

# El alcance de la estrategia de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia en el sector hotelero de Playa del Carmen, Quintana Roo, México

José Luis Zapata Sánchez<sup>1</sup>

Judith Cavazos Arroyo<sup>2</sup>

## Resumen

El presente artículo aporta un modelo conceptual de cómo influyen la disponibilidad de tiempo, la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia y la motivación personal en la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia y ésta a su vez en el alcance de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia entre los empleados de hoteles pequeños y medianos de Playa del Carmen, Quintana Roo, México. A través de una investigación cuantitativa, explicativa y transversal y utilizando la técnica de muestreo no probabilístico “bola de nieve” se integró una muestra de 229 empleados del área de mercadotecnia que trabajan en el sector hotelero. Para analizar la influencia de factores en el alcance de la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia se desarrolló un modelo probado empíricamente utilizando como técnica estadística el modelo de ecuaciones estructurales. El análisis arrojó que la disponibilidad de tiempo y la motivación personal influyen directa y positivamente sobre la transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia y de manera consistente sobre el alcance de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia.

**Palabras clave:** Alcance de transferencia de conocimiento tácito, mercadotecnia, hoteles.

## Abstract

This article provides a conceptual model of how they influence the availability of time, the ability to absorb marketing knowledge and personal motivation in the transfer of tacit knowledge of marketing and this in turn in the extent of transfer of tacit knowledge of marketing among the employees of small and medium-sized hotels in Playa del Carmen, Quintana Roo, Mexico. Through a simple cross-sectional investigation using the “snowball” non-probabilistic sampling technique, a sample of 229 employees working in the hotel sector was integrated. To analyze the influence of factors in the scope of the transfer of tacit knowledge of marketing, an empirically tested model was developed

1 Profesor-Investigador. División de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Quintana Roo. Doctor en Mercadotecnia. jluiszap@gmail.com

2 Profesora-Investigadora del área de Negocios en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Doctora en Mercadotecnia. Judith.cavazos@upaep.mx

using the structural equation model as a statistical technique. The analysis showed that the availability of time and personal motivation directly and positively influence the transfer of tacit knowledge of marketing and in a consistent manner on the scope of transfer of tacit knowledge of marketing.

**Keywords:** Extent of transfer of tacit knowledge, marketing, hotels

**Clasificación JEL:** L8, M31, D8

### Introducción

Los hoteles pueden mejorar la calidad de sus servicios perfeccionando el conocimiento de sus empleados a través de la comprensión de las preferencias de los clientes y mejorando su servicio en consecuencia. Los estudios empíricos sugieren que mediante un comportamiento positivo de intercambio de conocimientos, la organización puede utilizar sus recursos disponibles de forma más estratégica para mejorar el proceso de prestación de servicios y una mejor coordinación, obteniendo un mejor beneficio en la prestación del servicio (Yu *et al.*, 2013, Bon y Mustafa, 2013, Hussain *et al.*, 2016).

La transferencia de conocimiento es un mecanismo clave para la creación social de conocimiento (Collins y Smith, 2006; Nahapiet y Ghoshal, 1998). En este sentido, algunas investigaciones recientes mantienen que el desarrollo de un potencial innovador requiere que la empresa sea capaz de combinar adecuadamente, las prácticas de Gestión de Recursos Humanos para desarrollar una orientación hacia el aprendizaje que legitime el valor del conocimiento y su intercambio en la organización (Shipton *et al.*, 2005; 2006). La creación de conocimiento ocurre, por tanto, a través de la transformación en nuevo conocimiento de la percepción e ideas existentes, y las prácticas de recursos humanos favorecen las habilidades, la motivación y las oportunidades del empleado para acceder y movilizar su conocimiento hacia otros empleados (Kang *et al.*, 2007), a través de su vínculo, transformación y ampliación en nuevo conocimiento e ideas. Por tanto, la transferencia de conocimiento ejerce una armonía parcial en la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la incubación de conocimiento.

Aunque la transferencia del conocimiento sea un componente importante de la gestión del conocimiento (Davenport y Prusak, 2000), ésta ha recibido una atención mínima por parte de la comunidad empresarial. No obstante, la transferencia del conocimiento podría representar no sólo una ventaja competitiva para una empresa, sino también una alternativa menos onerosa a la creación y la adquisición del conocimiento.

Los resultados de Prieto Pastor *et al.* (2009) ponen de manifiesto que es importante ofrecer oportunidades a los empleados por medio de la comunicación y la cooperación, ya que estas prácticas influyen positivamente en la transferencia y creación del conocimiento, con lo cual se favorece el aprendizaje. La mayor parte de la investigación enfatiza la importancia para la GC de aspectos como la

comunicación y cooperación o, en definitiva, de la creación de una cultura de atención al empleado (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 2003). Las organizaciones que se orientan a reducir la distancia física y psicológica entre sus empleados, están creando más oportunidades de conocer qué conocimiento tiene cada uno, cómo lo transfiere a otros y cómo lo usa o extiende para crear otro nuevo.

En las organizaciones que se desea fomentar la transferencia de conocimiento, se debe poner énfasis en que los individuos tengan procedimientos y actitudes positivas hacia este tipo de comportamientos y ello debe ser reforzado con una política retributiva que los premie. Y una forma de estimular tales conductas es el uso de incentivos salariales, ya que muchas veces las barreras a la transferencia del conocimiento están asociadas a las personas y no a las tecnologías de la información (Husted y Michailova, 2002). Además, recompensar el intercambio de conocimientos por parte de los trabajadores puede ayudar a reducir el coste que perciben por tener este tipo de conductas (McDermott y O'Dell, 2001), ya que una de las razones que aducen éstos para no compartir es que supone una pérdida de tiempo para ellos, tiempo que podrían dedicar a actividades más lucrativas (Husted y Michailova, 2002). Sin embargo, si este tipo de comportamientos son evaluados y recompensados, los empleados lo verán como un compromiso más de su trabajo (Cabrera y Cabrera, 2005).

Considerando en esencia, que el desarrollo de las Mipymes hoteleras de la zona turística no está supeditado a condiciones diferentes, existe un elemento común entre ellas que es la necesidad de información especializada, en este caso de mercadotecnia, por lo que la propuesta es determinar cómo influyen la disponibilidad de tiempo, la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia y la motivación personal en la transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia y ésta a su vez en el alcance de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia entre los empleados de hoteles pequeños y medianos de Playa del Carmen, Quintana Roo. El trabajo contiene cinco apartados: el primero presenta la introducción, seguido del marco conceptual que consiste en la revisión de la literatura y el planteamiento de hipótesis, después se describe la metodología que incluye el muestreo, la recolección de datos y el sistema de medición, en el siguiente se desarrolla el análisis de resultados y presenta el modelo de medición, el modelo estructural y la discusión del trabajo empírico; al final, se plantean las conclusiones, implicaciones gerenciales y futuras investigaciones.

Los grandes volúmenes de información, así como los avances tecnológicos, los vertiginosos cambios en el ambiente corporativo y la globalización demandan que las organizaciones sean capaces de gestionar eficazmente sus conocimientos para obtener una ventaja competitiva. El conocimiento es visto como recurso estratégico que proporciona a los gerentes la capacidad de adaptarse al mundo empresarial que cambia rápidamente. En consecuencia, la gestión de las infraestructuras organizativas, incluida la tecnología, los procesos y la cultura, desempeña un papel fundamental en la capacidad y el alcance de la transferencia de conocimiento de la organización, por lo que las orga-

nizaciones requieren de mayor capacidad de adaptación ante los cambios del entorno y las exigencias del mercado, lo cual demanda una fuerza de trabajo flexible para sobrevivir (Tseng, 2011; Intezari et al., 2017). Esta flexibilidad no se puede alcanzar a menos que las empresas puedan gestionar sus conocimientos internamente.

El conocimiento tácito es el elemento de valor central para que las empresas obtengan ventajas competitivas en la era de la economía del conocimiento. Comenzando por los empleados de la empresa, considerando que el conocimiento tácito está determinado por habilidades prácticas y experiencias, la clase cognitiva de conocimiento tácito como la experiencia y la gnosis como el objeto, construye el marco interno de gestión del conocimiento tácito. Tal sistema hace que el conocimiento tácito interno de los empleados de la empresa se transfiera, pueda convertirse a explícito para ser compartido, lo cual permite que el conocimiento explícito sea considerado como activos y se convierta el conocimiento de los activos en ingresos, a fin de proporcionar ideas para la gestión tácita del conocimiento empresarial (Intezari et al., 2017).

### **Marco conceptual y planteamiento de hipótesis**

#### *Influencia de la disponibilidad de tiempo sobre la transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia.*

Cárcel y Roldán (2013) señalan que para desarrollar nuevas ideas y procesos de trabajo en áreas de mantenimiento industrial en las empresas es importante potenciar la participación de los empleados en función de que la adquisición de conocimiento externo y la creación interna de conocimiento son actividades importantes para generar nuevo conocimiento y dependen en gran medida de la optimización del tiempo, que redunde de nuevo en la gestión del conocimiento y la reducción de costos del mantenimiento.

Uno de los factores más importantes para que el proceso de transferencia de conocimiento en una empresa pueda fluir libremente es el tiempo, sin embargo, esto puede darse solamente en un escaso margen de la misma. Fiddler (2000) afirma en su estudio que aquellas instituciones que se desempeñan en “entornos dinámicos” generalmente no cuentan con el suficiente tiempo para transferir las competencias internas. Lo cual indica que se debe priorizar y planificar el conocimiento susceptible de ser transferido en un departamento de la institución. De tal manera que surgen los siguientes planteamientos:

H1. La disponibilidad de tiempo está positivamente relacionada con la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia.

H5. La disponibilidad de tiempo está positivamente relacionada con el alcance de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia.

### *Influencia de la capacidad de absorción del conocimiento de mercadotecnia sobre la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia.*

Xie, *et al.* (2018) señalan que el conocimiento de una empresa generalmente se produce a través de la creación interna o la adquisición externa. En consecuencia, la capacidad de absorción de conocimiento de una empresa es importante para la creación de valor. Los resultados de su investigación sugieren que la capacidad de adquisición de conocimiento de una empresa está relacionada positivamente con su capacidad de explotación de conocimiento.

La transferencia de conocimiento a través de interacciones entre empleados de una empresa puede mejorar el desarrollo de la capacidad de absorción al proporcionar a los empleados oportunidades para mejorar su dominio sobre una actividad (Neeley, 2013). En la investigación de Peltokorpi (2017) se pudo demostrar que la transferencia de conocimiento entre las personas tuvo una relación positiva estadísticamente significativa con la capacidad de absorción, lo cual sugiere que los empleados pueden mejorar el dominio de una actividad a través de interacciones con otras personas experimentadas.

Sin embargo, una pobre capacidad de absorción organizacional o individual puede ser impedimento para la transferencia de conocimiento. Como se demuestra en el caso de estudio expuesto por Scaringella y Burtschell (2017), el cual corresponde al análisis de la situación que se presenta en una empresa conjunta conformada por una empresa iraní y una francesa representadas por Freyssinet y Azaran, cuyo objetivo era construir un nuevo techo para el estadio Mashhad, durante el desarrollo del trabajo en asociación de ambas compañías los investigadores observaron la frustración de Freyssinet en los intentos de transferir conocimiento tácito y explícito a Azaran porque sufría de una capacidad de absorción organizativa deficiente, Freyssinet tuvo que adaptarse efectivamente a las prácticas, hábitos y rutinas de conocimiento de Azaran, utilizando la socialización y la externalización, basándose en su alta capacidad de absorción (Scaringella y Burtschell, 2017). También, Rodríguez Antón, Oliva, y Laguna (2003) mencionan que la situación hotelera actual es de estancamiento de la demanda, cambio continuo y necesidad de aprendizaje constante. Con este escenario, los hoteles deben poseer características especiales que permitan incorporar nuevos conocimientos y aplicarlos en la operación de forma que estén capacitados para actuar en este nuevo entorno de globalización.

Las cadenas hoteleras presentan altas tasas de rotación de empleados y con seguridad esta práctica constante afecta la retención de la información y del conocimiento existente en la organización. El contacto del personal con los clientes es fuente de información fundamental sobre los mercados y el propio negocio, por lo que el índice de rotación es perjudicial y puede originar pérdida de conocimiento significativo. Por lo tanto, se presenta otra razón para que

la gestión del conocimiento y la transferencia sea implementada de manera profesional en el sector hotelero (Yang y Wan, 2004; Gjelsvik, 2002). Por esta razón se plantea que:

H2: En los pequeños y medianos hoteles de Playa del Carmen, la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia influye positivamente en la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia.

### *Influencia de la motivación personal sobre la transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia.*

La investigación de (Braten y Ferguson, 2015) proporciona una nueva comprensión sobre la brecha teoría-práctica en la formación docente cuyos hallazgos señalan que los participantes del estudio creían más en las fuentes de conocimiento basadas en la práctica que en la teoría sobre la instrucción y el aprendizaje del alumno y que estaban más motivados para aprender de la práctica que de la teoría en la formación docente. Los empleados que están motivados por aprender tienen la preocupación en desarrollar las habilidades y conocimientos, no solamente para ellos sino también para otros compañeros en la empresa, al obtener el conocimiento tienden a mejorar la eficiencia y la productividad adquiriendo y transfiriendo el conocimiento a otros colegas (Kim y Lee, 2013). Así, los empleados que están intrínsecamente motivados para compartir conocimientos encuentran la propia actividad interesante, la disfrutan, y les es estimulante (Foss et al., 2009) y participan en el intercambio para su propio bien (Lin, 2007).

El estudio de Javernick-Will (2012) señala cuatro categorías principales con respecto a las motivaciones de los empleados para compartir conocimientos: recursos, intenciones altruistas, incentivos globales extrínsecos y motivaciones sociales. Se puede observar que el 61% de las respuestas codificadas indican que las motivaciones sociales explican en mayor medida el intercambio de conocimientos. Al fomentar en los empleados de la industria hotelera la orientación al aprendizaje, existe una alta probabilidad de influir positivamente a la gestión del conocimiento, esto implica que se tenga un mejor desempeño en adquirir, transferir, almacenar y aplicar el conocimiento para el fortalecimiento organizacional. En la industria hotelera, el conocimiento significa “conocimiento de los clientes, productos y servicios de la empresa, procedimientos operativos, competidores y compañeros de trabajo” (Shamim et al., 2017, Yang y Wan, 2004). Los estudios indican que la motivación de los empleados para compartir conocimiento podría estar influenciada por las condiciones en que se desempeñan en sus áreas de trabajo. En ese sentido se plantea lo siguiente:

H3: En los pequeños y medianos hoteles de Playa del Carmen, la motivación personal influye de manera positiva en la transferencia de conocimiento tácito.

H6. En los pequeños y medianos hoteles de Playa del Carmen, la motivación personal influye de manera positiva en el alcance de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia.

### *Influencia de la transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia sobre el alcance de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia*

La transferencia de conocimiento tácito requiere contacto continuo e intenso entre los empleados (Kale et al., 2000), así como también, la capacidad de aprendizaje de los individuos que trabajan en una empresa es muy importante porque la adquisición del conocimiento depende en gran medida de los alumnos, ya que el conocimiento sólo se puede aprender, no se transfiere en su forma original como señalan Brockmann y Anthony (1998). Cuando se está transfiriendo el conocimiento de una persona a otra, el conocimiento es interpretado por el receptor en base a lo que sabe y su experiencia. Lo cual puede tener diferente significado y valor en el nuevo entorno.

Sin una fuerte motivación y un fuerte apoyo al aprendizaje por los empleados locales, la adquisición de conocimientos en este tipo de situaciones puede dar resultados sólo moderados. La capacidad para el aprendizaje entre compañeros de trabajo tendería a ser mayor en empresas competidoras que operan en países del mismo nivel de desarrollo económico y avance tecnológico que entre las empresas de países en desarrollo y desarrollados.

Las relaciones cercanas aumentan las oportunidades para que las personas compartan sentimientos, emociones, experiencias colaborativas y modelos mentales a través de contactos físicos cara a cara. Es necesario tener un mayor grado de transferencia de conocimiento tácito a través del diálogo frecuente entre los empleados de la empresa, el conocimiento en un departamento se convierte en términos y conceptos compartidos para la empresa. Por lo tanto, es probable que el conocimiento tácito enraizado en un departamento o área de trabajo de la empresa se transforme en conocimiento de otros departamentos o áreas de trabajo. En base a los argumentos anteriores, proponemos que:

H4. El alcance de la estrategia de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia está influenciada positivamente por la dinámica de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia.

### **El alcance de la estrategia de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia**

De acuerdo a la conclusión a que han llegado un número considerable de estudios es que una gran cantidad de conocimientos de mercadotecnia son tácitos, encarnados en las personas, y por lo tanto difíciles de transferir (Bennett, 1999; Simonin, 1999; Archibugi y Pietrobelli, 2003). Un problema adi-

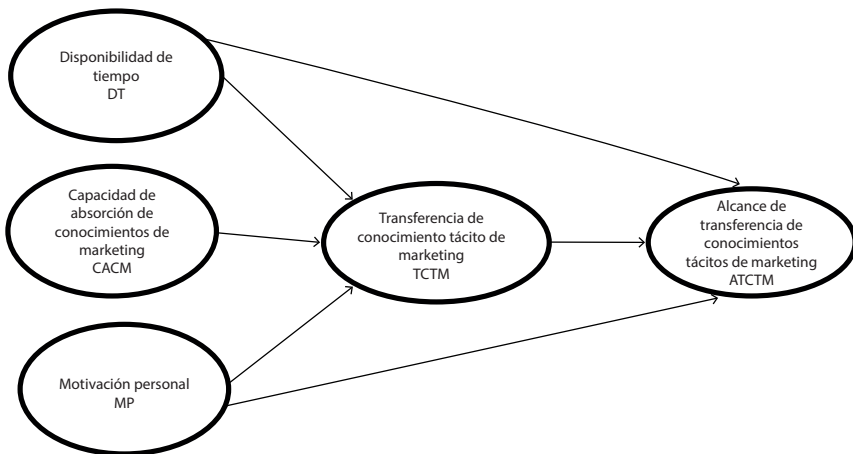
cional es que el conocimiento de mercadotecnia se adquiere con frecuencia en contextos culturales específicos y está por naturaleza basado en la experiencia (Simonin, 1999).

Desde el enfoque de que el conocimiento de mercadotecnia puede ser tácito o explícito. El conocimiento tácito se basa normalmente en la experiencia personal y la observación; depende en gran medida del juicio ad hoc y del error; y se basa con frecuencia en escuchar anécdotas sobre cómo otras personas se han ocupado de resolver los problemas. A menudo se trata de “percepciones intangibles, creencias, corazonadas y percepciones” (Nonaka y Takeuchi, 1995:17) que se manifiestan sólo en su aplicación (Grant, 1996). Así, el conocimiento tácito es difícil de desentrañar y comunicar, es transitorio, y rara vez escrito. Por lo tanto, se transfiere comúnmente a través de las conversaciones o acciones en el puesto de trabajo. Por lo tanto, se argumenta que una persona que se involucra en una mayor extensión (o cantidad) de comunicación transferirá más conocimiento a los miembros de su equipo o área de trabajo.

De acuerdo con las investigaciones de Sarker (2005) y Bennet *et al.* (2008), los factores críticos determinantes del alcance del conocimiento transferido en una empresa son la credibilidad y el grado de comunicación. Las personas que se percibían como confiables y de alto rendimiento (es decir, que tenían una alta credibilidad) y se involucraban en una gran cantidad de comunicación con los miembros de su equipo de trabajo eran consideradas significativas para transferir conocimiento.

El modelo conceptual de esta investigación se plantea en la figura 1.

**Figura 1**  
Modelo conceptual de alcance de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia.



Fuente: Elaboración propia.



En este sentido, en nuestro modelo podemos distinguir las variables exógenas y endógenas. Las variables exógenas (o también, predeterminadas) son las que se encuentran en el límite del modelo. En otro contexto es lo que conocemos como variables explicativas o independientes. Transmiten su variabilidad al interior del modelo, pero queda sin especificar la fuente de variación que da lugar a ellas. Son "causa", en sentido restringido, en la medida que explican -hasta cierto punto- el comportamiento del sistema. En la figura 1 las variables DT, CACM y MP son variables exógenas. Las variables endógenas se caracterizan por quedar explicada su variabilidad en términos de otras variables (exógenas o endógenas a su vez) son las variables explicadas o dependientes. Son "efecto" de ciertas variables, aunque a su vez, pueden hacer el papel de "causa" de otras. En el modelo corresponden a las variables TCTM y ATCTM, se observa que la variable TCTM es causa (explicativa) de ATCTM, pero que a su vez es causada por DT, CACM y MP. Hace el papel de variable independiente y dependiente simultáneamente.

El modelo conceptual representa los vínculos relacionales entre las construcciones que representan disponibilidad de tiempo (DT), capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia (CACM), motivación personal (MP) y la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia (TCTM), y a su vez con el alcance de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia (ATCTM). También indica la relación hipotética entre las variables, que las flechas señalan relaciones causales significativas.

## **Metodología**

### *Muestreo y recolección de datos*

El tipo de investigación aplicada es de carácter explicativa, de tipo transversal simple. La recolección de datos fue en base a un muestreo no probabilístico (Hernández, *et al.*, 2010); y mediante un "muestreo por conveniencia", para conocer las opiniones del personal que cumplen funciones en los pequeños y medianos establecimientos hoteleros. A juicio del investigador se entrevistó a una o dos personas de cada hotel considerando entre ellos al gerente de cada establecimiento, administrador, gerente de recursos humanos, ventas o en su caso al jefe de recepción. Empleándose para la recopilación de datos la técnica de la encuesta personal por intercepción y bola de nieve (Hair, *et al.*, 2010) aplicado de manera individual durante los meses de septiembre a noviembre del 2015.

Se recolectaron en total 229 encuestas utilizando la técnica de muestreo no probabilístico "bola de nieve" para identificar a los encuestados potenciales en 141 hoteles ubicados en la Ciudad de Playa del Carmen, representando una cobertura del 81.9% de los establecimientos reportados por el Fideicomiso de Promoción Turística Riviera Maya (2015), se contó con una participación en

el estudio de 45% mujeres y 55% de hombres, de los cuales el 43% cuentan con un tiempo de permanencia en el hotel de hasta un año, el 37.6% señalaron contar con una permanencia entre 2 y 5 años. Respecto a la categoría de los hoteles encuestados, la mayor parte de los mismos consideraron que tienen una categoría de 2 y 3 estrellas (19.9% y 49.6% respectivamente). Los hoteles de una estrella representan el 16.3% de la muestra y los de cuatro estrellas lo conforman el 14.2%. Respecto al nivel educativo del personal encuestado (tabla 1) poco más de la mitad (55%) cuenta con estudios de bachillerato y alrededor del 40% cuenta con estudios de licenciatura.

Tabla 1  
Datos descriptivos de los encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Género</b>				
Hombre	126	55.0	55.0	55.0
Mujer	103	45.0	45.0	100.0
Total	229	100.0	100.0	
<b>Permanencia en la industria hotelera en años</b>				
Hasta un año	99	43.2	43.2	43.2
de 2 a 5	86	37.6	37.6	80.8
De 6 a 9	28	12.2	12.2	93.0
De 10 a 13	10	4.4	4.4	97.4
De 14 a 17	5	2.2	2.2	99.6
De 18 a 21	1	.4	.4	100.0
Total	229	100.0	100.0	
<b>Tipo de hotel</b>				
Una estrella	23	16.3	16.3	16.3
Dos estrellas	28	19.9	19.9	36.2
Tres estrellas	70	49.6	49.6	85.8
Cuatro estrellas	20	14.2	14.2	100
Total	141	100.0	100.0	
<b>Nivel educativo</b>				
Secundaria	7	3.1	3.1	3.1
Bachillerato	126	55.0	55.0	58.1
Licenciatura	91	39.7	39.7	97.8
Maestría	5	2.2	2.2	100.0
Total	229	100.0	100.0	
<b>Departamento en el que trabaja</b>				
Recursos Humanos	29	12.7	1.7	1.7
Ventas	120	52.4	52.4	54.1
Finanzas	7	3.1	3.1	57.2
Gerencia	42	18.3	18.3	75.5
Jefe de Recepción	27	11.8	22.7	98.3
Servicio habitación	4	1.7	1.7	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

## Medición

El instrumento utilizado en la investigación comprende 22 ítems, que corresponden a preguntas diseñadas para obtener la información necesaria que permite dar respuesta al objetivo propuesto en el trabajo. Las variables son de tipo métrico y fueron elaboradas con escalas de Likert de 5 y 7 puntos: una escala de medición ampliamente utilizada que requieren que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de planteamientos relacionados con la temática (Malhotra, 2008). El alfa de Cronbach –conjunta- de las variables medidas fue de 0.935.

En el análisis de las dimensiones se encontró que la desviación estándar en todos los ítems es superior a 1 (tabla 2); por otro lado, en el Alpha de Cronbach donde se evaluó la consistencia interna, el primer constructo “Disponibilidad de tiempo” arrojó un Alpha marginal de 0.835. Garson (2010) comenta que en ciencias sociales el corte del Alpha debe ser 0.80 o superior para un conjunto de elementos a tener en cuenta para una escala, pero es posible utilizar 0.70 como aceptable para una investigación confirmatoria, Cronbach (1951), Numally (1971) y Thiétart (2001) establecen que para que el constructo sea fiable tiene que presentar un coeficiente de Alpha de Cronbach igual o mayor que 0.7. En el segundo constructo, “motivación personal”, arrojó un Alpha de 0.930, en el tercer constructo “Capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia”, dio un Alpha de 0.932, en el cuarto constructo “alcance de la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia”, arrojó un Alpha de 0.960 y en el quinto y último constructo “transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia”, arrojó un Alpha de 0.874.

**Tabla 2**  
**Análisis descriptivo de los constructos y consistencia interna.**

<b>Constructo</b>	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Alpha de Cronbach
<b>Disponibilidad de tiempo</b>					
La falta de tiempo es un factor que impide significativamente la transferencia de conocimiento	1.00	5	3.5284	1.31634	
Encontramos el tiempo para transferir la actividad	1.00	5	3.8646	1.12157	
Existe tiempo para reflexionar acerca de los éxitos y fracasos en el desempeño diario	1.00	5	3.7249	1.18778	0.835
Hay tiempo para comunicar a otros los éxitos y fracasos de nuestro desempeño	1.00	5	3.7555	1.16661	
La transferencia del conocimiento sobre el quehacer en una actividad e una prioridad	1.00	5	4.0175	1.10805	

<b>Motivación personal</b>					
La experiencia que obtengo en el hotel es muy valiosa para mí	1.00	5.00	4.3668	1.06620	
La experiencia que obtengo en el hotel es muy valiosa para la empresa	1.00	5.00	4.2096	1.04701	
En el hotel, las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta	1.00	5.00	4.0087	1.10815	
Existe apoyo para que el empleado aplique el conocimiento que adquiere	1.00	5.00	4.0611	1.07022	0.930
Las actividades que se realizan en el hotel nos permiten idear nuevas formas para hacer las cosas	1.00	5.00	4.0568	1.15899	
Nos gusta el trabajo que hacemos en el hotel	1.00	5.00	4.3450	1.04241	
<b>Capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia</b>					
Siempre estoy dispuesto(a) a adoptar y utilizar los conocimientos de mercadotecnia que nos suministran	1.00	7.00	5.2969	1.87762	
Rápidamente asimilo el conocimiento y lo integro en mis operaciones	1.00	7.00	5.4105	1.60511	
Implemento las medidas para desarrollar el conocimiento que nos proporcionan	1.00	7.00	5.4760	1.57156	0.932
No me toma mucho tiempo aprender los métodos de mercadotecnia que nos han proporcionado	1.00	7.00	5.4236	1.63019	
<b>Alcance de la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia</b>					
Técnicas de mercadotecnia específicas	1.00	7	4.7773	1.7035	
Organización y los procedimientos de mercadotecnia	1.00	7	4.9738	1.6247	0.960
Estrategias de mercadotecnia	1.00	7	5.0742	1.6028	
Sobre mercadotecnia en general	1.00	7	5.1528	1.5470	
<b>Transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia</b>					
Los empleados con conocimientos de mercadotecnia enseñan a otros	1.00	7.00	5.4716	1.72325	
Los empleados con conocimientos de mercadotecnia dispuestos a transmitir conocimientos	1.00	7.00	5.5459	1.64473	0.874
Los empleados con conocimientos de mercadotecnia comparten lecciones/experiencias sin éxito	1.00	7.00	5.2926	1.73382	

Fuente: Elaboración propia.

## **Análisis de resultados**

### *Modelo de medición*

Para el análisis estadístico de los datos se siguió el procedimiento de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales (MEC) para examinar modelos complejos que presentan un gran número de constructos, indicadores y relaciones (Garthwaite 1994; Barclay *et al.*, 1995). Debido a que PLS permite trabajar con muestras pequeñas y posee supuestos menos estrictos respecto a la distribución de los datos (Chin y Newsted, 1999). En PLS-SEM, el modelo es

descrito por dos componentes: 1) el modelo de medición, el cual relaciona las variables manifiestas con la variable latente y 2) el modelo estructural, el cual muestra la relación entre las variables latentes (Tenenhaus *et al.*, 2005). Los modelos estructurales se validan en dos etapas: 1) revisión del modelo de medición a través de diversos procedimientos y 2) validación del modelo estructural (Henseler *et al.*, 2008).

**Tabla 3**  
**Cargas de los indicadores reflectivos (n=229).**

Constructo	Variable	Modelo 1	Modelo 2		AVE	
		Cargas**	Cargas**	Percentil 0.025*		Percentil 0.975*
Alcance de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia	ATC30	0.934	0.933	0.900	0.957	0.894
	ATC31	0.962	0.962	0.948	0.975	
	ATC32	0.958	0.957	0.944	0.970	
	ATC33	0.929	0.928	0.889	0.954	
capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia	BC1	0.916	0.919	0.887	0.944	0.834
	BC2	0.919	0.918	0.860	0.947	
	BC3	0.924	0.921	0.870	0.951	
	BC4	0.895	0.895	0.834	0.937	
Disponibilidad de tiempo	DT41	0.856	0.857	0.808	0.895	0.723
	DT42	0.879	0.878	0.834	0.910	
	DT43	0.861	0.860	0.809	0.900	
	DT44	0.802	0.801	0.730	0.862	
Motivación personal	MP45	0.833	0.830	0.755	0.889	0.742
	MP46	0.858	0.857	0.808	0.896	
	MP47	0.883	0.884	0.844	0.915	
	MP48	0.861	0.862	0.788	0.905	
	MP49	0.892	0.892	0.861	0.918	
Transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia	MP50	0.837	0.835	0.765	0.891	0.802
	TCT23	0.928	0.928	0.900	0.950	
	TCT24	0.940	0.940	0.908	0.958	
	TCT25	0.814	0.815	0.705	0.887	

\*significativo con alpha de 0.05 para una prueba de dos colas.

\*\* estandarizadas

Fuente: Elaboración propia.

En base a la regla propuesta por Hulland (1999) de conservar los ítems con cargas de 0.7 o más, aquellos indicadores de los modelos de medición reflectivos que no alcanzaron el nivel aceptable de fiabilidad (tabla 3) fueron eliminados. La validez de convergencia es evaluada con el valor del Promedio de Varianza Extraída (Average Variance Extracted, AVE por sus siglas en inglés), el cual debe ser mayor a 0.5 (Criterio de Fornell-Larcker) (Seidel y Back, 2009). En el modelo final (modelo 2, tabla 3), los constructos reflectivos, presentan un valor mínimo por arriba del límite (0.65) (tabla 3). La validez de convergencia también es demostrada cuando los ítems cargan de manera alta en sus factores asociados (carga mayor a 0.5) y éstas deben ser mayores en el constructo asignado que en cualquier otro.

En la tabla 4, se muestran las cargas cruzadas de los indicadores reflectivos; todos ellos muestran una carga mayor en valor absoluto en el constructo al que han sido asignados, en relación a cualquier otro constructo reflectivo (Seidel y Back, 2009).

**Tabla 4**  
**Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos modelo 2 (n=229).**

ítem	Constructo				
	ATCTM	CACM	DT	MP	TCTM
ATC30	0.934	0.265	0.505	0.450	0.521
ATC31	0.962	0.304	0.552	0.491	0.501
ATC32	0.958	0.283	0.530	0.464	0.514
ATC33	0.929	0.263	0.498	0.441	0.441
BC1	0.342	0.916	0.441	0.436	0.388
BC2	0.203	0.919	0.353	0.379	0.320
BC3	0.214	0.924	0.370	0.382	0.302
BC4	0.296	0.895	0.391	0.379	0.371
DT41	0.486	0.390	0.856	0.480	0.536
DT42	0.448	0.296	0.879	0.456	0.427
DT43	0.499	0.300	0.861	0.442	0.403
DT44	0.439	0.468	0.802	0.488	0.455
MP45	0.372	0.469	0.460	0.833	0.370
MP46	0.399	0.448	0.479	0.858	0.358
MP47	0.454	0.302	0.516	0.883	0.374
MP48	0.480	0.331	0.501	0.861	0.438
MP49	0.459	0.343	0.447	0.892	0.389
MP50	0.330	0.372	0.427	0.837	0.320
TCT23	0.488	0.383	0.520	0.446	0.928
TCT24	0.452	0.348	0.535	0.435	0.940
TCT25	0.470	0.290	0.381	0.284	0.814

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente Rho de Dillon-Goldsteins (índice de fiabilidad compuesta) es utilizado para evaluar la consistencia interna (Fornell y Larcker, 1981). En el modelo, el índice de fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos, es mayor a 0.888 (tabla 5), excediendo el valor mínimo aceptable de 0.70 (Seidel y Back, 2009; Hair *et al.*, 1998). En cuanto a la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) sugieren que un puntaje de 0.5 del AVE (por sus siglas en inglés), indica un nivel aceptable de validez discriminante. El promedio de varianza extraída para los constructos reflectivos varía entre 0.723 y 0.894 (tabla 3). Tal validez, para los modelos de medición reflectivos también es demostrada cuando la raíz del promedio de varianza extraída (AVE por sus siglas en inglés) de cada constructo es mayor que la correlación con cualquier otra variable latente (Seidel y Back, 2009; Delić y Lenz, 2008). La tabla 5 compara la raíz de AVE (por sus siglas en inglés) en la diagonal de las tablas

con el triángulo superior de la matriz que contiene las correlaciones entre constructos. La raíz AVE es más grande que la correlación para cada columna y fila respectiva de los constructos reflectivos, sugiriendo validez discriminante (Seidel y Back, 2009; Duarte y Raposo, 2010) y convergente aceptable (Duarte y Raposo, 2010). Chin (1998), Seidel y Back (2009), coinciden respecto a que la validez discriminante se cumple al comparar las cargas cruzadas de los indicadores asignados al constructo reflectivo, contra el resto de ellas. En el modelo, no se revelan problemas de validez discriminante, dado que todos los indicadores muestran cargas mayores en su respectivo constructo con respecto a otros constructos reflectivos (Duarte y Raposo, 2010). Las cargas cruzadas se muestran en la tabla 4.

**Tabla 5**  
 Matriz de correlaciones entre constructos y raíz de AVE mayor a las correlaciones y el índice Rho de Dillon-Goldsteins del modelo 2 (n=229).

	ATCTM	CACM	DT	MP	TCTM	Rho de Dillon Goldstein
ATCTM	<b>0.946</b>					0.962
CACM	0.295	<b>0.913</b>				0.942
DT	0.552	0.429	<b>0.850</b>			0.875
MP	0.489	0.434	0.549	<b>0.861</b>		0.937
TCTM	0.524	0.382	0.539	0.439	<b>0.896</b>	0.888

Fuente: Elaboración propia.

### Modelo estructural

Los resultados significativos del modelo estructural examinado se presentan en la figura 2. El modelo explica el 40.60% de la varianza de ATCTM ( $R^2 = 40.60$ ), directamente a través de TCTM e indirectamente por DT y MP. La técnica de bootstrap con 200 submuestras fue empleada para estimar la significancia de los coeficientes Path en el modelo y comparar los estimadores estadísticamente. Los resultados del modelo propuesto (figura 2) respaldan el 83.3% de nuestras hipótesis (tabla 7), con un nivel de confianza del 95%.

**Tabla 7**  
 Evaluación de los efectos en el modelo 2

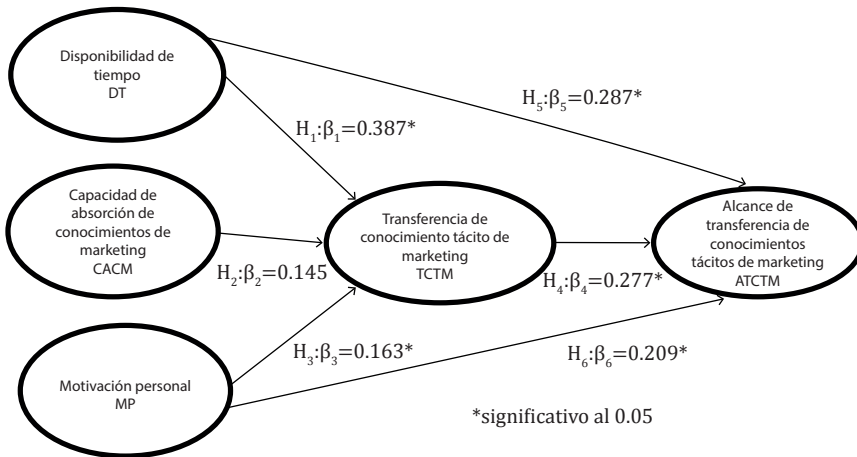
Hipótesis	Path	Coefficiente Path	Percentil 0.025*	Percentil 0.975*	Cumplimiento de hipótesis
H2	CACM -> TCTM	0.145	0.145	-0.006	No rechazo
H5	DT -> ATCTM	0.287	0.284	0.110	Rechazo
H1	DT -> TCTM	0.387	0.382	0.232	Rechazo
H6	MP -> ATCTM	0.209	0.213	0.035	Rechazo
H3	MP -> TCTM	0.163	0.169	0.008	Rechazo
H4	TCTM -> ATCTM	0.277	0.277	0.139	Rechazo

\*significativo con alpha de 0.05, para una prueba de dos colas, Ho: el coeficiente path es igual a 0.  
 Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en la figura 2 indicaron un efecto directo, positivo y significativo de TCTM en ATCTM ( $\beta_4 = 0.277$ ). Adicionalmente, el efecto indirecto de DT en ATCTM ( $\beta_1 * \beta_5$ ), resultado de aplicar la técnica de bootstrapping (Kenny, 2015; Ringle *et al.*, 2015) fue significativo de 0.107 (IC 95%).

Por otro lado, la hipótesis planteada respecto a DT y ATCTM, resultó significativa y en la dirección esperada. Tal que DT incide directa y positivamente sobre ATCTM ( $H_5: \beta_5=0.287$ ). De igual manera DT incide directa y positivamente con mucha fortaleza sobre TCTM ( $\beta_1=0.387$ ). En relación a MP, el modelo indica la fuerza de la relación directa y significativa con ATCTM ( $\beta_6=0.209$ ) apoyando la hipótesis H6. Así mismo, incide directa y positivamente sobre TCTM ( $\beta_3=0.163$ ), apoyando la hipótesis H3.

**Figura 2**  
Modelo final de ATCTM con coeficientes Path significativos



Fuente: Elaboración propia.

**Discusión**

En la prueba empírica se encontró que la Disponibilidad de tiempo (DT), la motivación personal (MP) y la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia (TCTM), influyen de manera positiva en el alcance de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia (ATCTM) en los pequeños y medianos hoteles, mientras que la capacidad de absorción de conocimiento de mercadotecnia no tiene una contribución significativa para la transferencia de dicho conocimiento.

Los resultados sugieren que el alcance de la estrategia de transferencia de conocimientos tácitos de mercadotecnia será efectiva en términos de la disponibilidad de tiempo, a través de la motivación personal y la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia que les permitan compartir con rapidez y eficiencia el conocimiento, aprovechando que los empleados presentan



la motivación personal y disponibilidad de su tiempo para transmitir sus experiencias y técnicas de mercadotecnia que aplica el personal en el extranjero y la motivación que existe respecto al alto valor asignado a la experiencia obtenida y el encanto por el trabajo desempeñado en el hotel. Para la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia, es preciso fomentar la iniciativa que ya existe entre los empleados de enseñar unos a otros los conocimientos de mercadotecnia aprendidos y así mismo, propiciar en ambientes adecuados el intercambio de experiencias de mercadotecnia enriqueciendo el desempeño del personal.

Los factores que determinan el alcance y la efectividad de las transferencias de conocimientos de mercadotecnia se examinaron de acuerdo a la forma de cómo el conocimiento fue transferido y los resultados señalan que principalmente se efectuó en términos de “mercadotecnia en general” (63% de las respuestas, para ello se incluyeron las tres categorías principales de respuesta para cada elemento) y estrategias de mercadotecnia (61%). Las cifras correspondientes a “organización y procedimientos de mercadotecnia” y “técnicas de mercadotecnia específicas” fueron 60% y 52% respectivamente.

Las reuniones de trabajo son relevantes para la organización como un medio para transferir el conocimiento tácito haciendo énfasis en la terminología y elementos de mercadotecnia que se quieren difundir o reforzar. Éstas deben implementarse con cierta frecuencia, lo que permite compartir avances de los proyectos en curso y solicitar opiniones y sugerencias al resto de los miembros del hotel. Coincidimos en lo que señalan Bennett, Mousley y Ali-Choudhury (2008), de que la falta de conocimiento de mercadotecnia en los empleados de la organización y la especificidad del conocimiento, influyen significativamente en el alcance de la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia. En nuestro caso, el alcance de la transferencia de conocimiento se vio afectado negativamente por la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia. También señala Bennett *et al.* (2008) que, se transfiere más conocimiento cuanto más pequeña sea la organización. Esto sugiere que las pequeñas organizaciones por sus restricciones de recursos les permiten desarrollar más habilidades en transferencias de conocimiento de mercadotecnia entre su personal con respecto a sus contrapartes más grandes.

La transferencia del conocimiento tácito de mercadotecnia será efectiva si el receptor cuenta con la disposición necesaria para adquirir el conocimiento relevante sobre el área de mercadotecnia. Esto es, si el receptor es capaz de adoptar y aplicar ese nuevo conocimiento a las actividades que ya desarrolla, actividades en las cuales este conocimiento es relevante.

## Conclusiones

Cárcel y Roldán (2013) señalan que la optimización del tiempo redonda de nuevo en la gestión del conocimiento y es factor importante y estratégico en la creación y transferencia interna de conocimientos y se encuentran asociadas positivamente. También contribuyen en las acciones desempeñadas en áreas de mantenimiento de la empresa.

Este estudio ha sido examinado por las actitudes de los empleados hacia el alcance de la transferencia del conocimiento tácito de mercadotecnia en la industria hotelera de Playa del Carmen, Quintana Roo y prueba un modelo de disponibilidad de tiempo (DT), capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia (CACM), motivación personal (MP) y la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia (TCTM), y hasta qué punto influyen significativamente con el alcance de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia (ATCTM). Además, también probamos la relación directa y significativa entre la disponibilidad de tiempo y la motivación personal con la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia y el alcance de transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia. Cinco hipótesis se centraron positivamente entre cada variable: la sección de resultados muestra que las cinco hipótesis han sido respaldadas positivamente por los datos empíricos que demuestran que el comportamiento de intercambio de conocimientos tácitos de mercadotecnia es positivamente significativo para el alcance de la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia en el sector hotelero.

La transferencia de conocimiento, un elemento clave en la gestión del conocimiento, ha logrado reconocimientos hoy en día por el importante papel que desempeña en la creación de ventajas competitivas sostenibles y la eficiencia organizacional. A pesar de que los empleados estén dispuestos a transferir y compartir sus conocimientos, contribuir a la eficiencia organizacional tiene costo porque los empleados deben percibir que su organización los valora proporcionando condiciones de trabajo adecuadas que les permitan progresar, tanto personal como profesionalmente, y también necesitan sentirse satisfechos y sentirse bien con las actividades que realizan. Por estas razones, la motivación intrínseca alcanza una gran importancia para los gerentes (Martín *et al.*, 2009).

El trabajo en equipo sin duda contribuye a la eficacia de la transferencia de conocimiento, sugiriendo que los administradores deberían invertir tiempo, esfuerzo y otros recursos en el establecimiento y desarrollo de equipos al interior de las empresas para supervisar las transferencias de conocimiento de mercadotecnia. (El trabajo en equipo es el principal método de transferencia de conocimiento defendido por la literatura de investigación del área). En este estudio se pudo observar que la disponibilidad de tiempo y la motivación personal contribuyen de manera directa en el alcance y transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia. Aun cuando el 57% señaló que la falta

de tiempo es un factor que impide significativamente la transferencia de conocimiento, el 65% indicó que encontraron el tiempo para transferir a otros el conocimiento sobre la actividad que desempeñan, y consideramos que fue reveladora la respuesta del 74% que consideró como una prioridad la transferencia del conocimiento sobre el quehacer en una actividad, lo cual pareció mejorar la efectividad de la transferencia del conocimiento y el alcance.

Del mismo modo, respecto a la motivación personal, pocos son los empleados que presentan expresiones negativas, los resultados en promedio fueron beneficiosos. El impacto en las transferencias ocurrieron predominantemente debido a que el 83% de los casos señaló que la experiencia adquirida es muy valiosa personalmente y para la empresa y adicionalmente les gusta el trabajo que desempeñan en el hotel, así mismo, las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta y existe apoyo para que el empleado aplique el conocimiento que adquiere, incentivando la creatividad en el 75% de los casos. Alrededor del 79% de los empleados con conocimiento de mercadotecnia están dispuestos a transmitir los conocimientos que han aprendido.

### **Implicaciones gerenciales**

Los resultados de la investigación proporcionan un referente para los administradores en la industria hotelera, que se orienta a fortalecer la transferencia de conocimiento tácito de mercadotecnia entre los empleados, al contribuir con objetivos que favorecen la transferencia de conocimiento a través de la disponibilidad de tiempo y la motivación personal. Tal como lo identifican los resultados de este estudio, estos dos factores impactan positivamente a TCTM y ATCTM, y se aprovecha potencialmente la orientación de los empleados con conocimiento de mercadotecnia que están dispuestos a transmitir los conocimientos que han aprendido. Por lo tanto, los administradores deben enfatizar un estilo de supervisión que motive la orientación a la transferencia de conocimiento y al aprendizaje de los empleados. En ese sentido, se sugiere adaptar la orientación de la disponibilidad de tiempo y motivación personal a la transferencia de conocimientos de mercadotecnia. De esta forma, los gerentes pueden alentar a los empleados a adquirir, transferir y aplicar el conocimiento para la ventaja competitiva de la empresa. En la industria hotelera, el conocimiento tácito de mercadotecnia significa “habilidades y experiencias en mercadotecnia para llevar a cabo alguna actividad”.

### **Futuras investigaciones**

Este estudio se limita a la industria hotelera y solo cubre la ciudad de Playa del Carmen, Quintana Roo, México. La investigación futura también debe abarcar otras industrias y otras ubicaciones geográficas para mejorar la generalización del estudio, ya que el sector de la hospitalidad tiene características

diferentes y específicas, y requiere, para mayor fortaleza de los hallazgos, investigación más especializada. Este estudio es de carácter transversal, recoge datos de diferentes hoteles a través de un cuestionario estructurado y aplica técnicas cuantitativas para el análisis de datos. Para validar aún más los hallazgos, la investigación futura se puede realizar siguiendo un diseño de investigación longitudinal, y aplicando el modelo propuesto en esta investigación a un mayor número de hoteles.

## Referencias

- Archibugi, D. y Pietrobelli, C. (2003). The globalisation of technology and its implications for developing countries: Windows of opportunity or further burden. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(9), 861-883.
- Barclay D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Bennet, Mousley Ali-Choudhury (2008) Transfer of Marketing Knowledge Within Business-Nonprofit Collaborations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1). 37-70.
- Bennett, R. (1999). Foreign marketing control decisions of firms engaged in west east technology transfer: A test of the transactions cost hypothesis. *International Journal of Technology Management*, 17(4), 402-420.
- Bon, A. T., y Mustafa, E. M. A. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.
- Braten, I., y Ferguson, L.E. (2015). Beliefs about sources of knowledge predict motivation for learning in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 50, 13-23.
- Brockmann, E.N. y Anthony, W.P. (1998). The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*, 10(2), 204-222.
- Cabrera, E. F. y Cabrera, A. (2005): Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Cárcel Carrasco, F., y Roldán Porta, C. (2013). Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. *Intangible Capital*, 9 (1), 91-125.
- Collins, C. J., y Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

- Chin, W. W. y Newsted, P. R. (1999) Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares. (pp. 307-341). En Hoyle, R.H. (ed.). *Statistical Strategies for Small Sample Research*. USA: SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. (pp.295-336). En G. Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Delić, D. y Lenz H-J. (2008). Benchmarking User Perceived Impact for Web Portal Success Evaluation, *JIOS*, 32 (1), 1-14.
- Duarte P. A. O. y Raposo M. L. B. (2010). A PLS Model to Study Brand Preference: An Application to the Mobile Phone Market. EspositoVinzi, V, Chin, W.W, Henseler, J., y Wang, H. (eds.) *Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics* Heidelberg: Springer.
- Fiddler (2000). *Facilitators and impediments to the internal transfer of team embodied competences in firms operating in dynamic environment*. (Tesis Doctoral, Boston University). Proquest Dissertation Abstracts.
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Garson, G. D. (2010). *Multiple Regression*. Statnotes: Topics in Multivariate Analysis de North Carolina State University. Recuperado de <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/regress.htm#multicollinearity>
- Garthwaite, P.H. (1994). *An Interpretation of partial least squares*, 425, 122-127.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as Learning Arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2, 32-47.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal*, 17, 109-122.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5<sup>th</sup> ed.). London: Prentice Hall International.
- Hair, J.F.; Bush, R.P.; Ortinau, D.J. (2010). *Investigación de Mercados: en un ambiente de información digital*. 4<sup>a</sup> ed. Mexico: MacGraw-Hill.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2008). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 19, 1-43.
- Hernández R, Collado F, y Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5<sup>a</sup> ed. México: McGraw Hill;
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- Hussain, K., Konar, y R., Ali, F. (2016) Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in

- Hotel Services: A PLS. *Approach Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- Husted, K., y Michailova, S. (2002). Diagnosis and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Intezari, A., Taskin, N., y Pauleen, D. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492-515.
- Jawernick-Will, A. (2012). Motivating Knowledge Sharing in Engineering and Construction Organizations: Power of Social Motivations. *Journal of Management in Engineering*, 28(2), 193-202.
- Kang, S., Morris, S., y Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 217-237.
- Kenny, D.A. (2015). *Mediation*. Recuperado de <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Kim, T.T., Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviours in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Lengnick-Hall, M., y Lengnick-Hall, C. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. McGraw-Hill. México.
- Martín, N., Martín, V., Trevilla, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.
- McDermott, R. y O'Dell, C. (2001): Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Neeley, T. (2013). Language matters: status loss and achieved status distinctions in global organizations. *Organization Science*, 24(2), 476-497.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York-Oxford: Oxford University Press.
- Numally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2ª ed New York: MacGraw-Hill
- Peltokorpi, V. (2017). Absorptive capacity in foreign subsidiaries: The effects of language-sensitive recruitment, language training, and interunit knowledge transfer. *International Business Review*, 26(1), 119-129.

- Prieto Pastor, I M; Martín Sierra, C; Pérez Santana, M P; (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 2, 49-71.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2015). "SmartPLS 3". *Boenningsstedt: SmartPLS GmbH*. Recuperado de <http://www.smartpls.com>.
- Rodríguez Antón, J., Oliva, F., y Laguna, M. (2003). Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turismo. *Comunicación presentada al XII Congreso AECA*, Cádiz: AECA.
- Sarker (2005). Knowledge Transfer and Collaboration in Distributed U.S.-Thai Teams. *Journal of Computer Mediated Communication*, 10(4), 1-21.
- Scaringella, L., y Burtschell, F., (2017). The challenges of radical innovation in Iran: Knowledge transfer and absorptive capacity highlights—Evidence from a joint venture in the construction sector. *Technological Forecasting & Social Change*. 122, (1), 151-169.
- Seidel, G., y Back, A. (2009). Success factor validation for global Erp. 17th. En *European Conference on Information Systems. Manuscript ID: ECIS2009-0098* (Vol. 1). Submission Type: Research Paper.
- Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29, 595-623.
- Shamim S., Cang, S., y Yu, H. (2017) Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21–32.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., y Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128.
- Shipton, H., West, M., A., Dawson, J.F., Birdi, K. and Patterson, M. (2006), HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Tseng, S.-M. (2011). The effects of hierarchical culture on knowledge management processes, *Management Research Review*, 34(5), 595-608.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.-M. y Lauro C. (2005). PLS path modeling, *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Thiétart, R. A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. USA: Sage Publications Ltd.
- Xie, X., Zou, H., Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 88, 288-297.
- Yang, J. T., y Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593-601.
- Yu, C., Yu-Fang, T., y Yu-Cheh, C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(1), 143-156.