación que pueda ser objeto de análisis (Hernández et al., 2014). Bajo este planteamiento se enmarcan el primer y segundo objetivo que se orientan a describir las dimensiones del branding interno y los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente.

Por otro lado, las investigaciones correlacionales buscan conocer el grado de relación o asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández et al., 2014). Esta perspectiva cobija el tercer objetivo específico de la investigación que busca determinar la correlación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente.

3.3. Diseño de investigación

Según los lineamientos metodológicos de Hernández et al. (2014), esta investigación se considera de diseño no experimental, por cuanto los fenómenos son observados en su ambiente natural y las variables son analizadas sin ningún tipo de manipulación. Al respecto los autores (2010) agregan que en esta investigación no se construye ninguna situación bajo la manipulación del investigador, sino que se observan las situaciones ya existentes en su estado puro. Por otra parte, la investigación también se cataloga como transversal o transeccional dado que los datos son recolectados en un único momento. Respecto al tema, Arias (2012) afirma que los diseños transeccionales son aquellos que recolectan información en un período único de tiempo.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población.

Hernández et al. (2014) establecen que la población está constituida por el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie determinada de condiciones o especificaciones. Es importante mencionar que una clara delimitación de la población favorece el abordaje del

fenómeno que pretende ser medido, partiendo de un conjunto de elementos con características similares que buscan garantizar homogeneidad al momento de aplicar las técnicas e instrumentos para la recolección de información. Para determinar la población de esta investigación se tomó como referencia los 33 hoteles que hacen parte de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco], Capítulo Atlántico, donde las unidades informantes principales serían los colaboradores de dichos hoteles. Además, se tendría en cuenta también la perspectiva de quienes se desempeñan como administradores o gerentes de esos establecimientos en aras de complementar los resultados del estudio.

3.4.2. Muestra.

La muestra es considerada por Hernández et al. (2014) como un subconjunto de elementos pertenecientes a la población que son tomados como referencia para el proceso de recolección de información. El procedimiento para determinar la muestra podrá ser probabilístico o no probabilístico según la naturaleza, criterios y condiciones bajo los cuales se lleva a cabo la investigación.

Para este caso en particular se tomó como referencia el muestreo no probabilístico intencional, donde se desconoce la probabilidad de que los elementos de la población hagan parte de la muestra, y es el investigador quien determina las unidades que conformarán la muestra a partir de su criterio, juicio o condiciones de acceso a la información (Arias, 2012; Hernández et al., 2014). En este orden de ideas, la muestra estuvo conformada por colaboradores de hoteles pertenecientes a Cotelco Capítulo Atlántico. También se incluyó a quienes cumplían el rol de administradores o gerentes de estas organizaciones con el fin de complementar los resultados. De los 33 hoteles miembros de la Asociación, fueron cinco (5) los que finalmente mostraron su disposición de participar en el estudio. A partir de esto, se obtuvo una muestra de

55 colaboradores y 5 administradores/gerentes, que pertenecen a cada uno de los hoteles participantes. A continuación, se detalla la distribución de la muestra (no se revela el nombre de los hoteles por solicitud de los participantes):

Tabla 4.

Distribución de la muestra

Hotel	Colaboradores	Administrador/Gerente
Hotel A	11	1
Hotel B	8	1
Hotel C	20	1
Hotel D	11	1
Hotel E	5	1
	55	5

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.5. Técnica e instrumento para recolectar la información

Según Hernández et al. (2014), la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir información con un propósito específico. Este proceso debe ser pertinente para medir atributos, conceptos, o cualidades de las unidades que serán objeto de análisis (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera).

Para el caso de esta investigación se empleó la encuesta como técnica de recolección de información, la cual consiste en un conjunto de procedimientos estandarizados que buscan recolectar una serie de datos sobre un fenómeno objeto de investigación (Sierra, 2005). Como instrumento de medición se utilizó el cuestionario, que es definido por Hernández et al. (2014) como un conjunto de preguntas que son preparadas cuidadosamente para medir una o más variables.

El instrumento estaba compuesto por 35 preguntas de escala ordinal tipo Likert, que constituyen una serie de ítems presentados como afirmaciones o juicios sobre los cuales se pide una reacción de los participantes (Hernández et al., 2014). Se utilizaron escalas de cinco (5)

puntos para cada una de las secciones del cuestionario. Para la sección que contenía los ítems asociados al branding interno se utilizó la escala definitivamente no (1), probablemente no (2), indeciso (3), probablemente sí (4) y definitivamente sí (5). Por otro lado, para la sección que contenía los ítems destinados a medir la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente se utilizó la escala nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

A continuación, se muestra la distribución de ítems teniendo en cuenta las variables, dimensiones e indicadores involucrados en la investigación:

Tabla 5.

Estructura del instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Branding interno	Gestión de recursos humanos centrada en la marca	Reclutamiento de personal basado en los valores de la marca	1 y 2
		Programas de capacitación sobre la marca	3,4 y 5
		Sistemas de recompensa	6
		Evaluación del desempeño basado en la marca	7 y 8
	Comunicaciones internas de marca	Comunicación descendente	9 y 10
		Comunicación ascendente	11
		Comunicación lateral	12
	Liderazgo de marca	Directivos que promueven la marca	13 y 14
		Colaboradores líderes de marca	15
	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)	Inteligencia emocional	Interpersonal
Intrapersonal			23, 24 y 25
Inteligencia cultural		Cognitiva	26
		Motivacional	27
		Conductual	28

Inteligencia experiencial hotelera	Centricidad en la experiencia del cliente	29 y 30
	Creatividad	31
	Generosidad	32 y 33
	Comportamiento profesional	34 y 35

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.5.1. Validez y confiabilidad del instrumento.

Respecto a la validez del instrumento, Arias (2012) afirma que se garantiza cuando las preguntas elaboradas guardan correspondencia directa con los objetivos de la investigación, de modo que los interrogantes o ítems abordan adecuadamente aquello que se pretende conocer o medir. Bajo esta perspectiva, la validez del instrumento se efectuó a través de un juicio de expertos que contó con la evaluación de seis jueces que cumplieran las condiciones de ser Magíster o Doctor en áreas afines a las variables de estudio y que, además, contaran con amplia experiencia investigativa. También se contó con la evaluación de un experto que se desempeña en el sector hotelero, quien aportó recomendaciones al instrumento desde la realidad que se vive en este tipo de organizaciones. Las valoraciones de los expertos permitieron mejorar significativamente la redacción, claridad y coherencia del cuestionario.

Por otra parte, la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes o, en otras palabras, que al ser aplicado a un grupo de individuos u objetos produce resultados iguales (Hernández et al., 2014). Para calcular la confiabilidad del instrumento se acudió a una prueba piloto donde participaron sujetos de la población objetivo de la investigación. Los datos que se obtuvieron fueron procesados en una hoja de cálculo del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 25, donde se aplicó la medida de congruencia interna denominada “coeficiente alfa de Cronbach”, cuya fórmula se plantea en la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K= Número de ítems.

Si2 = Varianza de los puntajes de cada ítem.

ST2 = Varianza de los puntajes totales.

α = Coeficiente de confiabilidad.

Para Hernández et al. (2014), este índice presenta valores entre cero (0) y uno (1), donde los criterios establecidos para el análisis del coeficiente determinan que un resultado de -1 a 0 no es confiable, de 0,01 a 0,49 es baja confiabilidad, de 0,50 a 0,75 es mediana confiabilidad, de 0,76 a 0,89 es fuerte confiabilidad y de 0,90 a 1,00 alta confiabilidad. Para este caso, el resultado del análisis mostró un coeficiente de 0,931 (93,1%), lo cual indica que el instrumento utilizado para recolectar la información es de alta confiabilidad.

3.6. Técnicas para el procesamiento de los datos

Los datos obtenidos luego del proceso de recolección de información fueron procesados a través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 25 y la hoja de cálculo de Microsoft Excel, de donde se obtuvieron los análisis que dieron respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Para los objetivos de alcance descriptivo se obtuvo respuesta al comportamiento de las variables a través de tablas de análisis de frecuencias absolutas y relativas, así como también medidas de tendencias central (moda, media, mediana) y de dispersión como la desviación estándar. Por otra parte, para dar respuesta al objetivo de alcance correlacional se acudió al análisis de regresión lineal múltiple que permite establecer

relaciones entre una variable dependiente o de interés y un conjunto de variables independientes o explicativas.

Capítulo IV: Resultados de la investigación

En la siguiente sección se mostrarán los resultados obtenidos en la investigación luego del proceso de recolección, tratamiento y análisis de datos. Los resultados serán presentados teniendo en cuenta los objetivos específicos del proyecto en aras de mostrar la información de una forma organizada y su vez dar respuesta a cada uno de los propósitos de la investigación.

4.1. Análisis y discusión de los resultados

4.1.1. Caracterización de los participantes.

Tal y como se mencionó en el componente metodológico, la muestra del estudio estuvo conformada por 55 colaboradores y 5 administradores/gerentes, que pertenecen a los 5 hoteles que participaron del proceso de recolección de información. A continuación, se muestran las características de los colaboradores:

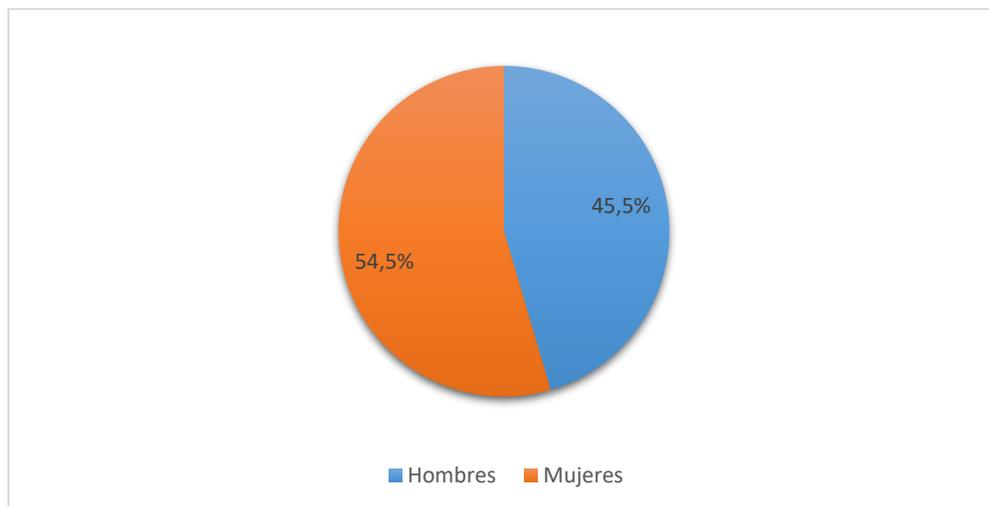


Figura 1. Género de los colaboradores participantes. Fuente: Elaboración propia (2021)

De los 55 colaboradores participantes, 30 eran mujeres (54,5%) y 25 eran hombres (45,5%). Respecto a las edades, el 40% de los colaboradores tenía entre 21 y 30 años, el 30,9% entre 31 y 40 años, el 21,8% entre 41 y 50 años, y el 7,3% tenía más de 50 años. A partir de esta

información se identifica que el recurso humano de los hoteles se caracteriza por ser joven y mantener una proporción adecuada entre hombres y mujeres.

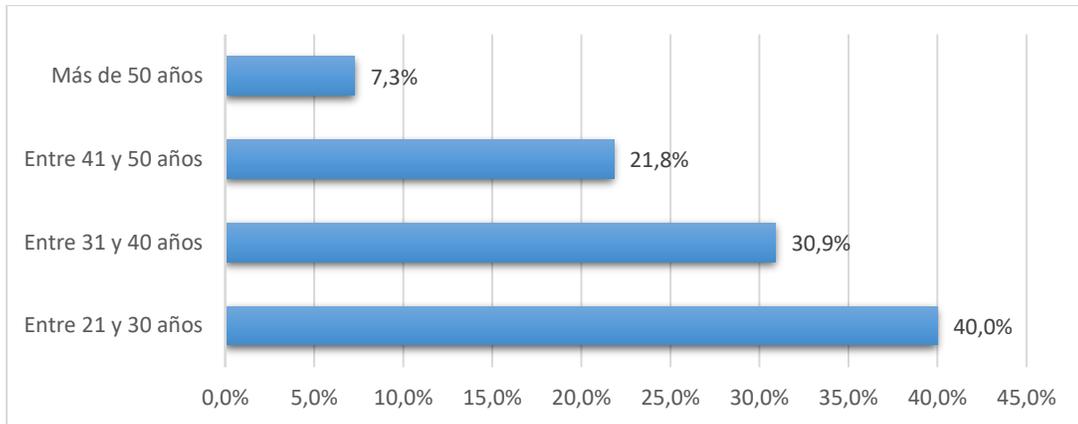


Figura 2. Rango de edad de los colaboradores. *Fuente:* Elaboración propia (2021)

Respecto al área de ocupación, la muestra contó con la participación de colaboradores de diferentes áreas de desempeño en los hoteles. El 30,9% eran del área administrativa, el 16,4% de recepción, el 14,5% de servicios generales y/o mantenimiento, el 10,9% de alimentos y bebidas, otro 10,9% de seguridad, el 7,3% de alojamiento y el 9,1% de otras áreas.

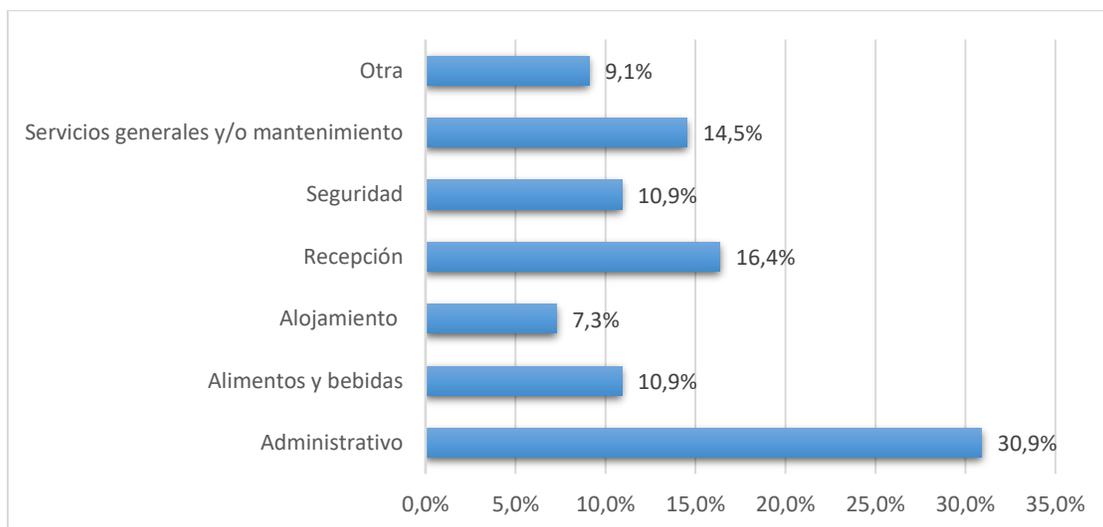


Figura 3. Áreas de desempeño de los colaboradores. *Fuente:* Elaboración propia (2021)

Ahora, por el lado de los participantes que fungían como administradores o gerentes de los hoteles, se tuvo una participación de 2 hombres (40%) y 3 mujeres (60%). En cuanto a las edades de estos participantes se tuvo uno de 63 años, uno de 45 años, dos de 43 años y uno de 29 años.

4.1.2. Análisis de resultados para el primer objetivo específico.

El primero objetivo específico del proyecto busca describir las dimensiones del branding interno desde la perspectiva de los colaboradores de hoteles en Barranquilla. Para dar respuesta a este objetivo se identificaron como dimensiones del branding interno la gestión de recursos humanos centrada en la marca, las comunicaciones internas de marca y el liderazgo de marca.

La primera dimensión del branding interno fue medida a través de los indicadores reclutamiento de personal basado en los valores de la marca, programas de capacitación sobre la marca, sistemas de recompensa y evaluación del desempeño basado en la marca. A continuación, se muestran los resultados para el primer indicador:

Tabla 6.

Resultados para el indicador reclutamiento de personal basado en los valores de la marca

Variable Dimensión Indicador	Branding interno Gestión de recursos humanos centrada en la marca Reclutamiento de personal basado en los valores de la marca			
	Ítem 1		Ítem 2	
	Durante el proceso de selección de nuevos trabajadores, el hotel pregunta a los aspirantes sobre sus valores como persona.		Para el hotel es importante que los nuevos trabajadores se adapten a los valores que identifican a esta organización.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Definitivamente no	2	3,6%	-	0%
Probablemente no	1	1,8%	-	0%
Indeciso	-	0%	-	0%
Probablemente sí	20	36,4%	13	23,6%
Definitivamente sí	32	58,2%	42	76,4%

Total	55	100%	55	100%
Moda	5		5	
Media	4,44		4,76	
Mediana	5		5	
Desviación estándar	0,90		0,43	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados reflejan que los hoteles implementan un sistema de reclutamiento basado en los valores de la marca, ya que las respuestas de los colaboradores se concentraron en las opciones confirmatorias. Los resultados para el primer ítem del indicador muestran que los hoteles están teniendo en cuenta los valores personales de los aspirantes durante el proceso de selección ya que la mayoría de las respuestas de los colaboradores estuvieron concentradas en la opción definitivamente sí (58,2%), seguida de probablemente sí (36,4%), reflejando una media de 4,44 sobre una puntuación máxima de 5. Esta misma tendencia se mantuvo en los resultados del segundo ítem del indicador donde los colaboradores reconocieron que para el hotel es importante contratar personal que se adapte a los valores de la marca. Aquí, la media fue todavía más alta (4,76) gracias a que el 76,4% de las respuestas fue para la alternativa definitivamente sí y el 23,6% para la opción probablemente sí.

Los anteriores resultados son positivos para los hoteles dado que Zahara e Iglesias (2016) establecen que el punto de partida del branding interno debe ser el reclutamiento de personal teniendo en cuenta sus valores personales y el grado en que estos se ajustan a los valores de la marca corporativa. Este mismo planteamiento es confirmado por King y Grace (2012), Helm et al. (2016) y Chiang et al. (2018) quienes también reconocen la importancia de contratar colaboradores con un alto ajuste a los valores organizacionales y de la marca.

Respecto al indicador programas de capacitación sobre la marca, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7.

Resultados para el indicador programas de capacitación sobre la marca

Variable Dimensión Indicador	Branding interno Gestión de recursos humanos centrada en la marca Programas de capacitación sobre la marca					
	Ítem 3 El hotel organiza jornadas de capacitación para que los trabajadores entiendan lo que significa y representa su marca.		Ítem 4 El hotel se preocupa por mostrar a los trabajadores cuáles son los valores distintivos de su marca.		Ítem 5 El hotel enseña a los trabajadores cómo deben representar la marca ante los huéspedes.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Definitivamente no	4	7,3%	1	1,8%	-	0%
Probablemente no	1	1,8%	-	0%	-	0%
Indeciso	2	3,6%	1	1,8%	2	3,6%
Probablemente sí	16	29,1%	11	20%	13	23,7%
Definitivamente sí	32	58,2%	42	76,4%	40	72,7%
Total	55	100%	55	100%	55	100%
Moda	5		5		5	
Media	4,29		4,69		4,69	
Mediana	5		5		5	
Desviación estándar	1,13		0,69		0,54	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados de la tabla muestran un comportamiento positivo del indicador en términos generales, sin embargo, cabe resaltar que, aunque los tres ítems del indicador concentraron la mayoría de respuestas en la opción definitivamente sí, el primer ítem del indicador mostró una mayor variación en las respuestas, reflejando una media de 4,29 a diferencia del segundo y tercer ítem que mostraron una media de 4,69. A partir de estos datos se puede inferir que los hoteles se esfuerza por mostrar a los trabajadores cuáles son los valores distintivos de la marca y cómo deben representarla ante los huéspedes. Asimismo, también se reconoce que están organizando jornadas de capacitación para que los trabajadores entiendan lo que significa y representa su marca, no obstante, es importante que se sigan incrementando los

esfuerzos en este último punto, ya que las respuestas de este ítem mostraron una leve dispersión, resultando una media de 4,29, que es inferior a los otros dos ítems.

Los resultados mostrados por este segundo indicador de la dimensión gestión de recursos humanos centrado en la marca son positivos y guardan coherencia con las sugerencias de Punjaisri y Wilson (2011), Bravo et al. (2017) y Gammoh et al. (2018) quienes resaltan el papel de los programas de capacitación sobre la marca en la implementación del branding interno ya que educan a los colaboradores sobre la marca y les permitirá representarla de una mejor manera.

Sobre el tercer indicador denominado sistemas de recompensa se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 8.

Resultados para el indicador sistemas de recompensa

Variable	Branding interno	
Dimensión	Gestión de recursos humanos centrada en la marca	
Indicador	Sistemas de recompensa	
	Ítem 6	
	El hotel entrega incentivos a aquellos trabajadores que tienen un buen desempeño en la prestación del servicio.	
Alternativas	F.A.	F.R.
Definitivamente no	9	16,4%
Probablemente no	5	9,1%
Indeciso	7	12,7%
Probablemente sí	18	32,7%
Definitivamente sí	16	29,1%
	Total	55
	Moda	4
	Media	3,49
	Mediana	4
	Desviación estándar	1,43

Fuente: Elaboración propia (2021).

Lo observado en la tabla anterior indica una presencia moderada de sistemas de recompensa que reconozcan el buen desempeño de servicio de los colaboradores. Para este ítem se obtuvo una media de 3,49 y la mayoría de respuestas en la opción probablemente sí (32,7%),

pero un porcentaje a considerar en las opciones definitivamente no (16,4%), indeciso (12,7%) y probablemente no (9,1%), lo cual generó una desviación estándar de 1,43.

Los resultados mostrados por el indicador se traducen en una oportunidad de mejora para los hoteles, más cuando autores como Foster et al. (2010), Chiang et al. (2018) y Ragheb et al. (2018) establecen que los sistemas de recompensa son un factor motivante para que los colaboradores interioricen la marca y la representen de una mejor manera ante las partes interesadas externas.

En cuanto al último indicador que se relaciona con la evaluación del desempeño basado en la marca se obtuvieron estos resultados:

Tabla 9.

Resultados para el indicador evaluación del desempeño basado en la marca

Variable Dimensión Indicador	Branding interno			
	Gestión de recursos humanos centrada en la marca			
	Ítem 7		Ítem 8	
	El nivel de desempeño en el servicio es un factor que tienen en cuenta los jefes al momento de evaluar a los trabajadores del hotel.		El hotel valora positivamente aquellos trabajadores que defienden la marca del hotel ante los demás.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Definitivamente no	2	3,6%	3	5,5%
Probablemente no	1	1,8%	1	1,8%
Indeciso	2	3,6%	5	9,1%
Probablemente sí	21	38,2%	21	38,2%
Definitivamente sí	29	52,8%	25	45,4%
Total	55	100%	55	100%
Moda		5		5
Media		4,35		4,16
Mediana		5		4
Desviación estándar		0,93		1,05

Fuente: Elaboración propia (2021).

Como se muestra en la tabla, ambos ítems del indicador concentraron la mayoría de respuestas en la opción definitivamente sí, sin embargo, se observa que la media se ubica en 4,35 para el primer ítem del indicador y 4,16 para el segundo ítem. Esto se debe a que la opción probablemente sí agrupa un porcentaje importante de respuestas (38,2% en cada ítem) y se identifican algunas respuestas que tienden hacia las valoraciones negativas. Lo anterior significa que los hoteles sí implementan un sistema de evaluación del desempeño considerando el comportamiento frente a la marca, no obstante, puede haber oportunidades de mejora que permitan resaltar mejor este aspecto ante los colaboradores, especialmente cuando autores como Chiang et al. (2018) reconocen la importancia de evaluar si los colaboradores están mostrando comportamientos positivos en favor de la marca ante los clientes y otros grupos de interés.

Ahora, se muestran los resultados agrupados de la dimensión gestión de recursos humanos centrada en la marca con el propósito de observar su comportamiento a partir de las respuestas de los colaboradores:

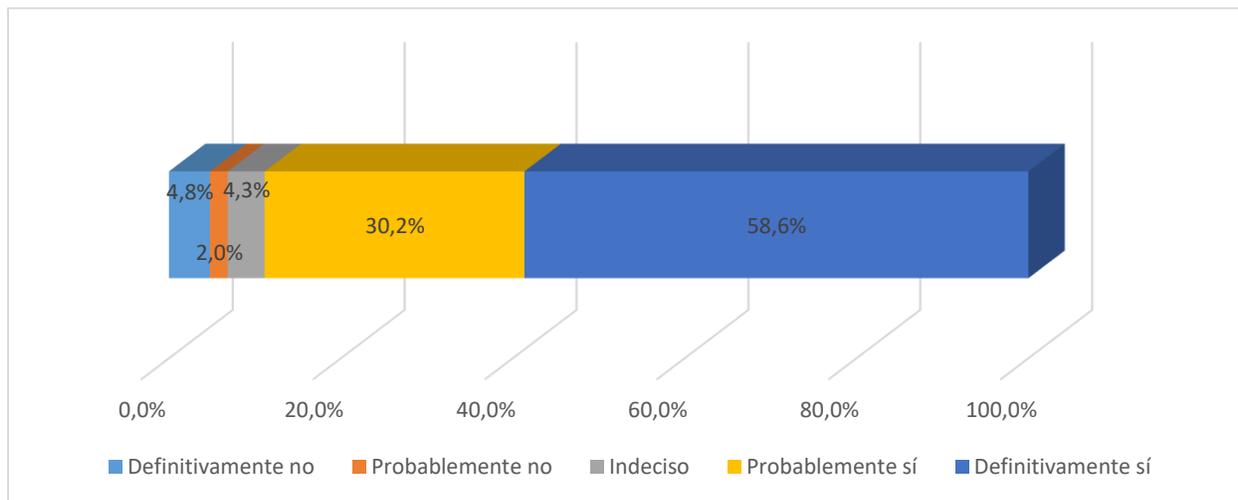


Figura 4. Resultados agrupados de la dimensión gestión de recursos humanos centrada en la marca. Fuente: Elaboración propia (2021)

Con lo anterior se puede establecer que en los hoteles participantes del estudio está presente la gestión de recursos humanos centrada en la marca, ya que el 58,6% de las respuestas

se concentró en la alternativa definitivamente sí, seguido del 30,2% en la alternativa probablemente sí, para un total de 88,8% de respuestas que se agrupan en las opciones positivas o confirmatorias. Estos resultados pueden ser validados si se comparan con la visión de los gerentes o administradores de los hoteles donde las respuestas mostraron un comportamiento similar, ubicando un 62,5% de las respuestas en la alternativa definitivamente sí y un 25% en la alternativa probablemente sí. En este sentido, se tiene que el 87,5% de las respuestas se concentraron en las valoraciones positivas o confirmatorias de la presencia de la dimensión.

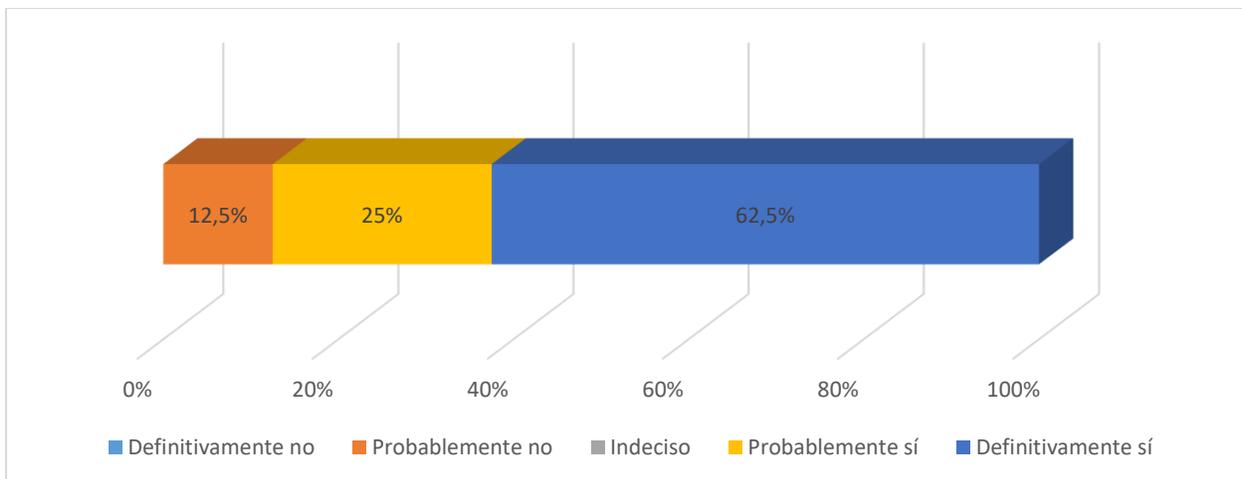


Figura 5. Resultados agrupados de la dimensión gestión de recursos humanos centrada en la marca (desde la perspectiva de los administradores o gerentes). *Fuente:* Elaboración propia (2021)

Resulta importante para los hoteles que se haya confirmado la presencia de esta dimensión ya que, según Anselmsson et al. (2016), Chang et al. (2012), Chiang et al. (2018), y Foster et al. (2010), la gestión de recursos humanos centrada en la marca se convierte en un elemento clave dentro de la implementación del branding interno porque desde acciones propias del área de recursos humanos se crea un ambiente favorable en la organización para que los colaboradores exhiban actitudes y comportamientos positivos hacia la marca corporativa.

Pasando ahora a los resultados mostrados por la dimensión de comunicaciones internas de marca, se tiene que esta fue medida a través de los indicadores de comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación lateral. Respecto al primer indicador se tuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10.

Resultados para el indicador comunicación descendente

Variable Dimensión Indicador	Branding interno Comunicaciones internas de marca Comunicación descendente			
	Ítem 9 El hotel utiliza diferentes canales de comunicación para mostrar a sus trabajadores los valores más representativos del hotel.		Ítem 10 La filosofía organizacional (misión, visión y valores) del hotel es comunicada constantemente a los trabajadores del hotel.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Definitivamente no	1	1,8%	4	7,3%
Probablemente no	4	7,3%	1	1,8%
Indeciso	3	5,4%	6	10,9%
Probablemente sí	15	27,3%	15	27,3%
Definitivamente sí	32	58,2%	29	52,7%
Total	55	100%	55	100%
Moda	5		5	
Media	4,33		4,16	
Mediana	5		5	
Desviación estándar	1,0		1,17	

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla anterior muestra resultados positivos en la medida que la mayoría de respuestas de ambos ítems se ubican en las alternativas definitivamente sí y probablemente, incluso con una moda y mediana de 5, sin embargo, se identifican algunas respuestas en las opciones que tienden hacia la negación de la presencia del indicador, resultando en una desviación estándar que se ubica en 1,0 y 1,17 respectivamente. Lo anterior significa que los hoteles sí poseen canales para comunicar los valores de la marca a sus colaboradores y se esfuerzan por darles a conocer la

filosofía organizacional, pero existe la oportunidad para seguir fortaleciendo las estrategias de comunicación descendente en favor de la divulgación de la marca entre los colaboradores. Para reafirmar este asunto es preciso recordar los aportes de Piehler et al. (2016) y Piehler (2018) quienes resaltan la importancia de la comunicación de marca que proviene desde los niveles superiores, destacando además que esta se debe hacer de forma constante y fluida.

El segundo indicador de la dimensión es la comunicación ascendente y frente a este tema se tienen los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 11.

Resultados para el indicador comunicación ascendente

Variable	Branding interno	
Dimensión	Comunicaciones internas de marca	
Indicador	Comunicación ascendente	
	Ítem 11	
	Los trabajadores tienen la oportunidad de hacer sugerencias para fortalecer las estrategias de marca del hotel.	
Alternativas	F.A.	F.R.
Definitivamente no	1	1,8%
Probablemente no	1	1,8%
Indeciso	5	9,1%
Probablemente sí	15	27,3%
Definitivamente sí	33	60%
	Total	55
	Moda	5
	Media	4,42
	Mediana	5
	Desviación estándar	0,88

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los datos de la tabla muestran de forma positiva que el 60% de las respuestas se ubican en la alternativa definitivamente sí, sumado al 27,3% en la opción probablemente sí, reflejando una media de 4,42 y una moda y mediana que se ubica en la valoración máxima (5). Esto indica que los colaboradores tienen la oportunidad de hacer sugerencias que fortalezcan las estrategias de marca del hotel, lo cual resulta positivo si se tiene en cuenta que Anees-ur-Rehman et al.

(2018) establecen que la experiencia de marca se fortalece desde una interacción comunicativa donde participan todos los actores involucrados, incluyendo a los colaboradores. De esta manera serán importantes los aportes que pueda hacer el personal en aras de mejorar las estrategias y como consecuencia los logros que se obtengan a nivel de posicionamiento de marca.

Respecto al último indicador de la dimensión que indaga sobre la comunicación lateral se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12.

Resultados para el indicador comunicación lateral

Variable	Branding interno	
Dimensión	Comunicaciones internas de marca	
Indicador	Comunicación lateral	
Ítem 12		
El hotel genera espacios para que los trabajadores conversen entre sí sobre aspectos importantes de la marca.		
Alternativas	F.A.	F.R.
Definitivamente no	6	10,9%
Probablemente no	1	1,8%
Indeciso	6	10,9%
Probablemente sí	15	27,3%
Definitivamente sí	27	49,1%
Total	55	100%
Moda	5	
Media	4,02	
Mediana	4	
Desviación estándar	1,30	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del indicador muestran que la mayoría de respuestas se ubican en la valoración más alta (definitivamente sí con 49,1%), no obstante, se observa que la media y la mediana están sobre los 4 puntos, sumado a una desviación de 1,30. Estos resultados indican que, aunque la mayoría de colaboradores reconocieron la existencia de espacios para conversar sobre aspectos importantes de la marca, se identificaron algunas respuestas en las alternativas

definitivamente no (10,9%), probablemente no (1,8%) e indeciso (10,9%), que se traducen en oportunidades para continuar mejorando este aspecto.

Frente a este indicador Bravo et al. (2017) y Zahara e Iglesias (2016) recuerdan que los mensajes de marca que reciben los colaboradores provienen de distintas fuentes tanto formales como informales, por eso reconocen que es importante disponer de espacios donde el personal pueda conversar entre sí sobre asuntos asociados a la marca con miras a mejorar el conocimiento y la comprensión que se tenga sobre ella.

Al revisar los datos agrupados de la dimensión de comunicaciones internas de marca se tienen estos resultados:

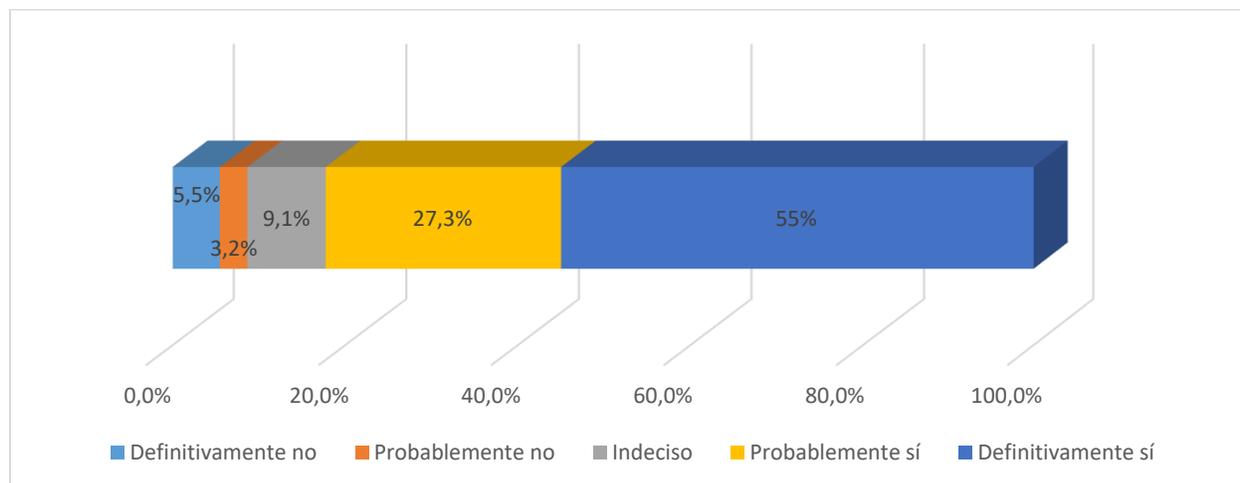


Figura 6. Resultados agrupados de la dimensión comunicaciones internas de marca.

La figura anterior muestra resultados positivos para la dimensión al identificar que el 55% de las respuestas se ubicó en la alternativa definitivamente sí y el 27,3% en la alternativa probablemente sí. Lo anterior quiere decir que los hoteles despliegan comunicaciones internas de marca que buscan mejorar la apropiación y el conocimiento que el personal pueda tener respecto a la marca y sus elementos distintivos, sin embargo, es pertinente reconocer que un 5,5% de las respuestas se ubicaron en la opción definitivamente no y un 9,1% en la opción indeciso,

resultados que se vieron influenciados principalmente por el comportamiento mostrado en los indicadores de comunicación descendente y comunicación lateral, que registraron un número a considerar de respuestas en las valoraciones intermedias y negativas.

Al ser comparados los resultados anteriores con la perspectiva de los gerentes o administradores de los hoteles, se evidencia un comportamiento similar donde el 50% de las respuestas de estos actores se ubicaron en la alternativa definitivamente sí y el 25% en la alternativa probablemente sí. Asimismo, se identificó un 25% de las respuestas en la opción probablemente no, que fue el resultado de valoraciones registradas en los indicadores de comunicación descendente y comunicación lateral, tal y como reflejaron también las respuestas de los colaboradores.

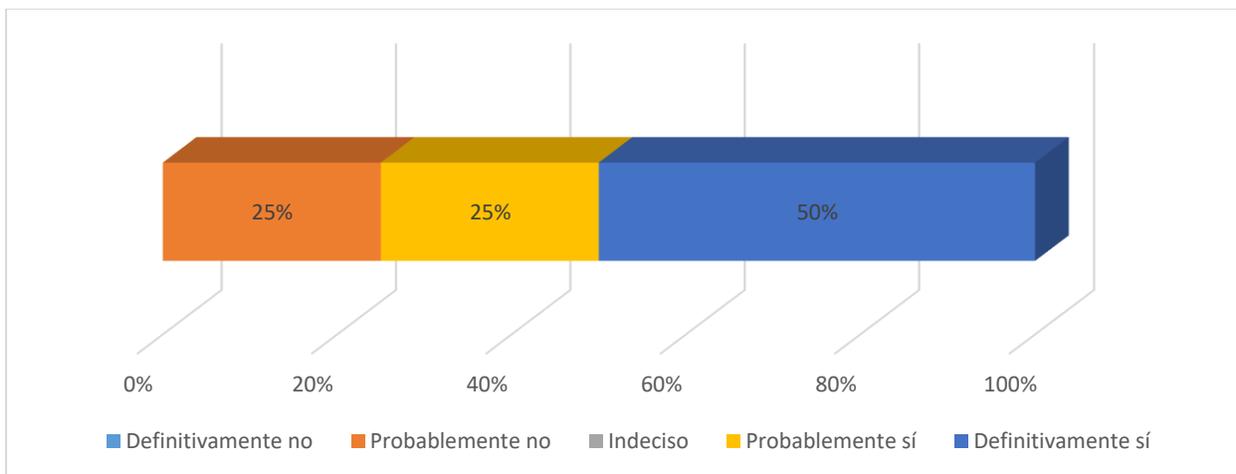


Figura 7. Resultados agrupados de la dimensión comunicaciones internas de marca (desde la perspectiva de los administradores o gerentes). *Fuente:* Elaboración propia (2021)

En este orden de ideas, se debe resaltar que la dimensión de comunicaciones internas de marca también mostró un comportamiento positivo en términos generales al tener la mayoría de respuestas agrupadas en las opciones confirmatorias. Es significativo que dentro de los hoteles se estén destinando esfuerzos para propiciar las comunicaciones de marca en todos los sentidos, más aún cuando autores como Punjaisri et al. (2009) y Sang y Swinney (2012) resaltan a esta

dimensión como un elemento clave dentro del branding interno que favorece la trasmisión de una idea clara sobre la marca al interior de la organización.

Finalmente, la dimensión liderazgo de marca se midió a través de los indicadores directivos que promueven la marca y colaboradores líderes de marca. Respecto al primer indicador se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 13.

Resultados para el indicador directivos que promueven la marca

Variable Dimensión Indicador	Branding interno Liderazgo de marca Directivos que promueven la marca			
	Ítem 13 Los jefes promueven entre sus trabajadores el sentido de pertenencia hacia el hotel.		Ítem 14 Los jefes motivan a sus trabajadores para que representen adecuadamente la marca del hotel ante los huéspedes.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Definitivamente no	-	0%	-	0%
Probablemente no	-	0%	-	0%
Indeciso	2	3,6%	2	3,6%
Probablemente sí	15	27,3%	14	25,4%
Definitivamente sí	38	69,1%	39	71%
Total	55	100%	55	100%
Moda		5		5
Media		4,65		4,67
Mediana		5		5
Desviación estándar		0,55		0,55

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados de ambos ítems del indicador muestran de forma positiva que los hoteles cuentan con directivos que promueven la marca corporativa. La mayoría de los colaboradores encuestados seleccionaron la opción definitivamente sí para ambos ítems, resultando una media de 4,65 y 4,67 respectivamente. Asimismo, se destaca que tanto la moda como la mediana para

los dos ítems del indicador se mantuvieron en la valoración más alta, lo que confirma la presencia del indicador en el contexto estudiado.

La situación observada a partir de los resultados anteriores es coherente con las ideas expresadas por Dechawatanapaisal (2018), quien asegura que dentro del proceso de implementación del branding interno será necesario contar con directivos que actúen como líderes de sus equipos, que sean capaz de hacerlos sentir parte de la marca y que además los motiven a representarla exitosamente ante los demás actores.

Por otro lado, el segundo indicador de la dimensión liderazgo de marca hace referencia a los colaboradores líderes de marca. Sobre este aspecto se tienen los siguientes resultados:

Tabla 14.

Resultados para el indicador colaboradores líderes de marca

Variable	Branding interno	
Dimensión	Liderazgo de marca	
Indicador	Colaboradores líderes de marca	
	Ítem 15	
	El hotel brinda la oportunidad para que cualquier trabajador sea un líder que promueve la marca del hotel.	
Alternativas	F.A.	F.R.
Definitivamente no	2	3,6%
Probablemente no	1	1,8%
Indeciso	6	10,9%
Probablemente sí	13	23,7%
Definitivamente sí	33	60%
	Total	55
	Moda	5
	Media	4,35
	Mediana	5
	Desviación estándar	1,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Según los datos mostrados en la tabla, se confirma la presencia del indicador al encontrar que el 60% de los colaboradores seleccionaron la alternativa definitivamente sí cuando se les consultó si el hotel brindaba la oportunidad para que cualquier trabajador se convirtiera en un

líder que promueve la marca del hotel. Además, el 23,7% de los encuestados seleccionaron la alternativa probablemente sí, arrojando una media de 4,35 que resulta positiva para los hoteles. Dentro de estos resultados es importante mencionar que un 10,9% de los colaboradores se mostró indeciso frente a este tema y un 3,6% lo valoró negativamente, lo que abre la oportunidad para revisar si se pueden fortalecer los mecanismos que permitan a los colaboradores convertirse en líderes de marca dentro de la organización. Frente a este indicador Du Preez et al. (2017) ha resaltado que cualquier miembro de la organización puede convertirse en un líder de marca, por tanto, se deben garantizar las condiciones para que esto sea conocido por los colaboradores y se convierta en una realidad dentro de las empresas.

Al revisar los datos agrupados de la dimensión liderazgo de marca se encuentran estos resultados:

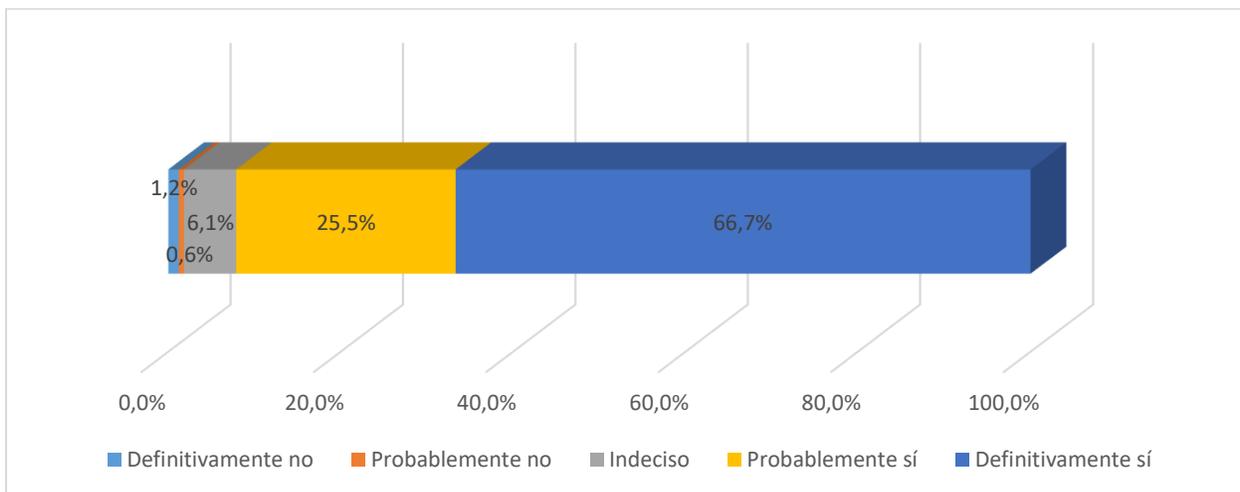


Figura 8. Resultados agrupados de la dimensión liderazgo de marca.

La figura confirma lo observado a nivel de indicadores donde la mayor parte de las respuestas se concentraron en las valoraciones más altas. Para el acumulado de la dimensión se observa que el 66,7% de las respuestas se concentraron en la opción definitivamente sí y el

25,5% en la opción probablemente sí, lo cual confirma la presencia del liderazgo de marca en los hoteles participantes.

Resultados similares se hallaron en las respuestas suministradas por los administradores y gerentes encuestados, donde la mayor proporción se concentró en la alternativa definitivamente sí (60%), seguida de la opción probablemente sí que obtuvo un 26,7% de las respuestas. En la figura 9 se observa un 13,3% en la opción probablemente no que se debe a respuestas generadas en el indicador colaboradores líderes de marca como se presentó también en las respuestas suministradas por los colaboradores. Dentro de este porcentaje también influyeron respuestas registradas en el primer indicador (directivos que promueven la marca), pero que no terminan afectando el resultado general de la dimensión.

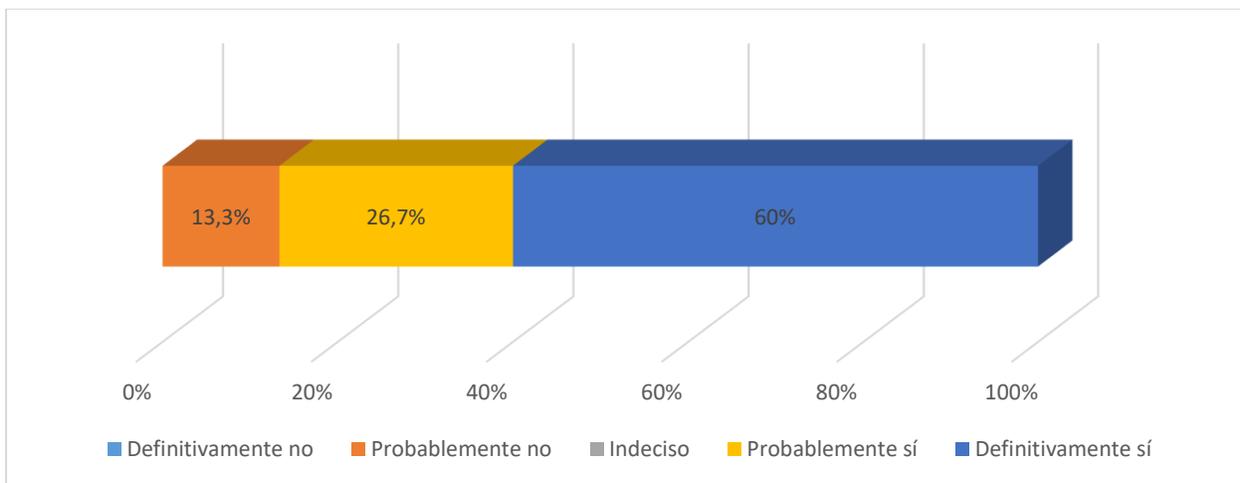


Figura 9. Resultados agrupados de la dimensión liderazgo de marca (desde la perspectiva de los administradores o gerentes). *Fuente:* Elaboración propia (2021)

Los resultados generales de la dimensión confirman la presencia del liderazgo de marca dentro de los hoteles participantes, mostrándose como un aspecto positivo en el marco del branding interno. Zahara e Iglesias (2016) aseguran que esta dimensión es fundamental para promover y facilitar la comprensión de la marca al interior de la organización. Además, se hacen todavía más importantes los resultados obtenidos cuando existe evidencia empírica desde los

aportes de Xie et al. (2016) y Uen et al. (2012), que demuestran los efectos positivos del liderazgo de marca sobre la gestión de marca al interior de las organizaciones.

Haciendo un análisis global de los resultados de este primer objetivo específico se evidenció que todas las dimensiones del branding interno (gestión de recursos humanos centrada en la marca, comunicaciones internas de marca y liderazgo de marca) están presentes en la dinámica organizacional de los hoteles participantes. Se identificaron oportunidades de mejora en cada una de las dimensiones, no obstante, los resultados generales fueron positivos teniendo en cuenta que más del 80% de las respuestas de los colaboradores estuvieron concentradas en las valoraciones más altas de la escala, es decir, en las alternativas probablemente sí (4) y definitivamente sí (5), donde esta última agrupó más del 50% de las respuestas en cada una de las dimensiones.

Los anteriores resultados fueron respaldados por la visión de los líderes de la organización, en este caso quienes actúan como administradores o gerentes de los hoteles que participaron en la investigación, cuyas respuestas mostraron un comportamiento similar a lo reflejado por los colaboradores y otorgaron mayor solidez a los resultados del estudio.

4.1.3. Análisis de resultados para el segundo objetivo específico.

El segundo objetivo específico de la investigación se centra en describir los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla. Los componentes identificados para dar respuesta a este objetivo fueron la inteligencia emocional, la inteligencia cultural y la inteligencia experiencial hotelera.

El primer componente fue medido desde los indicadores de inteligencia emocional interpersonal e inteligencia emocional intrapersonal. Del primer indicador se obtuvieron los siguientes resultados:

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Tabla 15.

Resultados para el indicador inteligencia emocional interpersonal

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)													
Dimensión	Inteligencia emocional													
Indicador	Inteligencia emocional interpersonal													
	Ítem 16		Ítem 17		Ítem 18		Ítem 19		Ítem 20		Ítem 21		Ítem 22	
	Escucho atentamente los requerimientos de los huéspedes, entendiendo su punto de vista.		Soy claro cuando brindo información a Los huéspedes.		Asimilo los comentarios de los huéspedes como oportunidad s para mejorar mi desempeño laboral.		Atiendo oportunamente las solicitudes de los huéspedes.		Me adapto a los cambios que van surgiendo en las interacciones con los huéspedes.		Soluciono con tranquilidad los conflictos o inconformidades de los huéspedes.		Tengo facilidad para trabajar en equipo por el logro de los objetivos del hotel.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Nunca	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Casi nunca	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Algunas veces	-	0%	-	0%	2	3,6%	-	0%	1	1,8%	1	1,8%	-	0%
Casi siempre	6	10,9%	4	7,3%	9	16,4%	6	10,9%	11	20%	9	16,4%	9	16,4%
Siempre	49	89,1%	51	92,7	44	80%	49	89,1%	43	78,2%	45	81,8	46	83,6%
Total	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%
Moda	5		5		5		5		5		5		5	
Media	4,89		4,93		4,76		4,89		4,76		4,80		4,84	
Mediana	5		5		5		5		5		5		5	
Desviación estándar	0,31		0,26		0,51		0,31		0,47		0,45		0,37	

Fuente: Elaboración propia (2021).

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Según los resultados de la tabla, los siete ítems utilizados para medir el indicador mostraron resultados positivos al registrar modas y medianas en la valoración más alta (5), una media que estuvo por encima de 4,7 en todos los casos y, además, desviaciones que no superaron el 0,5. Las cifras anteriores significan que los colaboradores de los hoteles registran niveles altos de inteligencia emocional interpersonal, lo que les brinda la capacidad de interactuar y relacionarse satisfactoriamente con los huéspedes y otros miembros del equipo. Estos resultados adquieren valor si se tiene en cuenta las ideas de Bharwani y Jauhari (2013), quienes destacan que en la industria hotelera se vuelve fundamental que los colaboradores interactúen de manera exitosa con las personas a su alrededor, especialmente con los huéspedes debido a que se convierte en un factor determinante en la calidad de la experiencia entregada.

Respecto al indicador de inteligencia emocional intrapersonal, se obtuvieron los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16.

Resultados para el indicador inteligencia emocional intrapersonal

Variable Dimensión Indicador	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)					
	Ítem 23		Ítem 24		Ítem 25	
	Mantengo una actitud positiva frente a mis labores.		Tengo facilidad para controlar mis emociones.		En mi entorno laboral, me detengo a pensar antes de actuar.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Nunca	-	0%	-	0%	-	0%
Casi nunca	-	0%	-	0%	-	0%
Algunas veces	1	1,8%	4	7,3%	1	1,8%
Casi siempre	13	23,6%	22	40%	14	25,5%
Siempre	41	74,6%	29	52,7%	40	72,7%
Total	55	100%	55	100%	55	100%
Moda	5		5		5	
Media	4,73		4,45		4,71	

Mediana	5	5	5
Desviación estándar	0,49	0,63	0,50

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados de este segundo indicador también reflejan un comportamiento positivo, al ubicar la mayoría de las respuestas en las valoraciones más altas de la escala. Aquí es importante destacar que el ítem que consultaba sobre la actitud hacia las labores y la capacidad de pensar antes de actuar mostraron una media por encima de 4,7, pero el ítem que consultaba sobre el control de las emociones mostró una media de 4,45 debido a que mostró un mayor número de respuestas en las alternativas casi siempre y algunas veces, en comparación con los otros dos ítems del indicador. A pesar de esta leve variación, se observan resultados favorables para el indicador demostrando que los colaboradores de los hoteles tienen control sobre sus emociones y mantienen una actitud positiva frente a su trabajo, lo cual, según Bharwani y Jauhari (2013), influye en las experiencias que se entregan a los huéspedes.

El comportamiento mostrado por los indicadores permite entonces obtener un resultado significativo a nivel del componente de inteligencia emocional. Los datos agrupados muestran que el 98,2% de las respuestas se concentraron en las valoraciones más altas de la escala, donde la alternativa siempre obtuvo el 79,5% y la alternativa casi siempre el 18,7%. Los datos pueden ser observados en la siguiente gráfica:

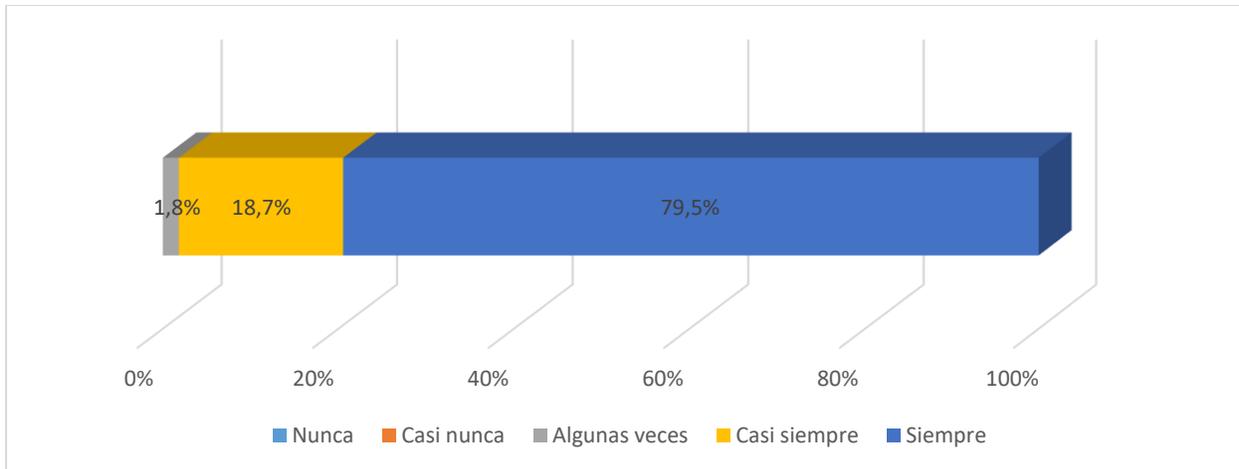


Figura 10. Resultados agrupados del componente inteligencia emocional. Fuente: Elaboración propia (2021)

Al contrastar los resultados mostrados por los colaboradores con la visión de quienes lideran la organización, se puede evidenciar una tendencia similar que valida la presencia del componente de inteligencia emocional en el personal de los hoteles. El 70% de las respuestas de los administradores o gerentes se agrupó en la opción siempre y el 30% restante lo obtuvo la opción casi siempre.

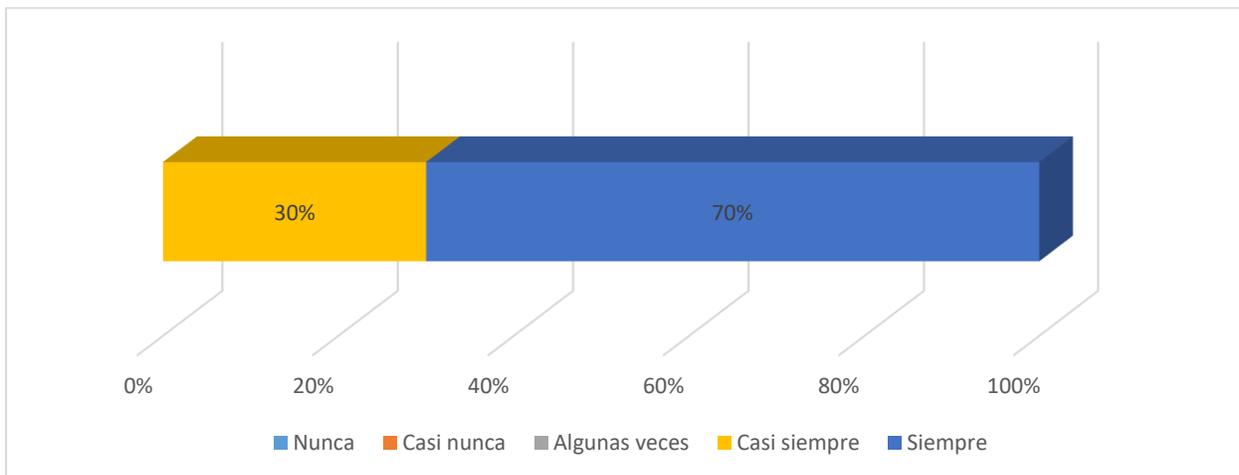


Figura 11. Resultados agrupados del componente inteligencia emocional (desde la perspectiva de los administradores o gerentes). Fuente: Elaboración propia (2021)

Para los hoteles resulta importante que sus colaboradores reflejen altos niveles de inteligencia emocional debido a que se garantizan interacciones y relaciones de calidad entre los miembros de la organización y frente a los huéspedes. Tal y como lo expresa Goleman (1995) y Bradberry y Greaves (2011), la inteligencia emocional contribuye a que los colaboradores mejoren su desempeño al mantener un control sobre las emociones y de esta manera tomar decisiones mucho más asertivas de cara al entorno que lo rodea. Es por esta razón, que la inteligencia emocional se ha considerado un componente importante dentro de la generación de experiencias en los contextos de servicios.

Por otra parte, la inteligencia cultural fue medida mediante un indicador cognitivo, uno motivacional y uno conductual. A continuación, se muestran los resultados de la inteligencia cultural cognitiva:

Tabla 17.

Resultados para el indicador inteligencia cultural cognitiva

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)		
Dimensión	Inteligencia cultural		
Indicador	Inteligencia cultural cognitiva		
	Ítem 26		
	Actualizo mis conocimientos sobre culturas diferentes a la mía.		
Alternativas	F.A.		F.R.
Nunca	2		3,6%
Casi nunca	1		1,8%
Algunas veces	8		14,6%
Casi siempre	14		25,4%
Siempre	30		54,6%
	Total	55	100%
	Moda	5	
	Media	4,25	
	Mediana	5	
	Desviación estándar	1,02	

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla anterior muestra positivamente que la mayoría de respuestas de los colaboradores se concentraron en la opción siempre y casi siempre, no obstante, se identifican algunas respuestas en las alternativas de frecuencia más baja que resultan en una mayor dispersión (1,02). Esta leve variación en las respuestas no afecta los resultados generales del indicador que obtuvo una media de 4,25, pero sí se convierte en un punto de interés para los hoteles porque la naturaleza del servicio hace que los colaboradores se vean enfrentados constantemente a diferentes culturas, por lo tanto, deben tener la capacidad para conocerlas, diferenciarlas y gestionarlas, tal y como lo asegura Sarriego y Mazarrasa (2020).

El segundo indicador del componente tiene que ver con la inteligencia cultural motivacional. En la siguiente tabla se muestran los resultados:

Tabla 18.

Resultados para el indicador inteligencia cultural motivacional

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)	
Dimensión	Inteligencia cultural	
Indicador	Inteligencia cultural motivacional	
	Ítem 27	
	Me motiva interactuar con huéspedes de otras culturas y aprender más sobre ellas.	
Alternativas	F.A.	F.R.
Nunca	-	0%
Casi nunca	2	3,6%
Algunas veces	12	21,8%
Casi siempre	11	20%
Siempre	30	54,6%
Total	55	100%
Moda	5	
Media	4,25	
Mediana	5	
Desviación estándar	0,93	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Según los datos, los colaboradores de los hoteles se sienten motivados a interactuar con huéspedes de otras culturas y aprender más sobre ellas, debido a que el 54,6% de las respuestas se ubicó en la alternativa de mayor frecuencia (siempre), sumado al 20% que se registró en la alternativa casi siempre. En este indicador es importante mencionar que el 21,8% de los colaboradores seleccionaron la opción algunas veces, lo que generó una mayor desviación (0,93) y que en términos prácticos termina convirtiéndose en un tema de atención para los hoteles, más aún cuando autores como Bharwani y Jauhari (2013) establecen que el factor motivacional adquiere relevancia dentro de la inteligencia cultural y a su vez en la entrega final de experiencias a los huéspedes.

Por último, se identifica el indicador de inteligencia cultural conductual, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 19.

Resultados para el indicador inteligencia cultural conductual

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)	
Dimensión	Inteligencia cultural	
Indicador	Inteligencia cultural conductual	
Ítem 28		
Tengo la capacidad de adaptar mi comportamiento a las diferentes culturas de los huéspedes.		
Alternativas	F.A.	F.R.
Nunca	-	0%
Casi nunca	2	3,6%
Algunas veces	5	9,1%
Casi siempre	15	27,3%
Siempre	33	60%
Total	55	100%
Moda	5	
Media	4,44	
Mediana	5	
Desviación estándar	0,81	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tal y como se observa en la tabla anterior, los colaboradores confirman la presencia del indicador al agrupar la mayoría de respuestas en las alternativas de mayor frecuencia, que a su vez significaron una media de 4,44. Para los hoteles es significativo que sus colaboradores tengan la capacidad de adaptar su comportamiento a las particularidades de las diferentes culturas, especialmente cuando autores como Bharwani y Jauhari (2013) afirman que este aspecto adquiere relevancia dentro de la experiencia que vive el huésped en el hotel. Dentro de este favorable contexto, cabe resaltar que entre la opción algunas veces y casi nunca obtuvieron el 12,7% de las respuestas, por lo que se haría necesario hacer seguimiento a este indicador para identificar algunas oportunidades de mejora.

Al entrar a revisar los datos agrupados del componente se tienen los resultados que se muestran a continuación:

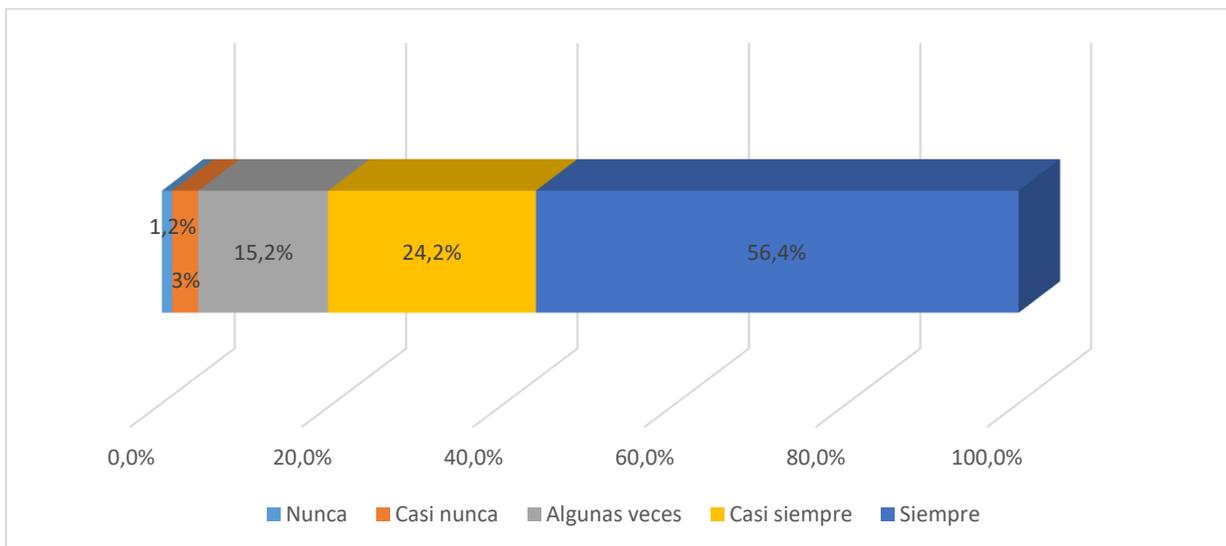


Figura 12. Resultados agrupados del componente inteligencia cultural. Fuente: Elaboración propia (2021)

Es claro que la mayoría de respuestas se ubican en las alternativas siempre (56,4%) y casi siempre (24,2%), lo cual confirma la presencia del componente en el contexto hotelero, sin embargo, se identifican algunas respuestas en las alternativas de menor frecuencia, que es el

resultado de una mayor dispersión en los indicadores de inteligencia cultural cognitiva e inteligencia cultural motivacional. Esta leve dispersión en las respuestas de los colaboradores se hace aún más evidente en la perspectiva de los administradores y gerentes de los hoteles, donde el mayor porcentaje de respuestas se ubica en la opción algunas veces.

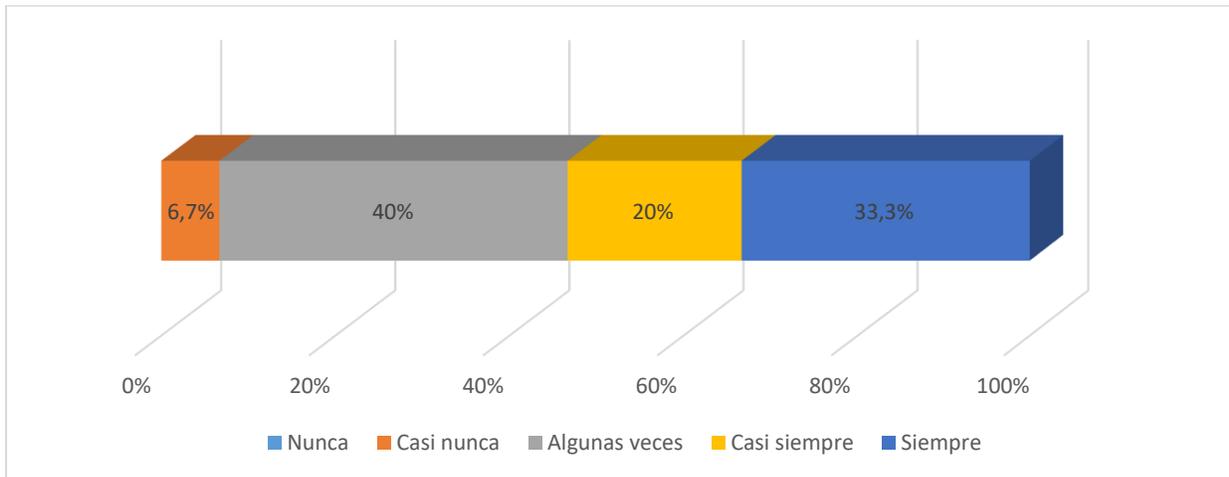


Figura 13. Resultados agrupados del componente inteligencia cultural (desde la perspectiva de los administradores o gerentes). *Fuente: Elaboración propia (2021)*

Estos resultados confirmarían que se hace necesario poner interés al componente de inteligencia cultural en los hoteles para asegurar que todos los colaboradores actúen exitosamente ante las diferentes culturas a las que se ven enfrentados en las interacciones con los huéspedes. Esta necesidad se reafirma con los aportes de Zamudio et al. (2012), quienes aseguran que cuando los colaboradores saben gestionar las diferencias culturales de los huéspedes, son capaces de crear experiencias de valor en el encuentro de servicio.

Finalmente, el componente de inteligencia experiencial hotelera se midió a través de los indicadores de centricidad en la experiencia del cliente, creatividad, generosidad y comportamiento profesional. Respecto al primer indicador se tuvieron estos resultados:

Tabla 20.

Resultados para el indicador centricidad en la experiencia del cliente

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)			
Dimensión	Inteligencia experiencial hotelera			
Indicador	Centricidad en la experiencia del cliente			
	Ítem 29		Ítem 30	
	Me esfuerzo por entregar la mejor experiencia a los huéspedes del hotel.		Ofrezco una atención personalizada a los huéspedes.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Nunca	-	0%	-	0%
Casi nunca	-	0%	-	0%
Algunas veces	-	0%	2	3,6%
Casi siempre	7	12,7%	13	23,7%
Siempre	48	87,3%	40	72,7%
Total	55	100%	55	100%
Moda	5		5	
Media	4,87		4,69	
Mediana	5		5	
Desviación estándar	0,34		0,54	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Al observar los datos de la tabla se evidencia claramente la presencia del indicador al registrar para los ítems una media de 4,87 y 4,69 respectivamente, que son el resultado de obtener la mayoría de respuestas en la valoración más alta de la escala. A partir de lo anterior se infiere que los colaboradores de los hoteles están centrados en la experiencia del cliente porque se esfuerzan por entregar la mejor experiencia a los huéspedes y se orientan a ofrecer una atención personalizada, que según Bharwani y Jauhari (2013) son factores relevantes que influyen sobre la experiencia entregada en el hotel.

El siguiente indicador del componente es la creatividad, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21.

Resultados para el indicador creatividad

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)		
Dimensión	Inteligencia experiencial hotelera		
Indicador	Creatividad		
	Ítem 31		
	Acudo a mi creatividad para dar respuesta a las peticiones de los clientes.		
Alternativas	F.A.		F.R.
Nunca	-		0%
Casi nunca	-		0%
Algunas veces	3		5,4%
Casi siempre	21		38,2%
Siempre	31		56,4%
	55		100%
		Moda	5
		Media	4,51
		Mediana	5
		Desviación estándar	0,60

Fuente: Elaboración propia (2021).

La distribución de las respuestas muestra un comportamiento positivo del indicador al registrar los mayores porcentajes en las alternativas siempre (56,4%) y casi siempre (38,2%), sumado a una moda y mediana que se ubicaron en la valoración más alta y, además, una media de 4,51, sumado a una moda y mediana que se ubicaron en el valor más alto de la escala (5). Estos resultados guardan relación con lo expresado por Bharwani y Jauhari (2013), quienes reconocen que dentro de la generación de experiencias también es relevante que los colaboradores respondan de forma creativa a las necesidades o peticiones de los huéspedes.

Referente a los resultados del indicador de generosidad, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 22.

Resultados para el indicador generosidad

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)			
Dimensión	Inteligencia experiencial hotelera			
Indicador	Generosidad			
	Ítem 32		Ítem 33	
	Interactúo con los huéspedes bajo un ambiente de amabilidad.		Me muestro dispuesto y servicial ante las solicitudes de los huéspedes.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Nunca	-	0%	-	0%
Casi nunca	-	0%	-	0%
Algunas veces	-	0%	-	0%
Casi siempre	9	16,4%	7	12,7%
Siempre	46	83,6%	48	87,3%
Total	55	100%	55	100%
Moda	5		5	
Media	4,84		4,87	
Mediana	5		5	
Desviación estándar	0,37		0,34	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados muestran un balance positivo debido a que ambos ítems del indicador registran más del 80% de las respuestas en la alternativa más alta de la escala (siempre) y el resto se ubica en la siguiente alternativa en orden de frecuencia (casi siempre). El comportamiento de las respuestas significó una media para los ítems de 4,84 y 4,87 respectivamente, lo cual confirma que los colaboradores de los hoteles son amables y serviciales durante los encuentros de servicio con los huéspedes. Lo anterior resulta positivo para los hoteles si se tiene en cuenta que Bharwani y Jauhari (2013) sugieren que la generosidad, representada en actitudes amables, comprensivas y serviciales, es un elemento que influye sobre la experiencia que vive el huésped.

Como último indicador del componente se halla el comportamiento profesional, el cuál mostró estos resultados:

Tabla 23.

Resultados para el indicador comportamiento profesional

Variable	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)			
Dimensión	Inteligencia experiencial hotelera			
Indicador	Comportamiento profesional			
	Ítem 34		Ítem 35	
	Procuro mantener un comportamiento ético en mis labores.		Tengo en cuenta la privacidad de los huéspedes al momento de realizar mis labores.	
Alternativas	F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Nunca	-	0%	-	0%
Casi nunca	-	0%	-	0%
Algunas veces	-	0%	1	1,8%
Casi siempre	9	16,4%	3	5,5%
Siempre	46	83,6%	51	92,7%
Total	55	100%	55	100%
Moda	5		5	
Media	4,84		4,91	
Mediana	5		5	
Desviación estándar	0,37		0,35	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Similar al indicador anterior, los resultados muestran una tendencia positiva al agrupar la mayoría de respuestas en la opción siempre para cada uno de los ítems, evidenciando que los colaboradores de los hoteles mantienen un comportamiento profesional en el desarrollo de sus funciones. Cuando se les consultó sobre la exhibición de un comportamiento ético en sus labores, se obtuvo que el 83,6% de las respuestas se agrupó en la alternativa siempre; de igual manera, cuando se les preguntó sobre el respeto a la privacidad de los huéspedes se obtuvo que el 92,7% de los colaboradores seleccionó la alternativa de mayor frecuencia en la escala. Para los ítems del indicador se registró una media 4,84 y 4,91 respectivamente, que resulta positivo para el

desempeño del hotel ante la mirada de los huéspedes, especialmente porque Bharwani y Jauhari (2013) confirman su importancia dentro de la experiencia del cliente en el contexto hotelero.

A modo de resumen se muestran los resultados agrupados para el componente inteligencia experiencial hotelera desde la mirada de los colaboradores:

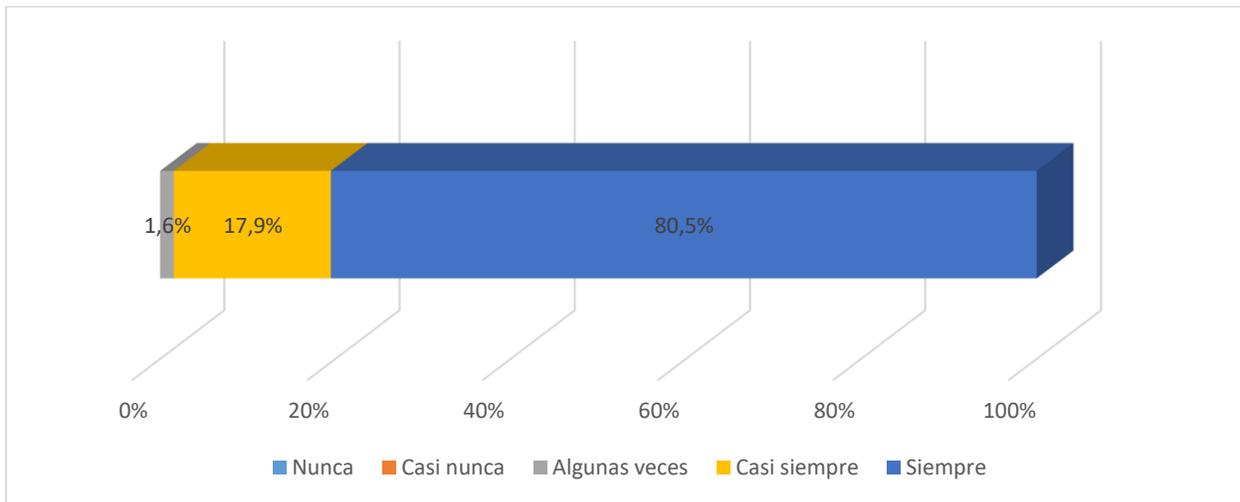


Figura 14. Resultados agrupados del componente inteligencia experiencial hotelera. *Fuente:* Elaboración propia (2021)

Claramente se confirma la presencia del componente al observar que el 98,4% de las respuestas se concentró en las opciones siempre y casi siempre. Aquí es importante destacar que, en la proporción agrupada, el 80,5% de las respuestas se ubicaron en la alternativa de mayor frecuencia (siempre), lo cual marca una tendencia significativa en los resultados del componente.

Los anteriores resultados se reafirman gracias a la mirada de los administradores y gerentes, quienes mostraron un comportamiento similar en sus respuestas concentrando el 71,4% en la opción siempre y el 25,7% en la opción casi siempre.

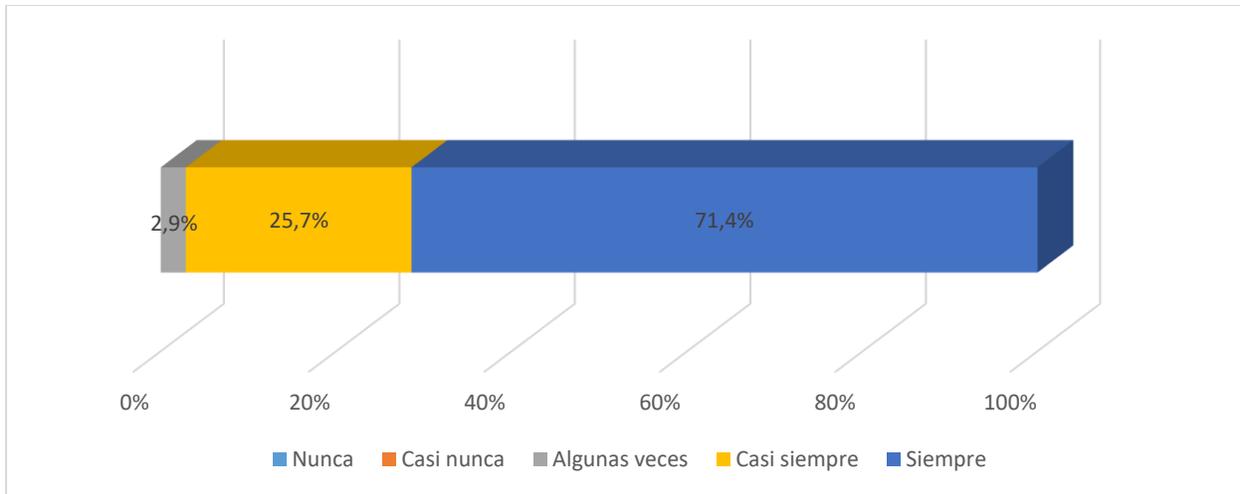


Figura 15. Resultados agrupados del componente inteligencia experiencial hotelera (desde la perspectiva de los administradores o gerentes). *Fuente:* Elaboración propia (2021)

Una vez finalizada la revisión de cada uno de los componentes que dan cumplimiento al segundo objetivo específico del proyecto, es posible establecer que los colaboradores de los hoteles participantes están orientados hacia la experiencia del cliente. Los componentes de inteligencia emocional e inteligencia experiencial hotelera agruparon alrededor del 98% de las respuestas en las opciones de mayor frecuencia en la escala (siempre y casi siempre). Por su parte, el componente de inteligencia cultural registró una proporción agrupada más baja en estas alternativas de respuesta (80,6%) en comparación con los otros dos, sin embargo, siguen siendo significativos los resultados mostrados en este componente.

La tendencia mostrada por las respuestas de los colaboradores fue confirmada por la percepción que reflejaron los administradores y gerentes respecto a lo que demuestra el personal a través de su desempeño. Incluso, de manera similar a lo expresado por los colaboradores, el componente de inteligencia cultural también mostró una mayor dispersión en las respuestas, lo que se convierte en un llamado a implementar acciones para fortalecer este asunto.

4.1.4. Análisis de resultados para el tercer objetivo específico.

El último objetivo específico de la investigación es determinar la correlación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. Para dar respuesta a lo anterior, se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple pasos hacia atrás, que es útil para establecer relaciones entre una variable dependiente o de interés y un conjunto de variables independientes o explicativas. El modelo lineal viene dado de la siguiente forma:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + E.$$

Donde Y_t es la variable dependiente,

X_1, X_2, \dots, X_p : las variables independientes

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ Coeficientes de la regresión

El nivel de correlación está expresado mediante el coeficiente de correlación de Pearson que, según Hernández et al. (2014), permite analizar la relación entre variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Según estos autores (2014), el coeficiente r de Pearson puede variar de -1,00 (correlación negativa perfecta) a 1,00 (correlación positiva perfecta) y su resultado puede ser interpretado de la siguiente manera:

Tabla 24.

Nivel de correlación según coeficiente de Pearson

Coeficiente de Pearson	Interpretación
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
0,10	Correlación positiva muy débil
0,25	Correlación positiva débil
0,50	Correlación positiva media
0,75	Correlación positiva considerable
0,90	Correlación positiva muy fuerte

1,00	Correlación positiva perfecta
------	-------------------------------

Fuente: Hernández et al. (2014, p.305).

Teniendo claro lo anterior, en la siguiente tabla se muestran los resultados de la correlación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente:

Tabla 25.

Correlación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente

		Branding interno	Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)
Branding interno	Correlación de Pearson	1	0,283*
	Sig. (bilateral)		0,036
	N	55	55
Experiencia del cliente (desde la orientación que muestran los colaboradores)	Correlación de Pearson	0,283*	1
	Sig. (bilateral)	0,036	
	N	55	55

Nota: * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). *Fuente:* Elaboración propia (2021).

Los datos reflejados en la tabla evidencian que existe una correlación positiva débil entre las dos variables (0,283), con un nivel de significancia del 5% o, dicho en otras palabras, con un 95% de confianza que la correlación es verdadera. En este sentido, se establece que el branding interno influye ligeramente sobre el nivel de orientación que los colaboradores tienen hacia la experiencia del cliente, lo cual va en línea con las ideas de Özçelik, (2015) y Varun et al. (2015), quienes reconocen que la implementación de estrategias de marca a nivel interno puede contribuir a que los colaboradores estén orientados a entregar experiencias únicas y memorables.

Teniendo en cuenta el nivel de correlación mostrado entre las variables, es preciso anotar que pueden existir otros factores que ejerzan mayor influencia sobre la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. La misma naturaleza del servicio hotelero exige que el personal esté dispuesto a ofrecer una experiencia de calidad, lo que de algún modo puede condicionar la influencia que tengan las acciones de branding interno.

El tratamiento estadístico de los datos también permitió establecer la correlación que existe entre cada una de las dimensiones del branding interno y cada uno de los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. A continuación, se muestran los resultados:

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Tabla 26.

Correlación entre dimensiones del branding interno y componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente

		Gestión de recursos humanos centrada en la marca	Comunicaciones internas de marca	Liderazgo de marca	Inteligencia emocional	Inteligencia cultural	Inteligencia experiencial hotelera	Influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente
Gestión de recursos humanos centrada en la marca	C. de Pearson	1	0,684**	0,592**	-0,016	0,002	0,087	0,239
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,905	0,987	0,527	0,079
	N	55	55	55	55	55	55	55
Comunicaciones internas de marca	C. de Pearson	0,684**	1	0,577**	0,087	0,157	0,242	0,380**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,530	0,251	0,075	0,004
	N	55	55	55	55	55	55	55
Liderazgo de marca	C. de Pearson	0,592**	0,577**	1	0,269*	0,490**	0,463**	0,715**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,047	0,000	0,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55

Inteligencia emocional	C. de Pearson	-0,016	0,087	0,269*	1	0,345**	0,517**	0,385**
	Sig. (bilateral)	0,905	0,530	0,047		0,010	0,000	0,004
	N	55	55	55	55	55	55	55
Inteligencia cultural	C. de Pearson	0,002	0,157	0,490**	0,345**	1	0,495**	0,519**
	Sig. (bilateral)	0,987	0,251	0,000	0,010		0,000	0,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Inteligencia experiencial hotelera	C. de Pearson	0,087	0,242	0,463**	0,517**	0,495**	1	0,699**
	Sig. (bilateral)	0,527	0,075	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente	C. de Pearson	,239	,380**	,715**	,385**	,519**	,699**	1
	Sig. (bilateral)	,079	,004	,000	,004	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55

Nota: *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Fuente:

Elaboración propia (2021).

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Al revisar los resultados de la tabla se identifica que la dimensión de gestión de recursos humanos centrada en la marca registra una correlación muy débil con cada uno de los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. El coeficiente más alto se registró con el componente de inteligencia experiencial hotelera (0,087), sin embargo, aún la correlación sigue siendo muy débil.

Por su parte, las comunicaciones internas de marca mostraron un nivel de correlación más alto en comparación con la dimensión anterior. Con el componente de inteligencia emocional se registró un coeficiente de 0,087, con la inteligencia cultural un coeficiente de 0,157 y con la inteligencia experiencial hotelera un coeficiente de 0,242. En este orden de ideas, se evidencia una correlación positiva muy débil con los dos primeros componentes y una correlación positiva débil con el tercero.

Respecto al liderazgo de marca, se observa que registra un mayor nivel de correlación que las dimensiones anteriores. La tabla muestra una correlación positiva débil con la inteligencia emocional (0,269^{*}), y una correlación positiva media con la inteligencia cultural (0,490^{**}) y con la inteligencia experiencial hotelera (0,463^{**}). A partir de lo anterior se infiere que el liderazgo de marca es la dimensión que ejerce mayor influencia sobre los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. Estos resultados son consistentes con lo expresado por Ruediger et al. (2012), quienes aseguran que los líderes son actores clave dentro de la implementación del branding interno y son quienes motivan al personal a exhibir comportamientos que mejoran la experiencia que se entrega a los clientes y, en consecuencia, fortalece el valor de marca a nivel externo.

Ahora, se mostrará el resumen del modelo que mide la proporción de la variabilidad total explicada por el modelo de regresión planteado:

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Tabla 27.

Resumen del modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl ¹	gl ²	Sig. cambio en F	Durbin- Watson
1	0,837 ^a	0,701	0,663	0,288	0,701	18,741	6	48	0,000	
2	0,837 ^b	0,701	0,670	0,285	0,000	0,003	1	48	0,953	
3	0,837 ^c	0,701	0,677	0,283	0,000	0,015	1	49	0,903	
4	0,836 ^d	0,698	0,681	0,281	-0,002	0,382	1	50	0,539	
5	0,826 ^e	0,683	0,671	0,285	-0,015	2,614	1	51	0,100	2,054

Nota: a. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Inteligencia cultural, Inteligencia emocional, Comunicaciones internas de marca, Liderazgo de marca

b. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Inteligencia cultural, Comunicaciones internas de marca, Liderazgo de marca

c. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Comunicaciones internas de marca, Liderazgo de marca

d. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Liderazgo de marca

e. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Liderazgo de marca

f. Variable dependiente: la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla

Fuente: Elaboración propia (2021).

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Según los datos de la tabla, el coeficiente de correlación lineal jerárquico del quinto modelo es de 0,826 (82,6%) lo que confirma la presencia de una correlación lineal fuerte entre las variables; además, el modelo explica en un 68,3% la variabilidad. De los modelos anteriores, solo cuando se tiene la interacción de todas las variables se tiene un comportamiento en el cambio R^2 significativo, pero no se cumple el supuesto de independencia.

En los datos también se muestra el estadístico de Durbin-Watson, el cual contrasta la presencia de autocorrelación en los residuos de una regresión. Su valor oscila entre 0 y 4, y toma el valor 2 cuando los residuos son independientes; los valores menores que 2 indican autocorrelación positiva y los valores mayores que 2 indican autocorrelación negativa. Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados del modelo indican que los residuos son independientes debido a que el estadístico Durbin-Watson se ubicó en 2,054.

Al realizar el análisis de la varianza, se evidencia que el modelo de regresión es significativo (p -valor $< 0,05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada en la variable respuesta sea explicada por el azar, admitiendo que hay algún tipo de asociación entre la variable dependiente y las independientes. A continuación, se muestran los datos en la tabla:

Tabla 28.

Análisis de varianza ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,353	6	1,559	18,741	0,000 ^b
	Residuo	3,992	48	0,083		
	Total	13,345	54			
2	Regresión	9,353	5	1,871	22,955	0,000 ^c
	Residuo	3,993	49	0,081		
	Total	13,345	54			
3	Regresión	9,351	4	2,338	29,267	0,000 ^d
	Residuo	3,994	50	0,080		

	Total	13,345	54			
	Regresión	9,321	3	3,107	39,373	0,000 ^e
4	Residuo	4,025	51	0,079		
	Total	13,345	54			
	Regresión	9,115	2	4,557	56,014	0,000 ^f
5	Residuo	4,231	52	0,081		
	Total	13,345	54			

Nota: a. Variable dependiente: la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla

b. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Inteligencia cultural, Inteligencia emocional, Comunicaciones internas de marca, Liderazgo de marca

c. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Inteligencia cultural, Comunicaciones internas de marca, Liderazgo de marca

d. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Comunicaciones internas de marca, Liderazgo de marca

e. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Gestión de recursos humanos centrada en la marca, Liderazgo de marca

f. Predictores: (Constante), Inteligencia experiencial hotelera, Liderazgo de marca

Fuente: Elaboración propia (2021).

Por último, se analiza el nivel de significancia de las variables para determinar su aporte al modelo de regresión propuesto. Las variables deben registrar un valor Sig. menor a 0,05 para ser consideradas significativas.

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Tabla 29.

Nivel de significancia de las variables dentro del modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	0,297	0,702		0,423	0,675		
	Gestión de recursos humanos centrada en la marca	-0,099	0,064	-0,194	-1,537	0,131	0,392	2,553
	Comunicaciones internas de marca	0,031	0,051	0,069	0,603	0,550	0,479	2,087
	Liderazgo de marca	0,410	0,091	0,590	4,483	0,000	0,360	2,775
	Inteligencia emocional	- 0,009	0,147	-0,005	-0,059	0,953	0,716	1,397
	Inteligencia cultural	0,008	0,065	0,013	0,125	0,901	0,582	1,717
	Inteligencia experiencial hotelera	0,590	0,147	0,422	4,013	0,000	0,563	1,777
2	(Constante)	0,272	0,562		0,485	0,630		
	Gestión de recursos humanos centrada en la marca	-0,098	0,063	-0,193	-1,553	0,127	0,393	2,541
	Comunicaciones internas de marca	0,031	0,050	0,069	0,610	0,545	0,479	2,086
	Liderazgo de marca	0,409	0,090	0,589	4,534	0,000	0,362	2,764
	Inteligencia cultural	0,008	0,064	0,012	0,122	0,903	0,586	1,708
	Inteligencia experiencial hotelera	0,587	0,134	0,420	4,394	0,000	0,669	1,495
3	(Constante)	0,273	0,556		0,491	0,626		
	Gestión de recursos humanos centrada en la marca	-0,101	0,060	-0,198	-1,690	0,097	0,436	2,296
	Comunicaciones internas de marca	0,031	0,050	0,069	0,618	0,539	0,480	2,085
	Liderazgo de marca	0,414	0,079	0,596	5,230	0,000	0,460	2,173

	Inteligencia experiencial hotelera	0,591	0,127	0,423	4,642	0,000	0,721	1,387
	(Constante)	0,227	0,548		0,414	0,681		
4	Gestión de recursos humanos centrada en la marca	-0,081	0,050	-0,160	-1,617	0,112	0,605	1,653
	Liderazgo de marca	0,424	0,077	0,610	5,493	0,000	0,479	2,088
	Inteligencia experiencial hotelera	0,601	0,126	0,430	4,783	0,000	0,732	1,366
	(Constante)	-0,038	0,531		-0,072	0,943		
5	Liderazgo de marca	0,346	0,061	0,498	5,655	0,000	0,786	1,273
	Inteligencia experiencial hotelera	0,654	0,123	0,468	5,312	0,000	0,786	1,273

Nota: Variable dependiente: la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla. Fuente: Elaboración propia (2021).

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Los resultados del último modelo muestran que las variables predictoras son significativas al registrar un valor Sig. menor que 0,05 (0,000), donde la inteligencia experiencial hotelera es la que más aporta al modelo con un coeficiente B de 0,654, seguido del liderazgo de marca con un valor de 0,346. Basados en lo anterior, se infiere que el componente de inteligencia experiencial hotelera y la dimensión liderazgo de marca son los predictores más representativos en el modelo que explica la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. Estos resultados están en línea con lo expresado, por Xie et al. (2016), quienes argumentan que el liderazgo de marca impulsa a los colaboradores a exhibir comportamientos que impactan positivamente en la percepción del cliente frente al servicio, además, los resultados también son coherentes con las ideas de Bharwani y Jauhari (2013), quienes expresan que la inteligencia experiencial hotelera garantiza que los colaboradores entreguen experiencias únicas y memorables en los encuentros de servicio.

Para finalizar, se muestra la ecuación que representa el modelo propuesto:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + E.$$

Donde Y_t es la variable dependiente (la influencia del branding interno en la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente en hoteles de Barranquilla)

X_1, X_2, \dots, X_p ; las variables independientes

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ Coeficientes de la regresión

$$Y_t = -0,038 + 0,346X_1 + 0,654X_2$$

Conclusiones

Una vez finalizada la etapa de análisis de resultados se hace necesario precisar las principales conclusiones del estudio, tomando como referencia los objetivos que guiaron el desarrollo del proceso investigativo.

Respecto al primer objetivo específico, los resultados confirmaron la presencia de cada una de las dimensiones del branding interno en la dinámica organizacional de los hoteles. Las respuestas de los colaboradores fueron en su mayoría positivas respecto a la implementación de una gestión de recursos humanos centrada en la marca, comunicaciones internas de marca y liderazgo de marca. Es importante mencionar que, cuando se realizaron los análisis a nivel de indicadores, se identificaron unas ligeras dispersiones en temas como programas de capacitación sobre la marca, sistemas de recompensa, evaluación del desempeño basado en la marca, comunicación descendente, comunicación lateral y colaboradores líderes de marca, que pueden representar oportunidades de mejora para los hoteles dentro del propósito de formalizar y fortalecer la implementación del branding interno como un proceso estratégico.

El segundo objetivo específico de la investigación estuvo enfocado en describir los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. El comportamiento de las respuestas determinó que los colaboradores registran altos niveles de inteligencia emocional, inteligencia cultural e inteligencia experiencial hotelera, lo que en resumen permite inferir que los colaboradores de los hoteles están orientados hacia la experiencia del cliente. Como un detalle de interés dentro de la tendencia positiva de las respuestas, se observó que pueden existir oportunidades de mejora en el componente de inteligencia cultural, específicamente frente a la actualización de los colaboradores sobre otras culturas y la motivación que puedan tener para interacciones de tipo intercultural.

En referencia al tercer objetivo específico se determinó que existe una correlación positiva débil entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente. Observando la correlación desde el punto de vista de dimensiones y componentes de las variables, se identificó que el liderazgo de marca fue la dimensión del branding interno que registró una mayor correlación con los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente, destacándose una correlación positiva media con la inteligencia cultural y la inteligencia experiencial hotelera. En este orden de ideas, se establece que, de todas las dimensiones del branding interno, es a través del liderazgo de marca que se pueden lograr resultados significativos en el nivel de orientación de los colaboradores hacia la experiencia que se entrega a los huéspedes.

A partir de todo lo anterior, se destaca que, aunque no se comprobó una correlación fuerte entre las dos variables, el branding interno sigue constituyendo un proceso estratégico para que los hoteles fortalezcan la marca a nivel interno y, a su vez, influyan ligeramente sobre la orientación que puedan tener los colaboradores hacia la entrega de experiencias memorables a los huéspedes.

Recomendaciones

El desarrollo de la presente investigación permitió obtener unos resultados que son relevantes para el conocimiento científico que se viene generando en torno a la teoría del branding interno y la experiencia del cliente, pero al mismo tiempo también constituyen un aporte significativo para el sector hotelero de Barranquilla en términos de implicaciones gerenciales que pueden ser útiles para la toma de decisiones. En este sentido, los siguientes párrafos tienen como finalidad presentar una serie de recomendaciones que se han derivado de este proyecto de investigación.

Primero, los resultados evidenciaron que los hoteles implementan una gestión de recursos humanos centrada en la marca, sin embargo, se recomienda fortalecer algunos indicadores de esta dimensión como es el caso de los programas de capacitación que están orientados a transmitir al colaborador lo que significa y representa la marca del hotel. Lo anterior se puede abordar a través de acciones concretas como charlas, talleres, programas de tutorías, cursos presenciales y/o virtuales, entre otros mecanismos, todos orientados a educar a los colaboradores sobre la marca. Dentro de esta misma dimensión se sugiere establecer sistemas de recompensa, sea de tipo económico o en especie, para exaltar aquellos colaboradores que demuestran un comportamiento sobresaliente que favorece la marca ante la percepción del huésped y otras partes interesadas externas. Por último, para esta dimensión se recomienda fortalecer el sistema de evaluación del desempeño incorporando indicadores que midan el aporte que los colaboradores hacen al fortalecimiento de la marca y, asimismo, comunicar claramente estos criterios de evaluación a todo el personal del hotel.

Segundo, se hace un llamado a los hoteles para que evalúen y mejoren constantemente sus canales de comunicación interna, especialmente aquellos que son utilizados para informar a

los colaboradores sobre la misión, visión, valores corporativos y otros elementos relevantes asociados a la marca del hotel. Para dar cumplimiento a lo anterior, se puede acudir a diversos canales como libros de marca, folletos, boletines, revistas corporativas para empleados, narración de historias, saludos diarios, reuniones, manuales de marca, tableros de anuncios, cuadernos de bitácoras, embajadores de marca, videos y blogs. En el marco de las estrategias de comunicaciones internas de marca también se hace necesario generar espacios para que los colaboradores conversen sobre aspectos asociados a la marca y de esta manera se favorezca el intercambio de experiencias.

Tercero, reconociendo que el liderazgo de marca es un elemento fundamental en la implementación del branding interno, se invita a los hoteles a reconocer que no solo los jefes son los llamados a ser líderes de marca, sino que cualquier colaborador puede asumir una posición de liderazgo que le permita enseñar a sus compañeros sobre la marca y motivarlos a exhibir comportamientos en favor de ella. En este sentido, es importante que se creen las condiciones y se brinde la confianza a los colaboradores para que cualquier miembro del equipo pueda convertirse en un líder de marca.

Cuarto, los componentes que determinan la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente reflejaron un comportamiento positivo que resulta significativo para la entrega de experiencias. No obstante, se recomienda a los hoteles hacer seguimiento al componente de inteligencia cultural pues reflejó una ligera dispersión que se traduce en oportunidades de mejora. Aquí, será necesario que los hoteles establezcan mecanismos para actualizar los conocimientos de los colaboradores respecto a otras culturas y, del mismo modo, motivarlos a la interacción intercultural en aras de fortalecer su capacidad de respuesta ante los diferentes escenarios culturales que representan los huéspedes.

Y quinto, desde el ámbito académico se hace una invitación a llevar a cabo más estudios empíricos que analicen la relación entre el branding interno y la orientación de los colaboradores hacia la experiencia del cliente, con miras a fortalecer los hallazgos de la presente investigación. De igual manera, se deja abierta la oportunidad para que este estudio pueda ser replicado en otros contextos organizacionales y culturales, incluso, desde otras metodologías, con el objetivo de robustecer el conocimiento y propiciar las generalizaciones en torno a esta teoría.

Referencias

- Alcaldía de Barranquilla. (2019). *Barranquilla ha recibido 1.046.245 visitantes en lo que va de 2019*. Recuperado de <https://www.barranquilla.gov.co/cultura/barranquilla-ha-recibido-1-046-245-visitantes-en-lo-que-va-de-2019>
- Alfaro, E. (2011). El Abc de dirigir la experiencia del cliente. *MK Marketing+Ventas*, 266, 16-18. Recuperado de <https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2011/05/CEM-Parte2.pdf>
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H., Sultan, P., y Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303-315. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0237>
- Anisimova, T., y Mavondo, F. (2010). The performance implications of company-salesperson corporate brand misalignment. *European Journal of Marketing*, 44(6), 771-795. <https://doi.org/10.1108/03090561011032711>
- Anselmsson, J., Bondesson, N., y Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185-1208. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2015-0094>
- App, S., y Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703-723. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0122>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Aurand, T.W., Gorchels, L., y Bishop, T.R. (2005) Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Aznar, J.P., Bagur, L., y Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12(1), 147-166. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>
- Bailey, A.A., Albassami, F., y Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Barros, D., García, E., y Valle, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>
- Bharwani, B., y Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823-843. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0065>

- Biedenbach, G., y Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0913>
- Bodkin, C., Peters, C., y Thomas, J. (2016). The impact of employee work perceptions on purchase intentions from a company store. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 479-489. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0998>
- Boukis, A., Gounaris, S., y Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 690-703. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0272>
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., y Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 394-413. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2014-0024>
- Boysen, T., Kappel, K., Eadie, D., y Sandøe, P. (2012). Fuzzy promises: explicative definitions of brand promise delivery. *Marketing Theory*, 12(3), 267-287. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.879.3838&rep=rep1&type=pdf>
- Bradberry, T., y Greaves, J. (2011). *Inteligencia emocional 2.0. Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. España: Conecta.
- Bravo, R., Buil, I., De Chernatony, L., y Martínez, E. (2017). Managing brand identity: effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0148>
- Bravo, Á., y Rincón, D. E. (2013). Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia (Tesis Pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4269>
- Calderón, M.E., y Ayup, J. (2008). La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios gerenciales*, 24(108), 61-77. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70044-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70044-5)
- Carbone, L.P., & Haeckel, S.H. (1994). Engineering customer experience. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Carú, A., y Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276-294. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2014-0170>
- Chang, A., Chiang, H., y Han, T. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662. <https://doi.org/10.1108/03090561211212458>
- Cheung, C., Kong, H., y Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2013-0090>
- Chiang, H.H., Han, T.S., y McConville, D. (2018). The attitudinal and behavioral impact of brand-centered human resource management: Employee and customer effects. *International*

- Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 939-960.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0103>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., McGraw-Hill.
- Coleman, D.A., De Chernatony, L., y Christodoulides, G. (2015). B2B service brand identity and brand performance: An empirical investigation in the UK's B2B IT services sector. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 1139-1162. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2013-0154>
- De la Guardia, C., y Enrique, A.M. (2017). Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados. *Gráfica*, 5(9), 29-37. <https://doi.org/10.5565/rev/grafica.68>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0193>
- Devasagayam, P.R., Buff, C.L., Aurand, T.W., y Judson, K.M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 210-217. <https://doi.org/10.1108/10610421011046184>
- Du Preez, R., y Bendixen, M.T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031>
- Du Preez, R., Bendixen, M., y Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251-261. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325>
- Duque, J., García, M., y Hurtado A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Durán, F. (2013). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel. *Dimensión Empresarial*, 11(1), 92-102. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v11i1.163>
- El Heraldo. (2018). *Barranquilla recibió las inversiones hoteleras más altas del país en 2017*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/barranquilla-recibio-las-inversiones-hoteleras-mas-altas-del-pais-en-2017-445874>
- El Tiempo. (2018). *Barranquilla crece en alojamientos corporativos*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/barranquilla-crece-en-alojamientos-corporativos-261222>
- Erkmen, E., y Hancer, M. (2015). "Do your internal branding efforts measure up?": Consumers' response to brand supporting behaviors of hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 878-895. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2013-0442>

- Foster, C., Punjaisri, K., y Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Fusté, F. (2015). La experiencia en la relación entre los empleados de primera línea y los clientes: Caso exploratorio sobre la identificación con la misión de la industria hotelera española. *Cuadernos de Turismo*, (36), 465-468. Recuperado de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/45937/1/230961-816221-1-PB.pdf>
- Gammoh, B.S., Mallin, M.L., Pullins, E.B., y Johnson, C.M. (2018). The role of salesperson brand selling confidence in enhancing important sales management outcomes: a social identity approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 277-290. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2016-0274>
- Gándara, J.M., Fraiz, J.A., y Manosso, F.C. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(3), 492-525. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5131404>
- García, A. (2012). Gestión de la marca en el sector hotelero: El caso de Nh Hoteles y la utilización de las redes sociales (Tesis maestría). Universidad de Oviedo, España. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/13125/3/TFM_Ana%20Garcia%20Apolaza.pdf
- García-Apolaza, A. (2012). Gestión de la marca en el sector hotelero: El caso de Nh Hoteles y la utilización de las redes sociales (Tesis maestría). Universidad de Oviedo, España. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/13125/3/TFM_Ana%20Garcia%20Apolaza.pdf
- Georgescu, A., y Popa, V. (2014). Customers' satisfaction and enthusiasm through transferring a fun experience of excellent quality: case study gambling industry. *Supply Chain Management for Efficient Customer Response Conference*, Valahia University of Targoviste.
- Ghose, K. (2009). Internal brand equity defines customer experience. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(3), 177-185. <https://doi.org/10.1108/17505930910985125>
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara.
- Guzmán, L.A. (2017). Inteligencia emocional en la atención al cliente. En Bohórquez, C. (Dir.), *Preguntario científico* (pp. 38-47), Pereira, Colombia: Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Risaralda.
- Hasni, M., Salo, J., Naeem, H., y Abbasi, K. (2018). Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty: An empirical evidence from retail sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), 1056-1076. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2017-0148>

- Helm, S., Renk, U., y Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 58-77. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0162>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª Edición. México D.F.: McGraw Hill.
- Hofer, K.M., y Grohs, R. (2018). Sponsorship as an internal branding tool and its effects on employees' identification with the brand. *Journal of Brand Management*, 25, 266-275. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0098-0>
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452-467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Hytti, U., Kuoppakangas, P., Suomi, K., Chapleo, C., y Giovanardi, M. (2015). Challenges in delivering brand promise – focusing on municipal healthcare organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 254-272. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2014-0127>
- ICONTEC. (2009). *Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles. Requisitos normativos* (Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006). Recuperado de https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2004/NTSH006.pdf
- Iyer, P., Davari, A., y Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25, 202-216. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0097-1>
- Jiménez, J., y Campo, S. (2016). Marketing Experiencial en FITUR: Análisis de dos destinos competidores, Islas Canarias e Islas Baleares. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 75-91. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5348931>
- Jiménez, L.A., y Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 12, 8-19. Recuperado de <http://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/89/138>
- Juskiw, P. (2017). Assessing the implementation of internal branding training in the hotel industry (Tesis doctoral). Walden University, Minnesota, Estados Unidos. Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.c/&httpsredir=1&article=4792&context=dissertations>
- Kandampully, J., Zhang, T., y Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>

- Kang, D. (2016). Turning inside out: perceived internal branding in customer-firm relationship building. *Journal of Services Marketing*, 30(4), 462-475. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2015-0229>
- Karanges, E., Johnston, K.A., Lings, I., y Beatson, A.T. (2018). Brand signalling: An antecedent of employee brand understanding. *Journal of Brand Management*, 25, 235-249. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0100-x>
- Karatepe, O.M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4-26. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Kimpakorn, N., y Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388. <https://doi.org/10.1108/08876041011060486>
- King, C. (2010). "One size doesn't fit all" Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534. <https://doi.org/10.1108/09596111011042721>
- King, C., y Grace, D. (2008). Internal branding: exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- King, C., y Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488. <https://doi.org/10.1108/03090561211202567>
- Klempert, R. (2021). *Experiencias de mayor calidad, la gran clave para la hotelería en 2021*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/142188_experiencias-de-mayor-calidad-la-gran-clave-para-la-hoteleria-en-2021.html
- Lee, Y.H., Hsiao, C., Chan, H.Y., y Lee, I.C. (2019). Explorations of employee-based brand equity in the banking industry from a perceived-leadership perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 425-455. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2019-0166>
- Lewis, R.C., y Chambers, R.E. (2000). *Marketing leadership in hospitality. Foundations and practices*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lloyd, A.E., y Luk, S. (2011). Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 176-189. <https://doi.org/10.1108/08876041111129164>
- Lozano, N. (2016). La influencia del marketing interno como estrategia de diferenciación en el sector hotelero colombiano (Tesis especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15261/2/LozanoLopezNathalyAlexandra2016.pdf>
- Mainardes, E.W., Rodrigues, L.S., y Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>

- Medina, A., Gallegos, C., y Lara-Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-1230. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *En 2019 el turismo en Colombia rompió récords*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>
- Morgan, M. (2004). From production line to drama school: higher education for the future of Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 91-99. <https://doi.org/10.1108/09596110410519973>
- Moyano, M., Taberero, C., Melero, R., y Trujillo, H. (2015). Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS). *International Journal of Social Psychology*, 30(1), 182-216. <http://dx.doi.org/10.1080/02134748.2014.991520>
- Murillo, E., y King, C. (2019a). Examining the drivers of employee brand understanding: a longitudinal study. *Journal of Product & Brand Management*, 28(7), 893-907. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2018-2007>
- Murillo, E., y King, C. (2019b). Why do employees respond to hospitality talent management: An examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4021-4042. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0871>
- Ogbeide, G.C. (2019). Hospitality Intelligence: Evolution, Definition and Dimensions. *Events and Tourism Review*, 2(1), 1-20. <https://doi.org/10.18060/23228>
- Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Padrón, J. (1994). Elementos para el análisis de la investigación educativa. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, 2(3), 151-164. Recuperado de http://padron.entretemas.com.ve/element_analisis_inv_educ.htm
- Picalúa, V. (2020). Gestión de la experiencia del cliente como herramienta para la internacionalización de las instituciones de educación superior de Barranquilla (Tesis maestría). Corporación Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/7163>
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25, 217-234. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0099-z>
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., y Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>

- Pinar, M., Girard, T., Trapp, P., y Eser, Z. (2016). Services branding triangle: Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 529-549. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0043>
- Portafolio. (2017). *Habr  32 nuevos hoteles para los pr ximos dos años*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/habra-32-nuevos-hoteles-para-los-proximos-dos-anos-512533>
- Poulis, A., y Wisker, Z. (2016). Modeling employee-based brand equity (EBBE) and perceived environmental uncertainty (PEU) on a firm's performance. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 490-503. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2015-0852>
- Punjaisri, K., y Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537. <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Punjaisri, K., Wilson, A., y Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579. <https://doi.org/10.1108/09564230910995143>
- Quaratino, L., y Mazzei, A. (2018). Managerial strategies to promote employee brand consistent behavior: The new frontier for brand building strategies. *EuroMed Journal of Business*, 13(2), 185-200. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2017-0008>
- Ragheb, S., Ahmed, A., y Hussein, H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>
- Ren, L., Qiu, H., Wang, P., y Lin, P. (2016). Exploring customer experience with Budget hotels: Dimensionality and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 52. 13-23. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.009>
- Revista Dinero. (2020). * A dónde fueron a 'turistear' 1.500 millones de personas en 2019?* Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuales-son-las-cifras-del-turismo-mundial/280881>
- Ruediger, H., Vrontis, D., Czinkota, M., y Hadiono, A. (2012). Corporate branding and transformational leadership in turbulent times. *Journal of Product & Brand Management*, 21 (3), 192-204. <https://doi.org/10.1108/10610421211228810>
- Saleh, B., y Anggadwita, G. (2015). A Framework for Conceptualizing Customer Experiences Management in the Hotel Industry. *3rd International Seminar and Conference on Learning Organization*. <https://doi.org/10.2991/iscl-15.2016.25>
- Sandbacka, J., N tti, S., y T htinen, J. (2013). Branding activities of a micro industrial services Company. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 166-177. <https://doi.org/10.1108/08876041311309270>
- Sang, J., y Swinney, J. (2012). Aligning business owners for a successful downtown Brand. *Journal of Place Management and Development*, (2), 102-118. <https://doi.org/10.1108/17538331211249983>

- Sarriego, I., y Mazarrasa, K. (2020). Key competences for cultural awareness and social skills in the tourist industry. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 3(1), 469-488. Recuperado de <http://jthr.es/index.php/journal/article/view/153>
- Schmidt, H.J., y Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25, 250-265. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0101-9>
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schulz, S.A., Martin, T., y Meyer, H.M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
- Sharma, N., y Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322. <https://doi.org/10.1108/13563281211253548>
- Shaw, C. (2005). *Revolutionize your customer experience*. New York: Palgrave MacMillan.
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Simmons, J.A. (2009). "Both sides now": aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 681-697. <https://doi.org/10.1108/02634500910977890>
- Skaalsvik, H., y Olsen, B. (2014). Service branding: suggesting an interactive model of service brand development. *Kybernetes*, 43(8), 1209-1223. <https://doi.org/10.1108/K-12-2013-0274>
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Uen, J., Wu, T., Teng, H., y Liu, Y. (2012). Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 26-43. <https://doi.org/10.1108/09596111211197782>
- Varun, K., Indu, B., y Ashish, K. (2015). Internal Branding: A Review of Indian Hotel Industry. *Advances in Management*, 8(11), 11-13. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Varun_Kumar82/publication/283503336_Internal_Branding_A_Review_of_Indian_Hotel_Industry/links/563b891608aec6f17dd4dfb2/Internal-Branding-A-Review-of-Indian-Hotel-Industry.pdf
- Vásquez, J. (2018). Hotelería en Colombia, la gran apuesta. *Diario La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-hoteles-y-centros-de-convenciones/hoteleria-en-colombia-la-gran-apuesta-2784827>

- Vella, P.J., Gountas, J., y Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 407-421. <https://doi.org/10.1108/08876040910985870>
- Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y., y Wuk, D. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.008>
- Wang, Y., Yang, J., y Yang, C. (2019). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.05.002>
- Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367-370. <https://doi.org/10.1108/10610420910981846>
- Worlu, R., Kehinde, O., y Borishade, T. (2016). Effective customer experience management in health-care sector of Nigeria: A conceptual model. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 10(4), 449-466. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2015-0059>
- Xie, L., Li, Y., Chen, S., y Huan, T. (2016). Triad theory of hotel managerial leadership, employee brand-build
ding behavior, and guest images of luxury-hotel brands. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1826-1847. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2015-0004>
- Zahara F., e Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
- Zamudio C., Hernández, F., Herrera J., Rodríguez J., y Aguirre, H. (2012). Cómo mejorar el desempeño y el reclutamiento del capital humano a través de la inteligencia cultural. *Contribuciones a la Economía*, 02, 1-11. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2012/ccihm.pdf>
- Zárate, R., y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69, 148-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966009.pdf>
- Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., y Zhu, M. (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 83-98. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0041>
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C., y Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

Zuñiga, A. (2015). Análisis de la investigación y desarrollo turístico en Colombia. *Espacios*, 36(18), 9-26. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a15v36n18/15361809.html>

Anexos

Encuesta dirigida a los colaboradores de los hoteles

ENCUESTA SOBRE BRANDING INTERNO Y ORIENTACIÓN HACIA LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN HOTELES

Estimado(a) colaborador(a),

Solicitamos su apoyo diligenciando esta breve encuesta que hace parte de un proyecto de investigación desarrollado en el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla. Las respuestas son totalmente confidenciales, por lo tanto, siéntase en total tranquilidad de contestar con sinceridad.

* Obligatorio

1. Género *

- Masculino
- Femenino
- Otro

2. Edad *

El valor debe ser un número.

3. Área de desempeño *

- Recepción
- Administrativa
- Alimentos y bebidas
- Bar
- Botones
- Recreación
- Alojamiento
- Seguridad
- Servicios generales y/o mantenimiento
- Otra

4. Nombre del hotel *

5. Valore cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
Durante el proceso de selección de nuevos trabajadores, el hotel pregunta a los aspirantes sobre sus valores como persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para el hotel es importante que los nuevos trabajadores se adapten a los valores que identifican a esta organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel organiza jornadas de capacitación para que los trabajadores entiendan lo que significa y representa su marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel se preocupa por mostrar a los trabajadores cuáles son los valores distintivos de su marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel enseña a los trabajadores cómo deben representar la marca ante los huéspedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel entrega incentivos a aquellos trabajadores que tienen un buen desempeño en la prestación del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
El nivel de desempeño en el servicio es un factor que tienen en cuenta los jefes al momento de evaluar a los trabajadores del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel valora positivamente aquellos trabajadores que defienden la marca del hotel ante los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Valore cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
El hotel utiliza diferentes canales de comunicación para mostrar a sus trabajadores los valores más representativos del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La filosofía organizacional (misión, visión y valores) del hotel es comunicada constantemente a los trabajadores del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los trabajadores tienen la oportunidad de hacer sugerencias para fortalecer las estrategias de marca del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel genera espacios para que los trabajadores conversen entre sí sobre aspectos importantes de la marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes promueven entre sus trabajadores el sentido de pertenencia hacia el hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes motivan a sus trabajadores para que representen adecuadamente la marca del hotel ante los huéspedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
El hotel brinda la oportunidad para que cualquier trabajador sea un líder que promueve la marca del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Por favor, asegúrese de responder a todos los ítems para pasar a la siguiente sección)

7. Responda a cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Escucho atentamente los requerimientos de los huéspedes, entendiendo su punto de vista.	<input type="radio"/>				
Soy claro cuando brindo información a los huéspedes.	<input type="radio"/>				
Asimilo los comentarios de los huéspedes como oportunidades para mejorar mi desempeño laboral.	<input type="radio"/>				
Atiendo oportunamente las solicitudes de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
Me adapto a los cambios que van surgiendo en las interacciones con los huéspedes.	<input type="radio"/>				
Soluciono con tranquilidad los conflictos o inconformidades de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
Tengo facilidad para trabajar en equipo por el logro de los objetivos del hotel.	<input type="radio"/>				

(Por favor, asegúrese de responder a todos los ítems para pasar a la siguiente sección)

8. Responda a cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Mantengo una actitud positiva frente a mis labores.	<input type="radio"/>				
Tengo facilidad para controlar mis emociones.	<input type="radio"/>				
En mi entorno laboral, me detengo a pensar antes de actuar.	<input type="radio"/>				
Actualizo mis conocimientos sobre culturas diferentes a la mía.	<input type="radio"/>				
Me motiva interactuar con huéspedes de otras culturas y aprender más sobre ellas.	<input type="radio"/>				
Tengo la capacidad de adaptar mi comportamiento a las diferentes culturas de los huéspedes.	<input type="radio"/>				

(Por favor, asegúrese de responder a todos los ítems para pasar a la siguiente sección)

9. Responda a cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Me esfuerzo por entregar la mejor experiencia a los huéspedes del hotel.	<input type="radio"/>				
Ofrezco una atención personalizada a los huéspedes.	<input type="radio"/>				
Acudo a mi creatividad para dar respuesta a las peticiones de los clientes.	<input type="radio"/>				
Interactúo con los huéspedes bajo un ambiente de amabilidad.	<input type="radio"/>				
Me muestro dispuesto y servicial ante las solicitudes de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
Procuro mantener un comportamiento ético en mis labores.	<input type="radio"/>				
Tengo en cuenta la privacidad de los huéspedes al momento de realizar mis labores.	<input type="radio"/>				

Encuesta dirigida a los administradores/gerentes de los hoteles

BRANDING INTERNO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE - ENCUESTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR/GERENTE

Estimado(a),

Como administrador y/o gerente del hotel, solicitamos su apoyo diligenciando esta breve encuesta que hace parte de un proyecto de investigación desarrollado en el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla. Las respuestas son totalmente confidenciales, por lo tanto, siéntase en total tranquilidad de contestar con sinceridad.

* Obligatorio

1. Género *

- Masculino
- Femenino
- Otro

2. Edad *

El valor debe ser un número.

3. Nombre del hotel *

4. Valore cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
Durante el proceso de selección de nuevos trabajadores, el hotel pregunta a los aspirantes sobre sus valores como persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para el hotel es importante que los nuevos trabajadores se adapten a los valores que identifican a esta organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel organiza jornadas de capacitación para que los trabajadores entiendan lo que significa y representa su marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel se preocupa por mostrar a los trabajadores cuáles son los valores distintivos de su marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel enseña a los trabajadores cómo deben representar la marca ante los huéspedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel entrega incentivos a aquellos trabajadores que tienen un buen desempeño en la prestación del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
El nivel de desempeño en el servicio es un factor que tienen en cuenta los jefes al momento de evaluar a los trabajadores del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel valora positivamente aquellos trabajadores que defienden la marca del hotel ante los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Valore cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
El hotel utiliza diferentes canales de comunicación para mostrar a sus trabajadores los valores más representativos del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La filosofía organizacional (misión, visión y valores) del hotel es comunicada constantemente a los trabajadores del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los trabajadores tienen la oportunidad de hacer sugerencias para fortalecer las estrategias de marca del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hotel genera espacios para que los trabajadores conversen entre sí sobre aspectos importantes de la marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes promueven entre sus trabajadores el sentido de pertenencia hacia el hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes motivan a sus trabajadores para que representen adecuadamente la marca del hotel ante los huéspedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Definitivament e no	Probablement no	Indeciso	Probablement sí	Definitivament e sí
El hotel brinda la oportunidad para que cualquier trabajador sea un líder que promueve la marca del hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Por favor, asegúrese de responder a todos los ítems para pasar a la siguiente sección)

6. Responda a cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
El personal del hotel escucha atentamente los requerimientos de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal es claro cuando brinda información a los huéspedes	<input type="radio"/>				
El personal asimila los comentarios a su trabajo como oportunidades de mejora	<input type="radio"/>				
El personal atiende oportunamente las solicitudes de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal se adapta a los cambios que van surgiendo en las interacciones con los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal soluciona con tranquilidad los conflictos o inconformidades de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal muestra facilidad para trabajar en equipo por el logro de los objetivos del hotel.	<input type="radio"/>				

(Por favor, asegúrese de responder a todos los ítems para pasar a la siguiente sección)

7. Responda a cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
El personal muestra una actitud positiva frente a sus labores.	<input type="radio"/>				
El personal demuestra control sobre sus emociones.	<input type="radio"/>				
El personal se muestra consciente acerca las consecuencias de sus acciones	<input type="radio"/>				
El personal muestra interés en aprender sobre otras culturas	<input type="radio"/>				
El personal muestra interés de interactuar con huéspedes de otras culturas	<input type="radio"/>				
El personal se muestra capaz de adaptar su comportamiento a otras culturas	<input type="radio"/>				

(Por favor, asegúrese de responder a todos los ítems para pasar a la siguiente sección)

8. Responda a cada una de las siguientes afirmaciones según su percepción: *

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
El personal se muestra dispuesto a entregar la mejor experiencia a los huéspedes del hotel.	<input type="radio"/>				
El personal es capaz de entregar una atención personalizada a los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal se muestra creativo para dar respuesta a las peticiones de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal es amable cuando interactúa con los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal se muestra servicial ante las solicitudes de los huéspedes.	<input type="radio"/>				
El personal demuestra un comportamiento ético en sus labores.	<input type="radio"/>				
El personal realiza sus labores respetando la privacidad de los huéspedes	<input type="radio"/>				