

Intangible Assets and Their Impact on Competitive Advantage: A Systematic Literature Review

Diginomics.

2025; 4:226

DOI: 10.56294/digi2025226

ISSN: 3072-8428

Activos intangibles y su impacto en la ventaja competitiva: una revisión sistemática de la literatura

Alegna Cruz Ruiz¹  , María de Lourdes Marrero Santos²  , Damian Valdés Santiago³  

¹Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

²Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores (INSAT). La Habana, Cuba.

³Facultad de Matemática y Computación, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

Citar como: Cruz Ruiz A, Marrero Santos M de L, Valdés Santiago D. Intangible Assets and Their Impact on Competitive Advantage: A Systematic Literature Review. Diginomics. 2025; 4:226. <https://doi.org/10.56294/digi2025226>

Autor para la correspondencia: Alegna Cruz Ruiz 

ABSTRACT

Introduction: this study evaluated the intangible assets that generate competitive advantage, with a specific focus on the hotel sector where IAs are strategic for adaptive capacity and differentiation.

Methods: guided by the Resource and Capabilities Theory and following the PRISMA systematic review method, the research identified interrelated intangible assets.

Results: the analysis identified five key, interrelated intangible assets that generate competitive advantage: organizational learning, innovation capacity, organizational commitment, internal marketing, and organizational resilience.

Conclusions: the systematic review established that the interrelationship between these five assets, grounded in the Resource and Capabilities Theory, forms a foundational framework for achieving a sustainable competitive advantage.

Keywords: Intangible Assets; Competitive Advantage; Resource and Capability Theory.

RESUMEN

Introducción: este estudio evaluó los activos intangibles que generan ventaja competitiva, con un enfoque específico en el sector hotelero, donde los AI son estratégicos para la capacidad de adaptación y la diferenciación.

Método: guiado por la Teoría de Recursos y Capacidades y siguiendo el método de revisión sistemática PRISMA, la investigación identificó activos intangibles interrelacionados.

Resultados: el análisis identificó cinco activos intangibles clave e interrelacionados que generan ventaja competitiva: aprendizaje organizacional, capacidad de innovación, compromiso organizacional, marketing interno y resiliencia organizacional.

Conclusiones: la revisión sistemática estableció que la interrelación entre estos cinco activos, basada en la Teoría de Recursos y Capacidades, constituye un marco fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: Activos Intangibles; Ventaja Competitiva; Teoría de Recursos y Capacidades.

INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva (VC) ha sido históricamente analizada desde enfoques económicos clásicos, centrados en elementos como la eficiencia productiva, la ventaja comparativa o las competencias distintivas. No obstante, el entorno organizacional actual, influido por la globalización, el desarrollo tecnológico y la creciente relevancia del conocimiento, ha desplazado el foco hacia factores menos tangibles pero estratégicamente decisivos: los activos intangibles (AI). En este nuevo escenario, dichos activos se posicionan como recursos clave para lograr una diferenciación sostenible en mercados cada vez más dinámicos y competitivos.

Este cambio de paradigma ha sido respaldado por la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), la cual sostiene que no basta con poseer recursos valiosos, sino que es esencial la manera en que estos se combinan y articulan en capacidades organizacionales. Desde esta perspectiva, Barney^(1,2) argumenta que la verdadera fuente de VC radica en la interacción complementaria entre recursos y capacidades que, por su carácter valioso, raro, inimitable y organizacionalmente integrado (tal como lo define el modelo VRIO), generan ventajas difíciles de replicar por los competidores.

En consonancia con esta lógica, Kaplan y Norton enfatizan que los activos intangibles no producen valor de forma aislada, sino que requieren integrarse dentro de una arquitectura estratégica coherente que facilite su alineación con los objetivos organizacionales.⁽³⁾ Esta interdependencia entre elementos como el aprendizaje organizacional, la innovación, el compromiso del personal o la resiliencia institucional, permite que los AI desplieguen plenamente su potencial, especialmente en sectores como el hotelero, donde la diferenciación se sustenta en experiencias y servicios no replicables.

A partir de esta base teórica, el presente artículo presenta los resultados de una revisión sistemática centrada en identificar aquellos activos intangibles que, al interactuar entre sí, contribuyen a la generación de VC. La novedad del enfoque radica en el análisis de las relaciones sinérgicas entre dichos activos, más allá de estudios previos que los han tratado de forma fragmentada. Esta visión integrada permite una comprensión más profunda del papel estratégico de los AI y su articulación como sistema generador de valor en contextos organizativos

complejos.

MÉTODO

La presente revisión sistemática se desarrolló bajo las directrices del método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*),⁽⁴⁾ el cual garantiza un abordaje riguroso, transparente y reproducible de la literatura científica. La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo entre abril de 2023 y junio de 2025, en bases de datos internacionales de alto impacto como *Web of Science* y *ScienceDirect*, así como en repositorios académicos especializados en español e inglés, tales como *Redalyc*, *Latindex*, *Dialnet*, *DOAJ*, *Scielo*, Google Académico y *Teseo*. Para maximizar la precisión, se aplicaron combinaciones estratégicas de palabras clave —como “ventaja competitiva”, “activos intangibles”, “AI y VC” e “intangible assets AND competitive advantage”— utilizando el operador booleano “AND”.

El proceso PRISMA se estructuró en tres fases: identificación, cribado e inclusión. En la etapa inicial, se realizó un análisis documental exhaustivo que permitió recuperar estudios académicos relevantes (artículos, libros, tesis y otros informes) publicados en el periodo establecido. Durante el cribado, se aplicaron filtros para descartar duplicados, trabajos teóricos sin aplicación empírica o investigaciones sin vinculación explícita con la relación entre activos intangibles y ventaja competitiva. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron aquellos estudios con enfoques metodológicos sólidos —cuantitativos, cuantitativos, mixtos o de investigación-acción— que aportaran evidencia sobre la interrelación entre AI y VC.

Se establecieron criterios de elegibilidad claros en cada fase, los cuales se exponen en la tabla 1. Se incluyeron solo publicaciones, en español o inglés, con acceso completo al texto y que abordaran de manera directa el vínculo entre activos intangibles y ventaja competitiva. En cuanto al análisis, se identificaron inicialmente 7773 publicaciones, de las cuales, tras el cribado, se seleccionó una muestra final de 250 documentos. Para la organización y sistematización de los hallazgos, se empleó el software *EndNote* (versión X8) como gestor bibliográfico, lo que permitió depurar, clasificar y organizar las fuentes consultadas.

Tabla 1. Criterios de inclusión/exclusión en las fases del método PRISMA

Fase	Criterios de inclusión	Criterios de Exclusión
1. Indagación/ Identificación	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones académicas revisadas por pares - Rango temporal (abril 2023-junio 2025) - Idiomas español e inglés - Relación AI y VC - Acceso a texto completo - Indexación en bases de datos reconocidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos duplicados - Sin acceso a texto completo - Fuentes no académicas - Fuera del rango temporal
2. Filtrado / Cribado	<ul style="list-style-type: none"> - Títulos y resúmenes que aborden la relación entre AI y ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Títulos/resúmenes vagos o irrelevantes. - Estudios teóricos sin aplicación organizacional o competitiva
3. Selección e Inclusión de Artículos	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido alineado con los objetivos de la revisión - Marco teórico y metodología clara - Resultados pertinentes que aborden relaciones entre AI y VC - Estudios cualitativos, cuantitativos o mixtos con análisis estructurado 	<ul style="list-style-type: none"> - Información redundante - Resultados poco claros o sin relevancia - Falta de rigor metodológico - Ausencia de relaciones clave analizadas

Los datos fueron analizados mediante matrices y tablas comparativas, con el fin de agrupar los estudios por categorías temáticas y tendencias emergentes. A través de listas de verificación y triangulación de fuentes, se validó la consistencia de la información. Todo el procedimiento se registró en un

flujo de forma gráfica y secuencial la trazabilidad metodológica seguida, asegurando la confiabilidad del proceso y facilitando su replicación en futuras investigaciones. El procedimiento seguido se resume en la figura 1, elaborada con base en la guía actualizada para revisiones sistemáticas.⁽⁵⁾

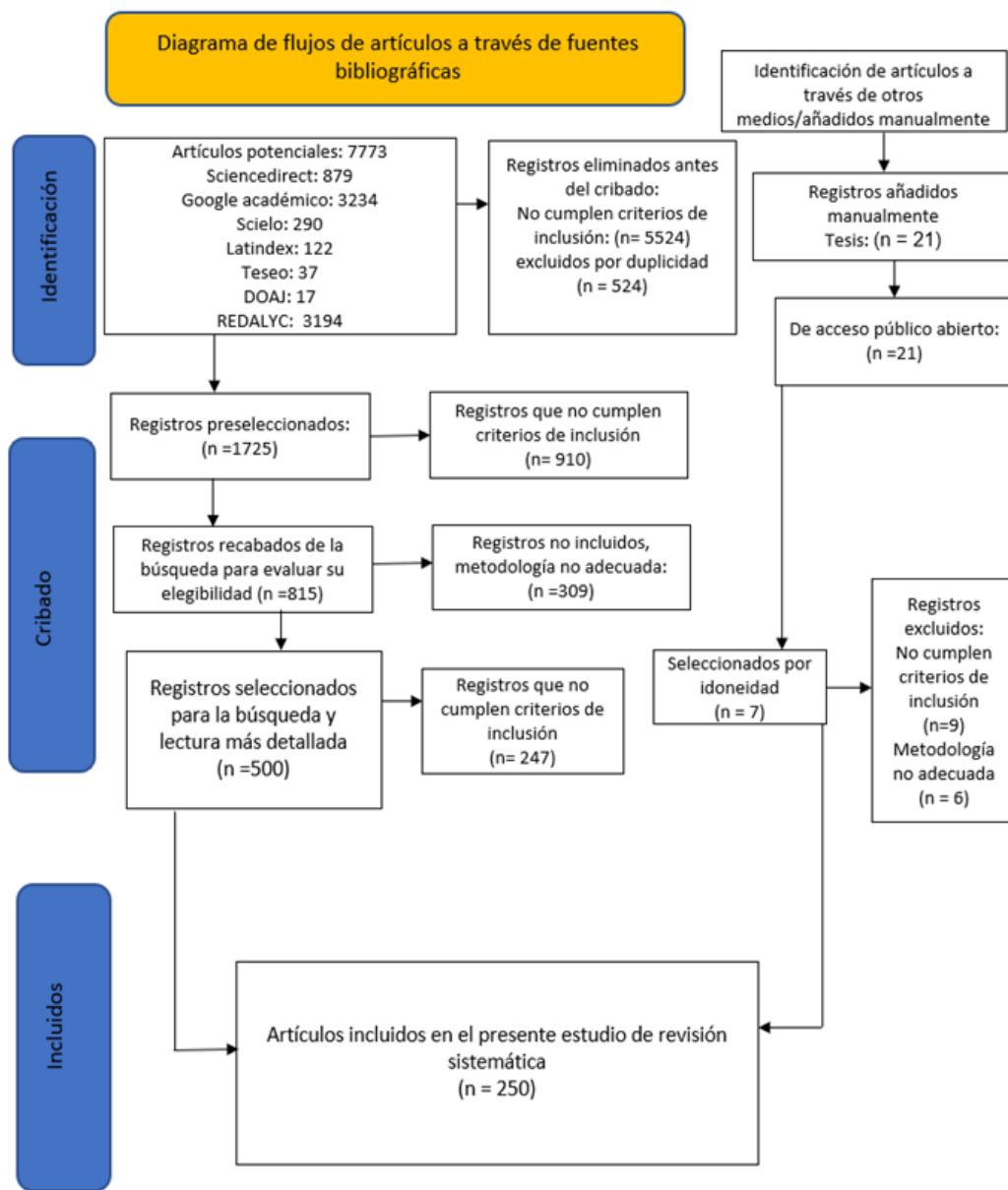


Figura 1. Flujo de la revisión sistemática de los activos intangibles generadores de ventaja competitiva

DESARROLLO

La revisión de la literatura abarcó estudios realizados principalmente en Latinoamérica y Europa, identificando una amplia diversidad de AI vinculados con la generación de VC. Las investigaciones analizadas coincidieron en la importancia de los intangibles para lograr diferenciación sostenible, aunque también destacaron la ausencia de marcos estandarizados para su integración en informes contables. Entre los AI más estudiados se encontraron aquellos relacionados con la gestión operativa y tecnológica, como el uso de TICs, *big data*, tecnologías limpias, calidad, logística, cadenas de suministro, economía circular, sostenibilidad y responsabilidad social. Asimismo, se exploraron aspectos vinculados al talento humano, como la gestión del conocimiento, el capital psicológico, intelectual y simbólico,

así como la motivación, el clima y la cultura organizacional. Otros estudios abordaron habilidades gerenciales, liderazgo, satisfacción del cliente, orientación al mercado, gestión de marcas y comunicación estratégica.

La revisión sistemática permitió identificar, entre los AI, aquellos que se encontraban interrelacionados y que eran generadores de VC, teniendo en cuenta la principal premisa que estos activos no operan de forma aislada, por el contrario, su mayor potencial se despliega cuando se consideran en su interrelación. Diversos estudios desarrollados en contextos como Colombia, Estados Unidos, Perú, Argentina y México han estudiado las interrelaciones entre estos AI y su relación con la VC (tabla 2).

Tabla 2. Publicaciones sobre la interrelación entre AI generadores de VC

Activo intangible (AI)	Definición breve	Rol en la VC	Relaciones entre AI	Tipo de relación	Referencias	País	
AO	Capacidad de una organización para aprender, adaptarse y transformarse	Conocimientos, para adaptación y transformación	(1) AO-CI	Positiva	Prado ⁽⁶⁾	España	
				Positiva con efecto en el rendimiento empresarial	Jiménez y Sanz ⁽⁷⁾	España	
			(2) AO-CO	Positiva	Rodríguez ⁽⁸⁾	Colombia	
				Positiva	Valencia ⁽⁹⁾	Colombia	
			(3) AO-MI	Positiva	Demuner ⁽¹⁰⁾	México	
				Positiva, moderada, significativa	Pajuelo ⁽¹¹⁾	Perú	
			(4) AO-RO	Positiva, moderada y significativa	Quiroz y Rondón ⁽¹²⁾	Perú	
				Positiva y significativa	Castillo ⁽¹³⁾	Perú	
			(5) CI-CO	Positiva	Lozano ⁽¹⁴⁾	México	
				Moderada y significativa	Moreno ⁽¹⁵⁾	México	
CI	Capacidad de una organización para transformar ideas y conocimientos, en propuestas diferenciadoras de productos, servicios y procesos		(6) CI-MI	Positiva y significativa	Cruz y Domínguez ⁽¹⁶⁾	Cuba	
				Positiva (Contribución teórica)	Llamuca y Negrete ⁽¹⁷⁾	México	
			(7) CI-RO	Positiva	Placeres et al. ⁽¹⁸⁾	México	
				Positiva	Rodríguez et al. ⁽¹⁹⁾	España	
			(8) RO-MI	Positiva y significativa	Gámez ⁽²⁰⁾	México	
				Positiva y significativa	Hernández ⁽²¹⁾	Cuba	
			(9) RO-CO	Positiva (contribución teórica)	González et al. ⁽²²⁾	México	
RO	Capacidad que permite a las organizaciones afrontar con éxito eventos adversos, permitiendo adaptarse y fortalecerse frente a la adversidad			Positiva	Demuner et al. ⁽²³⁾	México	
				Positiva	García ⁽²⁴⁾	México	
		(10) MI-CO	Relación positiva entre la RO y el <i>engagement</i>	Salanova et al. ⁽²⁵⁾	España		
			Positiva	Valderrabano y Arellano ⁽²⁶⁾	México		
		(10) MI-CO	Positivo, moderado y significativo	Pérez ⁽²⁷⁾	Perú		
MI	Recurso que permite movilizar el compromiso del capital humano hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través de una adecuada comunicación interna, formación y motivación				Positivo, moderado y significativo	Cruz et al. ⁽²⁸⁾	Cuba
					Positiva, moderada y significativa	Hernández ⁽²¹⁾	México
		(11) CO-RO	Positiva	Bohnenberger ⁽²⁹⁾	España		
			Positiva	Çoban y Percin ⁽³⁰⁾	Turquía		
		(12) CO-CI	Positiva	Tsai y Wu ⁽³¹⁾	China		
			Positiva	Ahmad y Al-Borie ⁽³²⁾	Arabia Saudita		
		(13) CO-AO	Positiva	Sukati et al. ⁽³³⁾	Indonesia		
			Positivas y significativas	Valladares ⁽³⁴⁾	Perú		
VC	Capacidad que permite la generación de valor a través de la creación de una red de contactos y relaciones que facilitan la obtención de recursos y oportunidades		(14) VC-CI	Positiva y significativa	Del Rosario y Eduardo ⁽³⁵⁾	Perú	
				Positivas	Lee et al. ⁽³⁶⁾	China	
			(15) VC-AO	Positiva, moderada y significativa	Alves et al. ⁽³⁷⁾	Portugal	
				Positiva, moderada y significativa			

CO	Estado mental positivo Las interrelaciones con los otros activos intangibles fueron analizadas anteriormente vinculado al vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo	Positiva y significativa	Bailey et al. ⁽³⁸⁾	Arabia Saudita
		Positiva, moderada y significativa	Araque et al. ⁽³⁹⁾	Colombia
		Positiva, alta y significativa	Ismail y Sheriff ⁽⁴⁰⁾	Yemen
		Positiva	Asiamah et al. ⁽⁴¹⁾	Ghana
		Positiva	Calsina et al. ⁽⁴²⁾	Perú
		Positiva	Valderrabano y Arellano ⁽²⁶⁾	México
		Positiva y significativa	Raico ⁽⁴³⁾	Perú
		Positiva y significativa	Mero ⁽⁴⁴⁾	Ecuador

RESULTADOS

Teniendo en cuenta los criterios de inclusión y realizar un análisis comparativo, se identificaron cinco activos intangibles clave, interrelacionados entre sí, que demostraron ser generadores de VC: el aprendizaje organizacional (AO), la capacidad de innovación (CI),⁽⁴⁵⁾ el marketing interno (MI), el compromiso organizacional (CO) y la resiliencia organizacional (RO).^(46,47,48)

El AO es entendido como la capacidad de una organización para aprender continuamente, adaptarse al cambio y transformarse, lo que fortalece la adaptabilidad y potencia la CI.^(49,50) Esta, es la habilidad de una organización para transformar ideas y conocimiento, la cual se expresa en propuestas diferenciadoras en productos, servicios y procesos.^(51,52)

Por otra parte, el MI es un recurso que permite movilizar el compromiso del capital humano hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través de una adecuada comunicación interna, formación y motivación.^(29,39) Esto fortalece la satisfacción del cliente interno y con ello, el CO. En particular, el *engagement*, es considerado un estado mental positivo, satisfactorio, caracterizado por vigor, dedicación y absorción en el trabajo.⁽⁵³⁾ Por último, la RO es la capacidad positiva que permite a las organizaciones afrontar con éxito eventos adversos, por lo que actúa como un habilitador transversal, permitiendo a la organización adaptarse y fortalecerse frente a la adversidad.^(25,54)

En el marco de la TRC es posible hacer una distinción más precisa en cuanto a su consideración como recursos y capacidades. En el caso del CO y el MI se comportan fundamentalmente como recursos, porque constituyen conjuntos relativamente estables de actitudes, conocimientos y estructuras de comunicación que la organización posee. Por su parte, AO, la CI y la RO se configuran como capacidades dinámicas, ya que implican procesos mediante los cuales la organización reconfigura y articula sus recursos para adaptarse al entorno y capturar oportunidades.

Con ello, estos AI se interinfluyen en un proceso sinérgico de la organización. Su complejidad, unicidad y dificultad de imitación los posicionan como una fuente sólida y sostenible de VC, con efectos positivos sobre el desempeño y el posicionamiento organizacional a largo plazo. Si bien tradicionalmente estas relaciones han sido estudiadas como diádicas, la evidencia muestra que es posible establecer conexiones más amplias y complejas

entre múltiples activos, dando lugar a una red sinérgica que fortalece la VC, postura con la que coincidimos en la presente investigación.

Cada uno de estos cinco AI cumple con los atributos del modelo VRIO—valioso, raro, inimitable y organizacionalmente integrado— lo cual refuerza su condición estratégica. La evidencia empírica consultada confirma relaciones positivas y significativas entre ellos (AO-CI, AO-CO, AO-MI, AO-RO, CI-CO, CI-MI, CI-RO, CO-MI, CO-RO, MI-RO), lo que valida la existencia de un sistema interdependiente. Esta red de interacciones fortalece la capacidad organizacional de generar y sostener una VC, superando enfoques tradicionales que han tratado estos activos en diádicas aisladas, y subrayando la necesidad de analizarlos como un sistema articulado de creación de valor.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a través de esta revisión sistemática evidencian que los AI no operan de forma independiente, sino que se articulan dentro de un sistema complejo de capacidades organizacionales. Esta interacción estratégica entre recursos y capacidades es coherente con los postulados de la TRC, que subraya la importancia de su complementariedad para lograr y mantener una ventaja competitiva.⁽¹⁾ En este marco, se confirma que la clave no reside únicamente en poseer activos valiosos, sino en la forma en que estos se integran, se movilizan y se transforman dentro de la organización.

A diferencia de estudios previos que han abordado estas relaciones de forma fragmentada—principalmente mediante análisis diádicos—, esta investigación propone una mirada sistémica, que destaca la sinergia entre cinco AI: el aprendizaje organizacional, la capacidad de innovación, el marketing interno, el compromiso organizacional y la resiliencia organizacional. Su interrelación potencia el rendimiento organizacional y contribuye a la construcción de ventajas sostenibles difíciles de replicar. Según Kaplan y Norton,⁽³⁾ esta alineación estratégica es imprescindible para desplegar todo el valor de los AI y traducirlo en mejoras tangibles en el posicionamiento competitivo a largo plazo.

Asimismo, el sector hotelero emerge como un entorno idóneo para estudiar el impacto de estos AI, debido a la naturaleza intangible y experiencial de su oferta. En este tipo

de organizaciones, donde el servicio, la percepción del cliente y el capital humano son diferenciadores clave, la gestión efectiva de los activos intangibles se vuelve esencial para consolidar una ventaja competitiva sostenible. La presente revisión no encontró investigaciones previas que analizaran esta red de interacciones de forma integrada, lo que otorga originalidad y relevancia a este enfoque en contextos organizacionales de alta competencia.

CONCLUSIONES

La presente revisión sistemática permitió identificar cinco activos intangibles interrelacionados (AO, CI, MI, CO y RO) que, en conjunto, generan ventaja competitiva sostenible. Estos activos, al integrarse estratégicamente, configuran un sistema de recursos y capacidades dinámicas que fortalecen el desempeño, adaptabilidad y posicionamiento de las organizaciones. Desde la perspectiva de la TRC, estos AI cumplen con el criterio VRIO, lo que legitima su condición de recursos estratégicos. Además, su interrelación potencia un efecto sinérgico que trasciende el análisis individual, reforzando su papel en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

A diferencia de estudios previos, este trabajo propone una arquitectura conceptual integrada, que permite entender cómo los AI pueden alinearse estratégicamente para maximizar su valor. La novedad del enfoque radica en su carácter multidimensional, en el que se articulan teorías, modelos y evidencias empíricas desde diversas disciplinas y contextos organizacionales.

Finalmente, se propone avanzar hacia el desarrollo de instrumentos de evaluación específicos que permitan medir con mayor precisión el impacto de estos activos en la generación de VC, especialmente en sectores de alta intangibilidad como el hotelero.

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Curación de datos: María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Ánalisis formal: Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Investigación: Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Metodología: Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Software: Damian Valdés Santiago.

Supervisión: María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Validación: Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Visualización: María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Redacción – borrador original: Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

Redacción – revisión y edición: María de Lourdes Marrero Santos, Damian Valdés Santiago.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J Manage.* 1991;17(1):99–120. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Barney JB, Ketchen DJ Jr, Wright M. Resource-based theory and the value creation framework. *J Manage.* 2021;47(7):1936–55. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0149206320961781>
3. Kaplan R, Norton D. Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harv Bus Rev.* 2004;84(2):2004. Disponible en: https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/8estrategia.pdf
4. Ciapponi A. La declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para reportar revisiones sistemáticas. *Evid Act Práct Ambulatoria.* 2021;24(3):e002139. Disponible en: <https://doi.org/10.51987/eap.v24i3.139>
5. Page MJ, Moher D, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ.* 2021;372:n160. Disponible en: <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
6. Prado JCA. El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso. 2011. Disponible en: <https://www.researchgate.net/profile/Julio-Cesar-Acosta-Prado/publication/301358293>
7. Jiménez D, Sanz R. Innovation, organizational learning, and performance. *J Bus Res.* 2011;64(4):408–17. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
8. Rodríguez MG. El aprendizaje organizacional y su influencia en la innovación dentro de la organización. *Rev Ing Mat Cienc Inf.* 2015;2(4). Disponible en: <https://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/revciem/article/view/8608>
9. Valencia M. Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ing Ind.* 2015;36(3):287–305. Disponible en: <https://ingenieria.industriales.cu/revista/2015/3/287-305.pdf>
10. Demuner Flores MR. Capacidad de innovación en empresas mexicanas: mediación en la relación orientación al aprendizaje-rendimiento empresarial. *Acta Univ.* 2021;31. Disponible en: <https://doi.org/10.15174/au.2021.3185>
11. Pajuelo DS. Aprendizaje organizacional y engagement en profesionales de la enseñanza pública escolarizada. 2019. Disponible en: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstreams/d18b9664-84c6-4e32-8e3b-1c0159ba790f/download>
12. Quiroz NS, Rondón OL. Aprendizaje y compromiso organizacional en trabajadores del sector gastronómico. *Rev Cienc Desarro.* 2022;19(2):45–58. Disponible en: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/revistacienciaydesarrollo/article/view/1175>
13. Castillo JM. Marketing interno y su relación con el aprendizaje organizacional en el CEP La Salle del distrito de Breña 2012. 2013. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_e2d412251ac9b0e66442d472c860841c
14. Lozano MC. El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional. *Rev Int Adm Finanz.* 2016;9(2):87–97. Disponible en: <https://www.theibfr.com/ARCHIVE/ADMIN-FINANCE-V9N2-2016.PDF>
15. Moreno del Río G. Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19. 2022. Disponible en: <https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/22078>
16. Cruz Ruiz A, Domínguez Quintero LD. Análisis de la correlación entre resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional en una instalación hotelera. *Rev Cuba Salud Trab.* 2023;24(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-66962023000300014

17. Llamuca LEA, Negrete SJR. Dependencia de los distintos tipos de Innovación del Compromiso Organizacional y del Comportamiento Laboral. *Rev Publicando*. 2017;4(10(2)):289–98. Disponible en: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721>
18. Placeres Salinas SI, Araiza Vázquez MJ, Torres Nabsur SM. El compromiso organizacional un factor clave para la innovación en las Organizaciones. *Vinculatéctica*. 2022;8(2):153–64. Disponible en: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Vinculatéctica/article/view/523>
19. Rodríguez NG, Vijande MLS, Pérez MJS, Gutiérrez JAT. El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la Pyme: efecto sobre los resultados empresariales. In: *Estableciendo puentes en una economía global*. 2008. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2739117.pdf>
20. Gámez Galván KM. Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno, su impacto en innovación y rendimiento del sector hotelero del noroeste de México. 2020. Disponible en: <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/entities/publication/14c44157-b7d3-402a-b86f-22cd6a266dad>
21. Hernández Gil YM. Estudio del comportamiento de las variables resiliencia organizacional y compromiso organizacional en el Hotel Bello Caribe. 2021.
22. González JEL, Martínez EEV, Valdés AS, Castro JAV. Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante las crisis. *Dimens Empres*. 2022;20(1). Disponible en: https://revistas.udem.edu.co/index.php/dimension_empresarial/article/view/4111
23. Demuner-Flores MR, Saavedra-García ML, Cortes Castillo MR. Rendimiento empresarial, resiliencia e innovación en PyMEs. *Investig Adm*. 2022;51(130). Disponible en: <https://investigacionadministrativa.mx/index.php/ria/article/view/487>
24. García FC. Endomarketing para la resiliencia: análisis de una transnacional de la industria electrónica ubicada en Jalisco, México. 2022. Disponible en: <https://www.researchgate.net/profile/Francia-Contreras/publication/359802634>
25. Salanova M, Llorens S, Cifre E, Martínez IM. We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Gr Organ Manag*. 2012;37(6):785–822. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
26. Valderrabano LML, Arellano NAM. Las acciones de marketing interno y el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas. *Organicom*. 2019;16(30):175–88. Disponible en: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.158899>
27. Pérez Flores JP. Resiliencia organizacional y engagement en los trabajadores de la agencia del Banco de Crédito del Perú, Tarapoto-2021. 2021. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_6605ba0e340132fe85f929b10dbfbfb1
28. Cruz Ruiz A, Martínez Rodríguez M, Hernández Gil YM, González Fuentes M. Caracterización de las variables resiliencia y compromiso organizacional en una instalación hotelera. *Rev Cuba Salud Trab*. 2023;24(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-66962023000300015
29. Bohnenberger MC. Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Canoas: Editora da ULBRA*; 2006. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421>
30. Çoban S, Perçin NŞ. The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five star hotels located in Cappadocia. *Soc Sci*. 2011;6(2):202–17. Disponible en: <https://www.medwelljournals.com/abstract/?doi=sscienc.2011.202.217>
31. Tsai Y, Wu SW. Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *J Adv Nurs*. 2011;67(12):2593–604. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05691.x>
32. Ahmad AEMK, Al-Borie HM. Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Bus Manag Res*. 2012;1(3):82–94. Disponible en: <https://www.academyofbusiness.org/journal/index.php/ABR/article/view/58>
33. Sukati I, Bakar AA, Rohaizat B. The practices of internal Marketing and its effect on Job Satisfaction, customer orientation and organizational commitment: Evidence from services Industry. *Int Bus Manag*. 2013;7(6):436–45. Disponible en: <https://doi.org/10.3923/ibm.2013.436.445>
34. Valladares MT. Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Rev Investig Psicol*. 2014;17(1):209–26. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5114>
35. Del Rosario Z, Eduardo F. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho. *Rev Investig Psicol*. 2014;17(1):209–26. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5114>
36. Lee WI, Chen CC, Lee CC. The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. In: *Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Commerce 2015*. 2015. p. 1–8. Disponible en: <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/46/FINAL%20ISSUE%20VOL%208%20NUM%202%20OCTOBER%202015.pdf#page=67>
37. Alves H, do Paço A, Roberto C. Influence of internal marketing on organizational commitment-evidence from care institutions for the elderly. *Market/Trziste*. 2015;27(2):133–46. Disponible en: <https://hrcak.srce.hr/142835>
38. Bailey AA, Albassami F, Al-Meshal S. The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *Int J Bank Mark*. 2016;34(6):821–40. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2014-0123>
39. Araque DL, Sánchez JM, Uribe AF. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estud Gerenciales*. 2017;33(142):95–101. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.002>
40. Ismail W, Sheriff NM. The effect of internal marketing on organizational commitment: an empirical study in banking sector in Yemen. *Pol J Manag Stud*. 2017;15(1):88–98. Disponible en: <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.1.07>
41. Asiamah N, Opuni FF, Mensah HK. The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment: Incorporating the mediation roles of key job characteristics. *Int J Healthc Manag*. 2020. Disponible en: <https://www.academia.edu/download/58018600/NEXUS.pdf>
42. Calsina BPC, Burgos RFF, Gómez MSH. La gestión del marketing interno y su relación con el compromiso organizacional: el caso de un centro de salud en la región Puno, Perú. *Rev Cient Investig Andin*. 2019;18(2). Disponible en: <https://investigacionandina.org.pe/index.php/iep/article/view/515>
43. Raico Ocas EM. Marketing interno en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa comercial de artículos deportivos ubicada en Trujillo. 2020. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_ae8a9e555774d65281a9b2ed833e66e7
44. Mero NYM. La gestión del marketing interno y el compromiso organizacional en el cooperativismo de Ecuador. 2022. Disponible en: <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/22706/2022000002410.pdf>
45. Zhang X, Chu Z, Ren L, Xing J. Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technol Forecast Soc Change*. 2023;186:122114. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522006357>
46. Do H, Budhwar P, Shipton H, Nguyen HD, Nguyen B. Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *J Bus Res*. 2022;141:808–21. Disponible en: https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/45029/1/15000159_Do.pdf
47. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization.

- Bus Res. 2020;13(1):215–46. Disponible en: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40685-019-0085-7.pdf>
48. Evensen LL, Sydnes M, Gausdal AH. Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Front Commun*. 2022;7:837386. Disponible en: <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2022.837386/pdf>
49. Watkins KE, Marsick VJ. Dimensions of the learning organization questionnaire. Warwick (RI): Partners for the Learning Organization; 1997.
50. Quesada D, Cruz A, Martínez M. Validación y análisis de la confiabilidad del cuestionario “Dimensiones de las organizaciones que aprenden” para el entorno cubano. *Estud Desarro Soc Cuba Am Lat*. 2018;9(1):200–18. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/redes/v6n1/redes09118.pdf>
51. Hogan SJ, Soutar GN, McColl-Kennedy JR, Sweeney JC. Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Ind Mark Manag*. 2011;40(8):1264–73. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.005>
52. García O, Quintero J, Arias J. Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuad Adm*. 2014;27(49):87–108. Disponible en: https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/10825
53. Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud*. 2002;3:71–92. Disponible en: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
54. Gómez L, Londoño E, Mora B. Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Rev CEA*. 2020;6(11):65–184. Disponible en: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/revistacea/article/view/3838>