



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



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

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

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 30 de septiembre de 2013

Aceptado el 10 de marzo de 2014

On-line el 24 de mayo de 2014

#### Códigos JEL:

M10

M31

#### Palabras clave:

Gestión del conocimiento

Orientación al marketing interno

Satisfacción

Compromiso

Ventaja competitiva

### R E S U M E N

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

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

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

### A B S T R A C T

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

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

#### JEL classification:

M10

M31

#### Keywords:

Knowledge management

Internal marketing orientation

Satisfaction

Commitment

Competitive advantages

### 1. Introducción

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

\* Autor para correspondencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Marco teórico

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

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

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

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

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

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

Download English Version:

<https://daneshyari.com/en/article/1010665>

Download Persian Version:

<https://daneshyari.com/article/1010665>

[Daneshyari.com](https://daneshyari.com)