

# Absorción de conocimientos de mercadotecnia en el sector hotelero de Quintana Roo

## *Absorption of marketing knowledge in the hotel industry of Quintana Roo*

José Luis Zapata-Sánchez\*, Judith Cavazos-Arroyo\*\*

### Resumen

Este trabajo es resultado parcial de tesis doctoral y tiene como objetivo principal proporcionar elementos para el desarrollo de un modelo respecto de la influencia de la riqueza de medios de comunicación en una organización sobre la confianza mutua en compañeros de trabajo y el impacto de estas variables sobre la capacidad de absorción de conocimientos de marketing entre los empleados de hoteles pequeños y medianos de Playa del Carmen y Chetumal, Quintana Roo. Se desarrolló una investigación exploratoria, explicativa y transversal, integrándose una muestra de 260 empleados que trabajaban en el sector hotelero. Para analizar el impacto de las variables en la capacidad de absorción de conocimientos de marketing, se desarrolló un modelo probado empíricamente utilizando un sistema de ecuaciones estructurales. Los resultados arrojaron que la confianza mutua en compañeros de trabajo influye de manera directa y positiva en la capacidad de absorción de conocimientos de marketing en tanto que la riqueza de medios de comunicación lo hace de manera indirecta e interviene a través de la confianza en compañeros de trabajo.

**Palabras clave:** Absorción de conocimiento, mercadotecnia, hoteles.

### Abstract

*This work is a partial result of doctoral thesis and its main objective is to provide elements for the development of a model regarding the influence of media wealth in an organization on mutual trust in co-workers and the impact of these variables on The ability to absorb marketing knowledge among employees of small and medium-sized hotels in Playa del Carmen and Chetumal, Quintana Roo. An exploratory, explanatory and transversal investigation was developed, integrating a sample of 260 employees who worked in the hotel sector. To analyze the impact of the variables in the acquisition of tacit knowledge of marketing, a model was developed empirically tested using a system of structural equations. The results showed that mutual trust in coworkers has a direct and positive influence on the capacity to absorb marketing knowledge, while the wealth of the media does so indirectly and intervenes through trust in colleagues work.*

**Keywords:** Absorption of knowledge, marketing, hotels.

**Clasificación JEL:** M31

---

\* Doctor en Dirección y Mercadotecnia, Profesor Investigador de Carrera de la División de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Quintana Roo, E-mail: jluiszap@gmail.com

\*\* Doctora en Mercadotecnia, Profesora Investigadora en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, E-mail: cavazosjudith03@gmail.com

Artículo recibido: 14 de agosto de 2016

Artículo aceptado: 23 de noviembre de 2016

## Introducción

El activo estratégico para obtener ventajas competitivas es el conocimiento, mismo que es incorporado a la empresa a través de diversos medios usados por los gerentes de las organizaciones para intercambiar la información, la cual complementa su base de conocimientos ya disponible. En este sentido, los clientes se consideran una valiosa fuente de información sobre las directrices del mercado que puede llevar a las empresas a predecir oportunidades e integrarlas en el proceso de innovación propios (Seleim & Khalil, 2011; Cruz-González, López-Sáenz, & Navas-López, 2015) lo cual implica el estudio de los procesos relacionados, siendo fundamental las investigaciones desarrolladas sobre la dinámica de su adquisición, en principio desde distintas perspectivas y se hace énfasis en la riqueza de medios y la confianza en compañeros de trabajo en el sector de los servicios, en especial el hotelero y el sentido de la colaboración con fuentes externas (Collins & Smith, 2006; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Ferreras, Fernández, Alegre, 2016). En este sentido, algunas investigaciones 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, Fay, West, Patterson, y Birdi, 2005; Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006).

Los resultados de Rossi, Cricelli, Grimaldi y Greco (2016) señalan que en una empresa cuando se requiere gran experiencia para prestar servicios altamente especializados a sus clientes, es determinante conciliar los bienes de capital intelectual con la fuerza de trabajo mediante una comunicación adecuada de los valores y creencias estratégicos de la institución. 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, Morris y Snell, 2007), a través de su vínculo, transformación y ampliación en nuevo conocimiento e ideas. Por tanto, la capacidad de absorción lleva a las empresas a transformar el conocimiento adquirido externamente en productos o servicios altamente novedosos desde la perspectiva de que el aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimientos están íntimamente conectados, dado que la empresa hotelera ofrece oportunidades para que sus miembros compartan sus experiencias y nuevos aprendizajes y perspectivas con otros, considerando que el aprendizaje individual estimula el aprendizaje organizacional (Yang, 2007).

La adquisición 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, sin embargo, desarrollar y mantener la capacidad de absorción no es tarea fácil en el largo plazo para una empresa por la diversidad de conductas y actitudes del personal. Una forma de estimular tales conductas es el uso de incentivos salariales, ya que muchas veces las barreras a la adquisición del conocimiento están asociadas a las personas y no a las tecnologías de la información (Husted & Michailova, 2002). Además, recompensar el intercambio de conocimientos por parte de los trabajadores puede ayudar a reducir el costo 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 & Michailova, 2002). Sin embargo, si este tipo de comportamientos son evaluados y recompensados, los empleados lo verán como una responsabilidad más de su trabajo

(Cabrera & Cabrera, 2005). Por tanto, la interacción entre individuos que cuentan con amplia gama de conocimientos, incrementará la capacidad de la organización para realizar nuevas asociaciones más allá de lo que puede llevar a cabo una sola persona.

Las empresas adquieren conocimiento de fuentes externas cuando sus miembros reconocen que hay deficiencia en un área particular y cuando al menos un miembro actúa para llenar el vacío desde fuera de la empresa. Usar tal conocimiento externo, típicamente mejora el desempeño de la empresa; adquirirlo requiere que uno o más miembros del equipo sean externos, que expertos en el campo del conocimiento faltante e interactúen con el ambiente del equipo huésped. Los conocimientos de carácter tácito se pueden explicitar y transmitir, pero se requiere otro proceso que está más ligado a la observación, la imitación y la asimilación, por lo que el personal debe estar instalado en un área de trabajo durante unos meses, para extraerlo (Ponce, 2009; Ferreras et al., 2016).

La teoría indica que la absorción de nuevos conocimientos puede ayudar a una organización a ser más innovadora y flexible y lograr mayores niveles de rendimiento que sin absorber nuevos conocimientos. En particular, se señala que la capacidad de una empresa para absorber el conocimiento externo es fundamental para su capacidad innovadora (Volberda, Foss, & Lyles, 2010).

En este sentido, el presente trabajo pretende analizar la dinámica de la absorción del conocimiento de mercadotecnia entre el personal que labora en los hoteles pequeños y medianos de Playa del Carmen y Chetumal, Quintana Roo, considerando en esencia, que es un elemento clave para desarrollar servicios y/o productos diferenciadores en las pequeñas y medianas empresas (pymes) hoteleras de ambas ciudades, por lo que es importante determinar cómo influye la riqueza de medios de comunicación en la confianza mutua en

compañeros de trabajo y estas variables sobre la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia, entre los empleados de hoteles pequeños y medianos del estado de Quintana Roo.

### **Marco teórico y planteamiento de hipótesis**

La teoría de la riqueza de medios usada para describir y valorar el uso de medios de comunicación al interior de las organizaciones (Daft & Lengel, 1984), precisa que los medios de comunicación tienen diferentes capacidades para resolver los desafíos que representan mensajes o comentarios imprecisos y facilitar la comprensión. Sugiere que la adquisición de información puede ser afectada por la combinación de las capacidades del medio y el contenido que debe comunicarse, la teoría indica que entre más ambiguo sea un mensaje, más rico debe ser el medio para comunicarlo (Badger, Kaminsky, & Behrend, 2014). Los diferentes medios presentan ventajas variadas e inconvenientes, unos son más inmediatos que otros, y algunos medios comunican señales vocales u otras con más fidelidad. En este sentido, la confianza es un elemento importante que permite disminuir la ambigüedad del mensaje (van Koert, 2003).

De acuerdo con Peltokorpi (2015), la teoría presenta una jerarquía de riqueza de medios en cuatro criterios, dispuestos de mayor a menor grado de riqueza, para demostrar la capacidad de diferentes tipos de medios para procesar la información. Los cuatro criterios son: 1) la disponibilidad de retroalimentación instantánea; 2) la capacidad del medio para transmitir señales múltiples del cuerpo como lenguaje, tono de voz e inflexión; 3) el uso del lenguaje natural; y 4) el enfoque personal del medio. En la jerarquía de la riqueza de medios, la comunicación cara a cara es el medio más rico seguido del teléfono, correo electrónico, carta, nota, memorándum, informe especial y, finalmente, folleto y boletín (Daft, Lengel & Treviño, 1987). La teoría sugiere

que los empleados deben elegir el medio de comunicación adecuado para cada tarea, haciendo coincidir el grado de riqueza del medio con los requisitos de la tarea.

Otros medios que contribuyen para la transferencia y absorción de conocimientos son las visitas regulares, reuniones y sesiones de entrenamiento (Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999). Según los autores, el enfoque se centra en las interacciones, debido a que las reuniones y visitas permiten la interacción social, que pueden ser de relevancia para aportar al proceso de comunicación interactiva. Existen estudios que evidencian el uso de Tecnologías de Información para facilitar el intercambio tácito de conocimientos relacionados con su área de especialización en virtud de que la comunicación cara a cara resulta poco posible de implementar (Falconer, 2006; Panahi, Watson, & Partridge, 2013).

Otros autores (Mirc, 2013) están de acuerdo en que la integración de equipos y reuniones regulares son esenciales para el proceso de transferencia de conocimientos y afirman, que las rotaciones de trabajo, equipos de integración transversal de puestos de trabajo y una comunicación regular permite la transferencia y absorción de conocimientos y contribuye positivamente. La riqueza de medios puede promover una relación más cercana entre un gerente y un subordinado (Mirc, 2013). Considerando lo anterior, se postulan los siguientes supuestos:

*H1. En los pequeños y medianos hoteles de Playa del Carmen, la riqueza de medios de comunicación influye de manera positiva en la confianza mutua entre compañeros de trabajo.*

*H2. La riqueza de medios de comunicación influye de manera positiva en la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia.*

### **Influencia de la Confianza mutua entre compañeros sobre la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia**

La confianza mutua se refiere a la creencia o expectativa de que para llevar a cabo ciertas actividades, se puede solicitar el apoyo a otro compañero con la certeza de que va a corresponder con la responsabilidad necesaria (Young y Wilkinson, 1989), y que la otra persona no se aprovechará de las acciones de vulnerabilidad en la que se encuentra el solicitante (Swan, Trawick, Rink, y Roberts, 1998). Kaufmann & Dant (1992) señalan dos elementos importantes que subyacen a la norma de la reciprocidad: 1) que se busca actuar en interés del bien mutuo y 2) la distribución equitativa de los futuros beneficios y compromisos.

La confianza es un factor importante en la construcción de relaciones sociales y existe cuando una de las partes tiene confianza en la fiabilidad de otro y la integridad (Hunt, Arnett, & Madavaram, 2006; Morgan & Hunt, 1994). Actúa como un lubricante en las relaciones que facilita el intercambio de conocimientos (Arrow, 1974). Es importante en todo tipo de intercambio social, incluyendo las relaciones interinstitucionales e intraorganizacionales (Massey & Dawes, 2007). Además, desempeña un papel central en los procesos de intercambio (tanto en la extensión y la eficiencia) de conocimientos (Dhanaraj, Lyles, Steensma, & Tihanyi, 2004). En ese sentido, Lin (2007) señala que el intercambio de conocimiento tácito es una forma de compartir la experiencia propia con los demás, por lo que se requiere tener confianza en las personas porque la confianza puede reducir la incertidumbre percibida, facilitar la toma de decisiones, y fomentar una orientación constructiva que, en consecuencia favorece la voluntad de compartir el conocimiento tácito con los compañeros de trabajo (Morgan & Hunt, 1994).

Los resultados de investigación de Ten Brummelhuis, Johns, Lyons, y Ter Hoeven (2016) sugieren que el comportamiento de los empleados se encuentra influenciado por la integración social que permite establecer

las normas de los equipos sobre los niveles aceptables de ausencia y por las normas sobre el nivel de cooperación mutua que se espera. En los equipos de trabajo estrechamente unidos socialmente, se presenta un mayor intercambio cooperativo y un mayor compromiso laboral. En ese sentido, los resultados de Loi, Ao y Xu (2014) mostraron que, la percepción del apoyo organizacional y el apoyo de los compañeros de trabajo están positivamente relacionados con el objetivo de lograr un estado ideal futuro a través de ideas y sugerencias innovadoras cuando los empleados de manera proactiva hablan y hacen sugerencias orientadas a cambios organizacionales. Además, el apoyo de compañeros de trabajo, reduce el estrés psicológico de los trabajadores extranjeros.

Los hallazgos de Raub y Robert (2012) indicaron que el apoyo en el entorno de trabajo en los hoteles, da paso a la voluntad de los empleados de tomar el riesgo de expresarse. El apoyo relevante y socio-emocional de la organización y de los compañeros de trabajo, aumenta la creencia de los trabajadores extranjeros de que sus organizaciones y compañeros de trabajo valoran su contribución, y los respaldarán cuando estén en necesidad. También Arnett y Wittmann (2014) en su estudio ponen a prueba un modelo de intercambio de conocimiento tácito entre las ventas y el marketing y concluyen que cuando la confianza en el compañero de trabajo es mayor, el intercambio de conocimiento tácito tiende a ser mayor. La naturaleza del conocimiento tácito requiere que se transfiera mediante interacciones personales frecuentes, debido a que compartir su conocimiento con los demás implica un riesgo (considerando que el sujeto proporciona un valor o conocimiento que nadie más tiene o sabe), como resultado, la confianza es importante. El resultado obtenido coincide con otros anteriores que sostienen que las relaciones que se caracterizan por tener altos niveles de confianza son más propicias para la transferencia de conocimiento tácito (Lin, 2007). Basándonos en la literatura existente

sobre el vínculo entre la confianza mutua en compañeros de trabajo y capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia, planteamos la siguiente hipótesis:

*H3. La confianza mutua en compañeros de trabajo está positivamente relacionada con la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia.*

### **La capacidad de absorción del conocimiento de mercadotecnia**

Zahra y George (2002) diferenciaron la capacidad de absorción potencial, es decir, las capacidades de adquisición y asimilación de conocimientos y la capacidad de absorción realizada, en función de las capacidades de transformación y explotación del conocimiento, que tienen funciones separadas pero complementarias. En tal sentido, Jiménez-Castillo y Sánchez-Pérez (2013) proponen que la adquisición de conocimiento es la capacidad de reconocer, valorar y adquirir conocimiento externo que es crítico para las operaciones de una empresa y establecen que existe una relación positiva y significativa entre la capacidad de absorción del conocimiento del mercado y el desempeño de la innovación.

De acuerdo a lo que mencionan Davenport y Prusak (2001), es muy común que alguien entienda y absorba nuevos conocimientos, pero no lo utilice por diferentes razones tales como: falta de respeto o confianza en la fuente, orgullo, obstinación, falta de tiempo, falta de oportunidades y miedo a correr riesgos. Por otra parte, el conocimiento común puede mejorar la capacidad de absorción de las personas en el proceso de asimilación de conocimientos a través de consentir el intercambio de ideas y permitir que las empresas sean más comprometidas en la adquisición de conocimientos (Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001). 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, en un sector altamente competitivo caracterizado por ofertas de servicios similares, que se expande con tanta rapidez, y los gobiernos están adoptando medidas para impulsar la competitividad, aumentar la base turística, facilitar las actividades de viaje y apoyar iniciativas innovadoras (Assaf & Barros, 2011; Oukil, Channouf, & Al-Zaidi, 2016). En la industria del turismo los actores son cada vez más grandes y posiblemente más importantes, y la competencia de los hoteles se globaliza y el escenario para atraer clientes es de amplio espectro, por tanto, las marcas para los clientes sirven como dispositivos referenciales para lograr altos beneficios.

Sin embargo, en las cadenas hoteleras se presentan altas tasas de rotación de empleados y con seguridad (Horner & Swarbrooke, 2004), esta práctica constante afecta la retención de la información y del conocimiento existente en la organización impactando negativamente en el servicio al cliente y un incremento en los costos de contratación, capacitación e inducción de los hoteles (Horner & Swarbrooke, 2004, Yang, Wan, & Fu, 2012; Mohsin, Lengler, & Aguzzoli, 2015). Como era de esperar, los nuevos empleados toman tiempo para instalarse en un nuevo entorno, y durante este período suelen ser incapaces de ofrecer un servicio eficaz como lo son en el proceso de aprendizaje en sí. 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 ocasionar 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).

Para motivar la adquisición, el contenido de los conocimientos de un receptor y una fuente de conocimiento debe ser percibida

como un conocimiento valioso y una fuente de conocimiento valioso (Desouza, Awazu, y Wan, 2006; Ford y Staples, 2006). El valor del contenido de conocimiento se deriva de su beneficio potencial para un destinatario. Desde la adquisición de conocimientos, aprender de los demás requiere la interacción entre un receptor y una fuente, las características de una fuente de valor envían señales a un receptor. La prominencia de valor a partir de una fuente de conocimiento y contenido de conocimientos son diferentes para los que son expertos o novatos en un dominio de conocimiento particular (Desouza et al., 2006). La adquisición de conocimiento tácito o explícito requiere contacto continuo e intenso entre los empleados (Kale, Singh, y Perlmutter, 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 receptores, ya que el conocimiento sólo se puede aprender, no se transfiere en su forma original (Brockmann y Anthony, 1998). En otras palabras, para generar aprendizaje de alto valor, una empresa necesita apoyar una cultura organizacional que fomente la absorción individual y colectiva del conocimiento. Por lo tanto, la orientación del aprendizaje se concibe en investigaciones previas como un activo organizacional que influye indirectamente en la competitividad a través de la innovación y ésta a su vez influye sobre el rendimiento (Fraj, Matute, & Melero, 2015). Sin embargo, empíricamente se sabe poco sobre cómo la riqueza de medios de comunicación en la organización hotelera influye en la confianza de compañeros de trabajo y sobre cómo estas capacidades favorecen la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia.

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

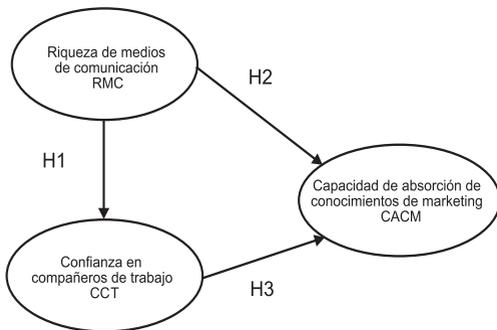


Figura 1. Modelo conceptual de absorción de conocimientos de mercadotecnia.

El modelo conceptual representa los vínculos relacionales entre las construcciones que representan la riqueza de medios de comunicación (RMC), confianza en compañeros de trabajo (CCT) y la capacidad de absorción de conocimientos de marketing (CACM). También indica la relación hipotética entre las variables, las flechas señalan relaciones causales significativas.

## Metodología

### Muestreo y recolección de datos.

La investigación aplicada es exploratoria, explicativa y de tipo transversal simple (Malhotra, 2008). Se utilizó una encuesta de tipo personal, cara a cara y la recolección de datos fue en base a un muestreo no probabilístico y mediante un muestreo por conveniencia (Malhotra, 2008). Para conocer las opiniones del personal que cumplen funciones en los pequeños y medianos establecimientos hoteleros se encuestó a 260 personas, contemplando al gerente de cada establecimiento, administrador, gerente de recursos humanos, ventas o en su caso al jefe de recepción. La recolección se realizó durante los meses de septiembre a noviembre del 2015. Para el análisis estadístico de los datos se siguió el procedimiento de modelación con ecuaciones estructurales (MEC).

Se logró una cobertura del 80% de los establecimientos reportados por el Fideicomiso de Promoción Turística Riviera Maya y de la Secretaría de Turismo y Asociación de Hoteles de Othón P. Blanco. Se contó con una participación en el estudio de 47% mujeres y 53% de hombres, de los cuales el 41% cuentan con un tiempo de permanencia en el hotel de hasta un año, el 37% 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 (19.6% y 55.4% respectivamente). Los hoteles de una estrella representan el 13.5% de la muestra y los de 4 estrellas lo conforman el 11.5%. Respecto al nivel educativo del personal encuestado poco más de la mitad (52.7%) cuenta con estudios de bachillerato y alrededor del 40% cuenta con estudios de licenciatura.

### Medición

El instrumento utilizado en la investigación comprende 12 ítems, que corresponden a preguntas diseñadas para obtener la información necesaria que permite responder los objetivos propuestos. Se utilizaron escalas de intervalo, mediante escalas de Likert de 5 y 7 puntos. Esta es 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 0.928.

En el análisis de las dimensiones se encontró que la desviación estándar en todos los ítems es superior a 1 (tabla 1). Por otro lado, en el alpha de Cronbach donde se evaluó la consistencia interna, el primer constructo “riqueza de medios de comunicación” adaptado de la investigación de Fiddler (2000), arrojó un alpha marginal de 0.896. 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 (1978) 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, “confianza mutua en compañeros de trabajo” adaptado de las investigaciones de Morgan y Hunt (1994), arrojó un alpha de 0.919. El tercer constructo “capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia”, adaptado de la investigación de Szulanski (1996), arrojó un alpha de 0.926.

En el constructo *riqueza de medios de comunicación*, el promedio más alto está representado por el ítem “las reuniones en las cuales se transferirá una actividad son discutidas específicamente”, y “las sesiones de entrenamiento incluyen a personal de diversos departamentos”, respecto al constructo la *confianza en compañeros de trabajo*, la tendencia está enfocada en “los compañeros de trabajo son dignos de confianza”, respecto a la *capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia* los empleados del hotel “Implementan las medidas para desarrollar el conocimiento que nos proporcionan”.

**Tabla 1**

Análisis descriptivo de los constructos y consistencia interna.

<b>Constructo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Riqueza de medios de comunicación</b>					
Con regularidad las reuniones programadas incluyen personal ajeno a la empresa, para tratar temas.	1	5	3.28	1.43	
Las reuniones que incluyen personal externo son programadas en un evento en particular.	1	5	3.80	1.20	
Las sesiones de entrenamiento incluyen a personal de diversos departamentos.	1	5	3.87	1.19	0.896
Las reuniones en las cuales se transferirá una actividad son discutidas específicamente.	1	5	4.03	1.06	
Se llevan a cabo conversaciones personales con otros para ayudar a resolver problemas.	1	5	3.78	1.30	
<b>Confianza en compañeros de trabajo</b>					
Se puede contar con los compañeros de trabajo para hacer lo correcto.	1	7	5.54	1.59	
Los compañeros de trabajo tienen alto grado de integridad.	1	7	5.49	1.56	
Los compañeros de trabajo son dignos de confianza.	1	7	5.60	1.58	
<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	7	5.43	1.83	
Rápidamente asimilo el conocimiento y lo integro en mis operaciones.	1	7	5.49	1.57	
Implemento las medidas para desarrollar el conocimiento que nos proporcionan.	1	7	5.55	1.54	0.926
No me toma mucho tiempo aprender los métodos de mercadotecnia que nos han proporcionado.	1	7	5.48	1.60	

## Resultados y discusión

### Modelo de medición.

Para el análisis estadístico de los datos se siguió el procedimiento de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales (MEC) (Ringle, Wende, y Becker, 2015) para examinar modelos complejos que presentan un gran número de constructos, indicadores y relaciones (Garthwaite 1994; Barclay, Higgins, y Thompson, 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 (Cupani, 2012). La relación de cada variable manifiesta es presentada para cada constructo en la tabla 1. 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, Ringle, y Sinkovics, 2008).

Se toma como 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 2) fueron eliminados. La validez de convergencia es evaluada con el valor del Promedio de Varianza Extraída (AVE), el cual debe ser mayor a 0.5 (Criterio de Fornell-Larcker) (Seidel y Back, 2009). En el modelo final (modelo 2, tabla 2), los constructos reflectivos, presentan un valor mínimo por arriba del límite (0.65). 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.

**Tabla 2**

Cargas de los indicadores reflectivos (n=260).

Constructo	Variable	Modelo 1		Modelo 2		AVE
		Cargas**	Cargas**	Percentil 0.025*	Percentil 0.975*	
Riqueza de medios de comunicación	RMC19	0.795	0.791	0.690	0.865	0.703
	RMC20	0.873	0.870	0.789	0.927	
	RMC21	0.845	0.843	0.729	0.907	
Capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia	CACM1	0.907	0.908	0.878	0.935	0.824
	CACM2	0.926	0.925	0.893	0.947	
	CACM3	0.921	0.921	0.886	0.949	
	CACM4	0.875	0.875	0.821	0.918	
Confianza en compañeros de trabajo	CCT11	0.908	0.908	0.855	0.944	0.861
	CCT12	0.944	0.945	0.908	0.967	
	CCT13	0.931	0.931	0.893	0.957	

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

\*\*Estandarizadas

En la (tabla 3), 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).

El coeficiente Rho de Dillon-Goldsteins (índice de fiabilidad compuesta) es utilizado para evaluar la consistencia interna (Fornell & Larcker, 1981). En el modelo, el índice de fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos, es mayor a 0.83 (tabla 4), excediendo el valor mínimo aceptable de 0.70 (Seidel y Back, 2009). 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 0.70 y 0.86 (tabla2). Tal validez, para los modelos de medición reflectivos también es demostrada cuando la raíz del promedio de varianza extraída (AVE) de cada constructo es mayor que la correlación con cualquier otra variable latente (Seidel y Back, 2009). La (tabla 4) compara la raíz de AVE 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 y convergente aceptable (Seidel y Back, 2009). 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 3.

**Tabla 3**

Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos modelo 2 (n=260).

Ítem	CACM	CCT	RMC
CACM1	0.907	0.612	0.286
CACM2	0.926	0.570	0.198
CACM3	0.921	0.577	0.206
CACM4	0.875	0.497	0.207
CC11	0.595	0.908	0.379
CC12	0.554	0.944	0.382
CC13	0.588	0.931	0.337
RMC19	0.205	0.290	0.795
RMC20	0.174	0.345	0.873
RMC21	0.242	0.353	0.845

**Tabla 4**

Matriz de correlaciones entre constructos y raíz de AVE mayor a las correlaciones y el índice Rho de Dillon-Goldsteins del modelo 2 (n=260).

	CACM	CCT	RMC	Rho de Dillon Goldstein
CACM	<b>0.908</b>			0.934
CCT	0.624	<b>0.928</b>		0.919
RMC	0.248	0.395	<b>0.838</b>	0.795

### Modelo estructural

Los resultados significativos del modelo estructural examinado se presentan en la figura 2. El modelo explica el 39% de la varianza de CACM ( $R^2=0.390$ ), directamente a través de CCT e indirectamente por RMC. La técnica de bootstrap con 500 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 100% de nuestras hipótesis (tabla 5), con un nivel de confianza del 95%. Es importante señalar que CCT cuenta con una fortaleza de  $R^2=15.6\%$  directamente a través de RMC.

**Tabla 5**

Evaluación de los efectos en el modelo 2

Hipótesis	Path	Coefficiente Path	Percentil 0.025*	Percentil 0.975*	Cumplimiento de hipótesis
H1	RMC -> CCT	0.395	0.266	0.520	Rechazo
H2	RMC -> CACM	0.248	0.127	0.365	Rechazo
H3	CCT -> CACM	0.624	0.535	0.728	Rechazo

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

Los resultados en la (figura 2) indicaron un efecto directo, positivo y significativo de la confianza en los compañeros de trabajo en la capacidad de absorción de conocimientos de marketing ( $\beta_3 = 0.624$ ). Adicionalmente, el efecto indirecto de la riqueza de los medios de comunicación en la capacidad de absorción ( $\beta_2, \beta_3$ ) y resultado de aplicar la técnica de bootstrapping (Kenny, 2015) fue significativo de 0.248 (IC 95%). Similarmente, la riqueza en los medios tiene un efecto directo, positivo y significativo en la confianza en los compañeros de trabajo de 0.395 (IC 95%).

Por otra parte, la hipótesis planteada respecto al impacto de la confianza sobre la capacidad de absorción, resultó significativa y en la dirección esperada. Tal que la confianza incide directa y positivamente sobre la capacidad de absorción (H3:  $\beta_3=0.624$ ). En relación a la riqueza de medios, el modelo señala una relación estadísticamente no significativa con CACM ( $\beta_2=0.002$ ), Sin embargo el efecto indirecto es de 0.248 fortaleciendo a CACM. Por otro lado, la riqueza de medios incide significativamente en la confianza con  $\beta_1 = 0.395$  por lo que se da cumplimiento a la hipótesis 1.

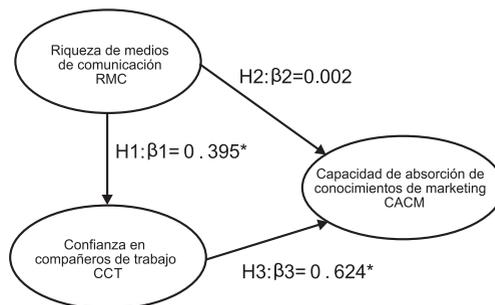


Figura 2. Modelo final de CACM con coeficientes path significativos

**Conclusiones**

En la prueba empírica se encontró que la riqueza de medios de comunicación (RMC) influyen de manera positiva en la confianza mutua en compañeros de trabajo (CCT) y ésta a su vez está fuertemente asociada con la capacidad de absorción de conocimientos de marketing (CACM). También se pudo observar que la riqueza de medios de comunicación (RMC) influye de manera indirecta y positivamente en la capacidad de absorción de conocimientos de marketing (CACM) de los empleados en los pequeños y medianos hoteles.

Por tanto, la capacidad de absorción será efectiva en términos de la confianza mutua depositada en compañeros de trabajo misma que estará determinada por la riqueza de medios de comunicación. Es importante señalar que el personal responsable de actividades vinculadas con la mercadotecnia,

rápida mente asimila el conocimiento adquirido mediante capacitación e implementa las medidas convenientes para desarrollarlo en su quehacer diario. El *personal prefiere que* aquellas reuniones en las cuales se transferirá una actividad o conocimiento sean discutidas específicamente, y las sesiones de entrenamiento incluyan a personal de diversos departamentos. Respecto a la confianza en compañeros de trabajo se hace énfasis que “los compañeros de trabajo son dignos de confianza”.

Además, la riqueza de medios de comunicación implementada en los hoteles permite a los empleados del sector hotelero fortalecer la confianza mutua y su aprendizaje en cuanto a capacitación en mercadotecnia, debido a que los medios ricos están en mejores condiciones de transmitir información ambigua, y los empleados pueden inferir más información relacionada con su desempeño a partir de los medios que transmiten más fidelidad de datos.

Con este trabajo ponemos de manifiesto la relevancia de la capacidad de absorción de conocimientos de mercadotecnia como parte de una estrategia empresarial a partir del efecto que tienen en ella la confianza mutua en compañeros de trabajo y la riqueza de medios de comunicación.

### **Implicaciones gerenciales**

Desde un enfoque práctico, esta investigación sugiere que los administradores de los hoteles deben ser conscientes, no sólo de la importancia de implementar estrategias para fortalecer la riqueza de medios de comunicación y la confianza mutua en compañeros de

trabajo, con el fin de mejorar la capacidad de absorción de conocimientos de marketing, sino también del equilibrio adecuado para que la empresa sea innovadora y pueda generar ventaja competitiva mediante el desarrollo de estrategias, que generen sinergias entre la búsqueda de medios de comunicación ricos, utilizados para mejorar el vínculo social y laboral de los compañeros de trabajo; enfocados a la asimilación, transformación y explotación del conocimiento de marketing incorporado en cada área de competencia.

### **Limitaciones e investigaciones futuras**

Este estudio tiene algunas limitaciones esenciales que también sugieren posteriores líneas de investigación. En primer lugar, los datos fueron recabados en un periodo determinado de tiempo, y con una muestra no probabilística lo que nos ha impedido estudiar otras posibles relaciones causales entre las variables. Un estudio longitudinal puede proporcionar una mayor comprensión de la riqueza de medios de comunicación y la confianza mutua en compañeros de trabajo en los procesos de absorción de conocimiento-aprendizaje y cómo permiten a una empresa generar ventaja competitiva, a partir de la absorción del conocimiento de marketing. Otra limitación es la operacionalización de la variable de riqueza de medios de comunicación, que no captura el tipo específico de medios tecnológicos y canales de comunicación que una empresa puede implementar con el mismo propósito entre sus empleados, y no toma en cuenta otros elementos que intervienen en el proceso de colaboración entre compañeros de trabajo. Los estudios posteriores que aborden las limitaciones antes mencionadas serán muy fructíferos.

### **Referencias**

- Arnett, D. B., & Wittmann, C.M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67 324–331.
- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. New York, NY: W. W. Norton.
- Assaf, A. G., & Barros, C. (2011). Performance analysis of the Gulf hotel industry: a

- Malmquist index with bias correction. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 819-826.
- Badger, J. E., Kaminsky, S., & Behrend, T. (2014). Media richness and information acquisition in internet recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 866-883.
- Barclay, D., Higgins, C., & 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.
- Bresman, J., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30, 439-462.
- Brockmann, E.N., & 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., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Collins, C. J., & 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.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). *Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares*. Statistical Strategies for Small Sample Research, Hoyle, R.H. (ed.), (pp. 307-341). USA: SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp.295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, 197-334.
- Cruz-González, J., López-Sáenz, P., & Navas-López J. E. (2015). Absorbing knowledge from supply-chain, industry and science: The distinct moderating role of formal liaison devices on new product development and novelty. *Industrial Marketing Management*, 47, 75-85.
- Cruz-González, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista tesis Facultad De Psicología*, 2(1), 186-199.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 2(1), 186-199.
- Daft, R.L., Lengel, R.H., & Trevino, L.K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355-366.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). *Information richness. A new approach to managerial behavior and organization design*. USA: Texas A and M Univ College Station Coll of Business Administration.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJTs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Desouza, K.C., Awazu, Y., & Wan, Y. (2006). Factors governing the consumption of explicit knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(1), 36-43.

- Duarte, P. A. O., & Raposo, M. L. B. (2010). A PLS Model to Study Brand Preference: An Application to the Mobile Phone Market. Esposito Vinzi et al. (eds.) *Handbook of Partial Least Squares*. Springer Handbooks of Computational Statistics: Heidelberg.
- Falconer, L. (2006). Organizational learning, tacit information, and e-learning: a review. *The Learning Organization*, 13(2), 140-151.
- Ferreras, J., Fernández, & Alegre, J. (2016). The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look. *Technovation*, 54, 48-61.
- Fiddler, L. (2000). *Facilitators and Impediments to the Internal Transfer of Team-Embodied Competences in Firms Operating in Dynamic Environments*. Tesis Doctoral, Boston University. Proquest Dissertation Abstracts.
- Ford, D. P. & Staples, D. S. (2006). Perceived value of knowledge: The potential informer's perception. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 3-16.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Garson, G. D. (2010). Multiple Regression. Desde: Web del Statnotes: Topics in Multivariate Analysis de North Carolina State University. Recovered from <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/regress.htm#multicollinearity>
- Garthwaite, P. H. (1994). An interpretation of partial least squares. *Journal of the American Statistical Association*, 89(425), 122-127.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as Learning Arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2, 32-47.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2008). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 19, 1-43.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2004). *International cases in tourism management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- 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.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The exploratory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(1/2), 72-87.
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosis and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Pérez, M. (2013). Market knowledge absorptive capacity: a measurement scale. *Information Research*, 18(4), 1-15.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1992). Dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3, 171-185.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kang, S., Morris, S., & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kenny, D.A. (2015). *Mediation*. Recovered from <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>

- 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.
- Loi, R., K.Y. Ao, O., J., & Xu, A. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México: McGraw-Hill.
- Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness on marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1117-1145.
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85
- Mirc, N. (2013). Human impacts on the performance of mergers and acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 12, 1-31.
- Mohsin A., Lengler, J., & Aguzzoli, R. (2015). Staff turnover in hotels: Exploring the quadratic and linear relationships. *Tourism Management*, 51 35-48.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Numally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Oukil, A., Channouf, N., & Al-Zaidi, A. (2016). Performance evaluation of the hotel industry in an emerging tourism destination: The case of Oman. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 60-68.
- Panahi, S, Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-397.
- Peltokorpi, V. (2015). Corporate language proficiency and reverse knowledge transfer in multinational corporations: interactive effects of communication media richness and commitment to headquarters. *Journal of International Management*, 21(1), 49-62.
- Ponce, A. (2009). *Fundamentos de la gestión del conocimiento*. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/06/aapa.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/06/aapa.htm)
- Raub, S., y Robert, C. (2012). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*. 54(2), 136-148.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. Recovered from <http://www.smartpls.com>.
- Rossi, C., Cricelli, L., Grimaldi, M., & Greco, M. (2016). The strategic assessment of intellectual capital assets: An application within Terradue Srl. *Journal of Business Research*, 69, 1598-1603.
- Seidel, G., & Back, A. (2009). Success factor validation for global ERP Programmes. 17<sup>th</sup>. *European Conference on Information Systems*. Manuscript ID: ECIS2009-0098. R1. Submission Type: Research Paper.
- Seleim, A. A. S., & Khalil, O. E. M. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: A two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586-614.

- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & 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., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Swan, J. I., Trawick, Jr. F., Rink, D., & Roberts, J. (1988). Measuring dimensions of purchaser trust of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8, 1-9.
- Ten Brummelhuis, T. I., Johns, G., Lyons, B. J., & Ter Hoeven, C.I. (2016). Why and when do employees imitate the absenteeism of co-workers?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1(34), 16–30.
- Thiétart, R. A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. USA: Sage Publications Ltd.
- Van Koert, R. (2003). E-media in development: Combining multiple e-media types. *First Monday*, 8(2), 1-14.
- Volberda, H.W., Foss, N.J., & Lyles, M.A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951.
- Yang, J. T. & Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593-601.
- Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Yang, J.T., Wan, Ch.S., & Fu, Y.J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31. 837-848.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H.J. (2001). 'Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms'. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613.
- Young, C. L., & Wilkinson, I. F. (1989). The role of trust and co-operation in marketing channels: A preliminary study. *European Journal of Marketing*, 23(2), 109-121.
- Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.