

El conflicto en la gestión hotelera: soluciones basadas en la gestión del conocimiento

Miguel González-Mohino Sánchez

Doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM)
miguel.gonzalezmohino@alu.uclm.es | <https://orcid.org/0000-0003-0849-276X>

Mario Javier Donate Manzanares

Profesor titular de universidad de Organización de Empresas en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM)
mariojavier.donate@uclm.es | <https://orcid.org/0000-0003-4087-2535>

Este trabajo ha obtenido el accésit del **Premio Estudios Financieros 2021** en la modalidad de Recursos Humanos.

El jurado ha estado compuesto por: doña María Luisa Salanova Soria, doña Carmen Castro Casal, doña Antonia Mercedes García Cabrera, doña Ana María Lucía Casademunt, don Alfredo Rodríguez Muñoz y doña María Eugenia Sánchez Vidal.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

Extracto

Este trabajo analiza una serie de factores basados en la gestión del conocimiento organizativo (sistemas de memoria transactiva y liderazgo orientado al conocimiento) que contribuyen a reducir conflictos fundamentados en la gestión de tareas en el trabajo, con el fin de mejorar las capacidades de innovación de la empresa. Estos factores no han sido analizados hasta la fecha en el sector hotelero, cuya sostenibilidad, en un contexto como el actual, va a depender del desarrollo de nuevas iniciativas (muchas de ellas vinculadas a las nuevas tecnologías y a la sociedad del conocimiento), servicios y mejoras en los procesos. Este trabajo propone una serie de hipótesis basadas en el papel del liderazgo orientado al conocimiento y los sistemas de memoria transactiva (memoria colectiva de una organización) para la creación de un contexto propicio para reducir conflictos, lograr compromiso organizativo y mejorar la innovación en la empresa. El modelo de relaciones entre variables se ha contrastado a través de un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados y sus implicaciones son discutidas por los autores del trabajo.

Palabras clave: conflicto de tareas; liderazgo orientado al conocimiento; sistema de memoria transactiva; hoteles de interior; capacidades de innovación.

Fecha de entrada: 04-05-2021 / Fecha de aceptación: 10-09-2021

Cómo citar: González-Mohino Sánchez, Miguel y Donate Manzanares, Mario Javier. (2021). El conflicto en la gestión hotelera: soluciones basadas en la gestión del conocimiento. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 465, 155-198.



The conflict in hotel management: solutions based on knowledge management

Miguel González-Mohino Sánchez

Mario Javier Donate Manzanares

Abstract

This paper analyzes a series of factors based on organizational knowledge management (transactional memory systems and knowledge-oriented leadership) that contribute to reducing conflicts based on task management at work, in order to improve the innovation capabilities of the company. These factors have not been analyzed to date in the hotel sector, whose sustainability, in a context such as the current one, will depend on the development of new initiatives (many of them linked to new technologies and the knowledge society), services and process improvements. This paper proposes a series of hypotheses based on the role of knowledge-oriented leadership and transactive memory systems (collective memory of an organization) for the creation of a favorable context to reduce conflicts, achieve organizational commitment and improve innovation in the company. The model of relationships between variables has been tested through a structural equations model. The results and main implications are discussed by the authors of the work.

Keywords: task conflict; knowledge-oriented leadership; transactive memory system; inland hotels; innovation capabilities.

Citation: González-Mohino Sánchez, Miguel y Donate Manzanares, Mario Javier. (2021). The conflict in hotel management: solutions based on knowledge management. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 465, 155-198.

Sumario

1. Introducción
 2. Desarrollo teórico y planteamiento de hipótesis
 - 2.1. El conflicto de gestión de tareas y la innovación en contextos de gestión de conocimiento
 - 2.2. El SMT como atenuante del conflicto de gestión de tareas
 - 2.3. La relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el SMT
 - 2.4. El SMT como mediador entre el liderazgo orientado al conocimiento y el conflicto de gestión de tareas
 - 2.5. Efectos indirectos del liderazgo orientado al conocimiento y el SMT en la innovación a través de la reducción del conflicto de gestión de tareas
 3. Metodología
 - 3.1. Contexto. Sector hotelero
 - 3.2. Estrategia de búsqueda
 - 3.3. Población
 - 3.4. Medida de las variables
 - 3.5. Características de la muestra
 4. Análisis empírico
 - 4.1. Contraste de hipótesis: modelos de ecuaciones estructurales basados en *partial least squares* (PLS)
 - 4.2. Validación de las medidas formativas
 - 4.3. Validación de las medidas reflectivas
 5. Resultados
 - 5.1. Relación cuadrática
 - 5.2. Relaciones directas
 - 5.3. Relación de mediación
 - 5.4. Relaciones indirectas
 - 5.5. Análisis de la variable de control
 - 5.6. Bondad del modelo
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas
- Anexo I. Variables del estudio

1. Introducción

Las relaciones conflictivas en el trabajo constituyen uno de los factores de carácter psicosocial más impactantes en la calidad de vida laboral y la productividad organizacional (Roberts, 2005). El conflicto es un proceso intrínseco de la dinámica de las organizaciones que está presente tanto en el nivel interpersonal como en el grupal y organizativo (Medina Díaz *et al.*, 2005). Dicha dinámica está basada en que las personas empleadas en los diferentes niveles de la organización interactúan de forma regular y necesitan integrar conocimientos y habilidades individuales durante los diferentes procesos de trabajo para alcanzar los objetivos y producir resultados satisfactorios. Pero esas interacciones no son asépticas, sino que se ven influidas por factores de tipo personal, cultural y vinculados a la estructura organizativa.

Estas interacciones para el desarrollo de tareas y procesos a diferentes niveles son extremadamente relevantes desde una perspectiva de gestión del conocimiento (GC) en la organización. La GC, como disciplina, se ocupa principalmente de que el conocimiento sea creado y aplicado para la mejora del funcionamiento organizativo y sus resultados, entre los que la innovación es esencial (Grant, 1996). Pero cuando se crean y desarrollan tareas y procesos para que las personas socialicen, articulen, exterioricen o combinen conocimientos tácitos y explícitos (Nonaka y Takeuchi, 1995), es muy probable que aspectos tales como las diferencias en las bases cognitivas, los antecedentes y el bagaje personal, la personalidad, el apego organizacional, o las perspectivas profesionales ocasionen conflictos que los puedan entorpecer, así como impactar en los resultados esperados de los mismos. Incluso los conflictos pueden llegar a hacer difícil el control de actividades que, estando bien diseñadas, no son efectivas como consecuencia de los conflictos que surgen al ponerlas en funcionamiento (Jehn y Mannix, 2001).

Este trabajo se centrará en el conflicto de gestión de tareas, un tipo de conflicto que combina aquellos que son ocasionados por el desarrollo de las tareas y los procesos en la organización (Jehn y Mannix, 2001), y se tratará de analizar en contextos en los que la GC sea una perspectiva considerada esencial por su rol clave en el fomento de la creatividad y el aprendizaje organizativo (Kianto y Andreeva, 2014). Además, es cada vez más frecuente que las organizaciones manejen grandes cantidades de datos e información que hace necesaria una mayor coordinación y aprendizaje para el desarrollo de tareas y procesos más complejos, frecuentes y cooperativos. Por otra parte, el rápido ritmo de desarrollo de nuevas tecnologías, así como las comunicaciones digitales, han llevado a un aumento en la importancia de la GC como una fuente vital para obtener ventajas competitivas.

Un problema adicional que subyace en la gestión de las actividades y procesos de conocimiento y de los conflictos derivados de los mismos se basa en el hecho de que el conocimiento y la información se distribuye de manera desigual entre las personas en el ámbito organizativo (Alavi y Leidner, 2001). La disponibilidad de información, la localización del conocimiento y las reglas para su utilización dependen del adecuado desarrollo de los llamados «sistemas de memoria transactiva» (SMT), que hacen referencia a estructuras cognitivas compartidas para la codificación, el almacenamiento y la recuperación del conocimiento de diferentes dominios (Wegner, 1987). Los SMT ayudan a integrar el conocimiento de la organización, y facilitan la adaptación a situaciones novedosas (Marques-Quinteiro *et al.*, 2019) y el desarrollo de soluciones innovadoras para problemas complejos (Gino *et al.*, 2010). El hecho de que las personas trabajadoras sean conscientes de la distribución del conocimiento experto dentro de la organización, y sean capaces de usar dicho conocimiento, parece contribuir positivamente a la innovación (Marques-Quinteiro *et al.*, 2019).

Uno de los planteamientos clave en este trabajo se basa en el rol que juega en la solución de conflictos de gestión de tareas y el desarrollo de un adecuado SMT en la empresa el conocido como «liderazgo orientado al conocimiento» (Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo, 2015). Este tipo de liderazgo se propone como un estilo de gestión organizativo, que une y combina propiedades de tipos de liderazgo transformacional y transaccional, y que se aplica al ámbito de la GC. Así, se busca investigar cómo el liderazgo orientado al conocimiento favorece las actividades de conocimiento para que la empresa mejore sus capacidades de innovación. Esta relación ya se ha estudiado previamente (Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo, 2015; Sadeghi y Rad, 2018; Shamim *et al.*, 2019), pero lo que trata este trabajo es de analizar los mecanismos a través de los cuales este tipo de liderazgo actúa para mejorar el impacto de las actividades de GC en las capacidades de innovación de la empresa: (1) a través del desarrollo de SMT óptimos; (2) mediante la reducción de conflictos en la gestión de tareas en contextos en los que la GC es un aspecto esencial. Se prevé que el resultado final sea la mejora de la capacidad de innovación de la empresa, que está fundamentalmente basada en el favorecimiento de la creatividad, que dependerá del nivel de colaboración dentro de la organización y del nivel existente de conflictos.

Todos estos factores no han sido analizados hasta la fecha en el contexto de la relación conflicto-innovación en el sector hotelero, que es una de las aportaciones principales de este trabajo de investigación. Esta industria está orientada a los servicios, siendo muy importante para su sostenibilidad la aportación de nuevas iniciativas y mejora en los procesos, tal que permita su sostenibilidad (Datta y Singh, 2018; Tajeddini y Trueman, 2012). La clientela de esta industria es cada vez más exigente desde un punto de vista de la calidad del servicio, se interesa por cuestiones de responsabilidad social y medioambiental, y la gerencia y personas empleadas de los hoteles deben responder de manera más efectiva a estos requerimientos. En este sentido, la presión por desarrollar mejores servicios provoca que estas experimenten niveles elevados de agotamiento emocional, de despersonalización y de disminución del logro personal (Karatepe y Olugbade, 2009). En este sector, algunas investigaciones han

mostrado que el conflicto tiene una asociación significativa y positiva con el agotamiento emocional (Giebels y Janssen, 2005; Yoon *et al.*, 2010). Además, el sector hotelero se enfrenta al problema de la alta rotación del personal, tanto interna (debido a diferentes turnos de trabajo o alta movilidad del puesto de trabajo-tareas) como externa (búsqueda de un nuevo empleo debido a la temporalidad, bajo nivel salarial, subcontratación, etc.). El trabajo de las personas empleadas del hotel es una base sobre la cual construir una mayor diferenciación de servicios y competitividad (Kensbock *et al.*, 2019). De manera relacionada, los aspectos psicológicos y de comportamiento sobre cómo el personal empleado realiza sus tareas también contribuyen a la calidad del servicio ofrecido (Caruana, 2002). Los hoteles necesitan personal que esté comprometido con su trabajo, y gerentes que reconozcan que la retención de dicho personal empleado es tan importante para el éxito empresarial como la retención de clientela (Karatepe y Olugbade, 2009). En esta situación de alta rotación, las organizaciones se enfrentan a la pérdida de capital humano, lo que puede afectar a la calidad de los servicios ofrecidos.

Para concretar, hay que señalar que, en esta situación, un SMT óptimo y un estilo de liderazgo orientado al conocimiento son dos elementos que pueden servir para resolver conflictos en la gestión de tareas encaminadas a gestionar el conocimiento, lo que mejorará la capacidad para generar más innovación en los establecimientos hoteleros.

2. Desarrollo teórico y planteamiento de hipótesis

2.1. El conflicto de gestión de tareas y la innovación en contextos de gestión de conocimiento

Es cada vez más frecuente que las organizaciones perciban la GC como una iniciativa para mejorar la productividad y generar riqueza. Sin embargo, el conocimiento puede ser tácito, y a veces personal, lo que dificulta que pueda ser «capturado y codificado», lo que hace que su gestión sea problemática (Grant, 1996). Jehn y Mannix (2001) estudiaron la naturaleza del conflicto en ámbitos de GC, hallando una conexión entre el conflicto y la creación de conocimiento. El rol de las personas trabajadoras en los procesos relacionados con la GC, como la toma de decisiones (Rechberg y Cacciolatti, 2013) y el intercambio de conocimiento (Tseng y Fan, 2011), sigue estando poco explorado desde un punto de vista investigador. Además, la necesidad de integrar conocimiento, datos e información para responder de forma rápida a las necesidades de la clientela, junto con la disponibilidad de sistemas tecnológicos avanzados, provoca que sea más frecuente la existencia de conflictos ligados a la GC y una necesidad de solucionarlos de forma eficiente cuando estos llegan a un nivel excesivo o no compatible con los objetivos de la organización.

El conflicto relacionado con las tareas, que es aquel conflicto que surge como consecuencia de que existan puntos de vista diferentes sobre cómo las tareas se diseñan y son

implantadas en la organización (Jehn, 1995), enfatiza que se confronten perspectivas cognitivas alternativas y planta la mejora del pensamiento y la creatividad divergentes al mostrar que existen diferentes medios para conseguir un mismo objetivo (Petrou *et al.*, 2018). Un nivel moderado de conflicto de tareas lleva a las personas empleadas a reanalizar sus tareas, a replantear el *statu quo* y, eventualmente, a encontrar soluciones innovadoras (Hülshager *et al.*, 2009).

En cualquier caso, un alto nivel de conflicto reduciría la motivación de las personas trabajadoras para trabajar en equipo, lo que influye negativamente en la posibilidad de desarrollar soluciones creativas a los problemas (Anderson *et al.*, 2004). A la inversa, la ausencia de conflicto no parece recomendable, ya que un cierto nivel de confrontación fomenta la discusión y el intercambio de ideas (Petrou *et al.*, 2018) y mejora los procesos de innovación. Cuando las personas empleadas no están expuestas a diferentes maneras de afrontar un problema, les resulta difícil desafiar los supuestos preestablecidos y, por lo tanto, generar creatividad (Perry-Smith, 2006). La organización que reflexiona sobre los objetivos, estrategias, procedimientos y evalúa el trabajo de las demás personas puede mejorar la eficacia y los resultados. Esto, a su vez, debe conducir a explorar opiniones opuestas y la consideración de alternativas y, por lo tanto, mejorar la calidad de las decisiones y las ideas (Somech, 2006).

De esta manera proponemos que la relación entre el conflicto de gestión de tareas en la empresa y la innovación tiene una forma de U invertida, es decir, que el nivel de conflicto está positivamente relacionado con la innovación hasta un punto máximo en el que la relación comienza a ser negativa. Niveles moderados de conflicto impactarían positivamente en la capacidad de innovación, pero niveles altos afectarían de forma negativa en el desarrollo de innovaciones, tanto en producto como en procesos. Bajo esta premisa, procedemos a plantear la hipótesis de nuestro trabajo que relaciona el conflicto de gestión de tareas con la innovación:

H₁: «La relación entre el conflicto de gestión de tareas y las capacidades de innovación sigue una forma de U invertida, donde niveles moderados de conflicto mejoran las capacidades de innovación hasta un punto donde el nivel de conflicto aumenta de tal forma que impacta negativamente en dichas capacidades».

2.2. El SMT como atenuante del conflicto de gestión de tareas

Un SMT hace referencia a una estructura cognitiva colectiva (que puede estar apoyada por sistemas tecnológicos) que dota a la empresa (también pueden ser equipos u otros grupos de trabajo en el ámbito organizativo) de capacidad para almacenar, recuperar, descartar, estructurar e integrar conocimiento a nivel individual para encontrar soluciones efectivas para el diseño y desarrollo de las tareas y actividades de la empresa (Wegner, 1987).

La investigación en este ámbito conviene en que una organización muestra un nivel de su SMT más avanzado cuanto muestra un mayor nivel de diversificación de conocimiento entre las personas que la componen (especialización), la credibilidad o la confianza en el conocimiento de estas por otras personas empleadas es mayor, y el nivel de coordinación por la existencia de sistemas, procedimientos y redes para la integración de conocimiento es más alto en el grupo de trabajo (Heavey y Simsek, 2015).

En una organización, la gestión de las tareas se vuelve más compleja cuando es necesario incorporar herramientas, recursos y procesos basados en la GC, ya que, en último término, de lo que se trata es de integrar o aplicar conocimientos para obtener resultados ligados a objetivos concretos. En ausencia de un SMT avanzado, es probable que las incompatibilidades que conducen a conflictos sean más frecuentes por las siguientes razones: 1) sin un SMT, las personas que componen una organización no tienen una comprensión precisa de qué miembros del grupo son responsables de qué áreas de especialización; 2) tienen poca confianza en la experiencia de otras personas; y 3) es más probable que experimenten problemas de coordinación relacionados con la localización, recuperación o aplicación de experiencia para las tareas (Hood *et al.*, 2014).

En definitiva, una empresa que ha desarrollado un SMT más avanzado permite que las personas empleadas se conviertan en expertas en sus tareas, mejorando la especialización, ofreciendo un entorno donde confían en las tareas de sus compañeros/as, y donde se facilita la coordinación para que los equipos, departamentos e individuos trabajen de forma conjunta. Al tender hacia un SMT más desarrollado en términos de especialización, coordinación y confianza, es de esperar que el conflicto de gestión de tareas disminuya, por lo que podemos formular la segunda hipótesis de esta investigación:

H₂: «A mayor nivel de desarrollo de un SMT, menor tendencia a la generación de conflictos de gestión de tareas en la organización».

2.3. La relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el SMT

Desde el punto de vista de la GC, el liderazgo y dirección ejercidos sobre estos procesos son esenciales para que puedan tener el máximo impacto en los resultados de la empresa (Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo, 2015). Desde el punto de vista de los SMT, desarrollar una adecuada especialización, coordinación y credibilidad también requiere de un esfuerzo consciente y una orientación, dirección y, especialmente, liderazgo, basados en los objetivos de conocimiento de la empresa.

Desde la perspectiva más tradicional, el liderazgo se conceptualiza principalmente en términos de habilidades individuales, comportamientos, estilos u otros atributos que afectan

directamente a los procesos y al rendimiento de los grupos de trabajo (Day *et al.*, 2004). Los líderes son de vital importancia para inculcar un sistema de valores dentro de una organización, fomentar las mejores prácticas, desarrollar una cultura que pueda estimular la colaboración y motivar a la plantilla (Overall, 2015). Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo (2015) desarrollaron el concepto «liderazgo orientado al conocimiento» para referirse a un estilo de dirección adecuado a contextos en los que la GC es entendida como una filosofía empresarial tendente a alinear los objetivos de la estrategia de negocio de una empresa con sus requerimientos y disponibilidad de activos basados en el conocimiento.

El fin del liderazgo orientado al conocimiento es crear un contexto en el que las prácticas y actividades de gestión de conocimiento se puedan desarrollar con un alto nivel de efectividad. Este estilo de liderazgo combinaría estilos de liderazgo tradicionales transformacional y transaccional (Bass y Avolio, 1997), y se caracterizaría por un enfoque comunicativo con respecto a las expectativas de las personas empleadas y los objetivos de la empresa (Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo, 2015). Shamim *et al.* (2019) añaden que el liderazgo orientado al conocimiento es una actitud o acción conjunta e individual que incluye consultoría, apoyo, difusión de conocimiento estimulante, delegación, facilitación, tutoría, reconocimiento y modelado de roles innovadores en la empresa. Además, proporciona una visión común, recompensas al compartimiento de conocimiento y estimulación intelectual, que empujan hacia un cambio en el pensamiento con respecto al aprendizaje y la GC y el resultado colectivo derivado de la aplicación del conocimiento (Shamim *et al.*, 2019).

Con relación a los SMT, el liderazgo orientado al conocimiento es considerado en este trabajo como un antecedente altamente relevante. El liderazgo orientado al conocimiento facilita la asignación del trabajo en función de la experiencia demostrada (Hammedi *et al.*, 2013). El conocimiento de quién posee destrezas específicas (especialización) permite que el resto de las personas integrantes de un equipo puedan encontrar información más fácilmente y que quien lo lidera asigne tareas a aquellas que mejor puedan realizarlas (Moreland y Myaskovsky, 2000; Zhang y Guo, 2019). Además, quien lidera un equipo con efectividad es capaz de crear un entorno seguro y de confianza, donde las personas trabajadoras están dispuestas a compartir conocimientos entre sí, un entorno que maximiza la creación de conocimiento e impulsa el conocimiento hacia la innovación (Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo, 2015).

Finalmente, las personas integrantes de una organización necesitan coordinarse, pero es una tarea compleja cuando se desconocen las habilidades del resto de las personas trabajadoras. El liderazgo del conocimiento proporciona canales de comunicación activos mediante los cuales dichas personas integrantes pueden profundizar su comprensión de quién sabe qué y cómo desarrollar una base de conocimiento conjunta y una terminología especializada común (Hansen *et al.*, 2005). Establecemos, por tanto, que cuando una empresa tiene una mayor inclinación hacia el liderazgo orientado al conocimiento, se fomenta más intensamente el desarrollo de un SMT. En consonancia con los argumentos expuestos, estamos en disposición de formular la tercera hipótesis de este trabajo:

H₃: «Una mayor tendencia hacia la adopción de un liderazgo orientado al conocimiento en la organización genera un mayor desarrollo de un SMT».

2.4. El SMT como mediador entre el liderazgo orientado al conocimiento y el conflicto de gestión de tareas

El liderazgo puede ayudar a identificar y compartir información sobre las limitaciones y oportunidades de la organización y proporcionar una visión general de las relaciones que pueden surgir para desarrollar las diferentes tareas; de esta manera, resuelven inquietudes y problemas, asignan recursos y contribuyen a garantizar que los seguidores logren los objetivos. Debido a las crecientes complejidades y ambigüedades que se generan en el lugar de trabajo, puede ser difícil el desarrollo de las funciones del liderazgo, dadas las limitaciones en su información técnica o experiencia con los seguidores. Recordamos que un SMT es un sistema colectivo para codificar, almacenar y recuperar conocimiento a partir de la especialización, la confianza y la coordinación, que se basa en gran medida en las experiencias compartidas y la comunicación (Gino *et al.*, 2010). En este contexto, el estilo de dirección o liderazgo aporta recursos al SMT para plantear las tareas de manera más efectiva cuando hay un requerimiento importante de interacciones entre miembros del grupo de trabajo o entre grupos de trabajo.

Si en una organización se producen conflictos relacionados con las tareas, los cuales perjudican el funcionamiento de la organización, y, por lo tanto, sus resultados, se propone que un SMT desarrollado a partir de un estilo de liderazgo orientado al conocimiento contribuiría a reducir el nivel de conflictos de gestión de tareas. Realmente, el liderazgo orientado al conocimiento parece influir positivamente en el compromiso laboral y los procesos cognitivos vinculados a la creatividad de las personas empleadas (Shamim *et al.*, 2019); por otra parte, cuando se producen conflictos y desacuerdos sobre los procesos de la tarea (relativa al manejo de herramientas de gestión de conocimiento o incluida dentro de un sistema de gestión de conocimiento en la organización), las personas participantes pueden tener diferentes puntos de vista con respecto a los objetivos, métodos y otros aspectos para su implantación (Wu *et al.*, 2017).

Además, este tipo de liderazgo identifica deficiencias en el conocimiento organizacional y evita errores repetitivos, ahorrando tiempo y facilitando el intercambio de información entre las personas empleadas (Sadeghi y Rad, 2018; Yang *et al.*, 2014). Sin embargo, al asumir que el liderazgo orientado al conocimiento favorece el desarrollo de los SMT, el planteamiento parte de la base de que este será el elemento que canaliza este tipo de liderazgo hacia la atenuación de los conflictos de tareas (como un elemento de mediación).

En particular, se plantea que un SMT mejora la toma de decisiones con respecto al diseño y asignación de tareas, lo que a su vez permite a la empresa manejar mejor el conflicto

relativo a su gestión al promover un mayor entendimiento sobre el propósito y el proceso de desarrollo de las tareas, lo que reducirá el nivel de conflicto. Se propone, por tanto, la siguiente hipótesis:

H₄: «El SMT ejerce un efecto mediador en la relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el conflicto de gestión de tareas en la organización».

2.5. Efectos indirectos del liderazgo orientado al conocimiento y el SMT en la innovación a través de la reducción del conflicto de gestión de tareas

La literatura sobre gestión de conocimiento ha analizado la relación existente en los últimos años sobre los SMT y la innovación, y sobre el liderazgo orientado al conocimiento y la innovación. Con relación a los SMT, se ha investigado cómo proporcionan a los grupos de trabajo una estructura y procesos que permiten a los equipos de trabajo integrar tareas y conocimiento de manera más efectiva. Sin embargo, al innovar, los equipos no solo deben trabajar juntos de manera eficiente y efectiva, sino que también deben generar y capitalizar nuevas ideas (O'Toole *et al.*, 2017). El SMT permite reflexionar sobre los problemas ocasionados en un equipo, al contar con rutinas de trabajo basadas en la experiencia de las personas integrantes podría usarse y recombinarse de nuevas maneras (Marques-Quinteiro *et al.*, 2019). Estas rutinas y herramientas formales también evitan que las personas empleadas tiendan a frustrarse y a no desear participar en el intercambio de ideas, e incluso a no considerar que el diseño e implantación de una tarea sea una cuestión de índole personal que afecte a sus relaciones con el resto.

En este sentido, un SMT bien configurado contribuiría a evitar el ocultamiento de conocimiento o los planteamientos oportunistas sobre el mismo, y en este sentido mejoraría la capacidad de innovar de la empresa. Planteamos la hipótesis de que el desarrollo de un SMT, a través de la atenuación del conflicto de gestión de tareas conducirá a la mejora de la capacidad de innovación de la organización.

H₅: «Cuanto mayor sea el desarrollo de un SMT, mayor será el impacto (positivo) en la capacidad de innovación a través de la reducción del conflicto de gestión de tareas».

Respecto al efecto del liderazgo orientado al conocimiento sobre la capacidad de innovación, varios trabajos han planteado que, aunque exista un impacto importante, este es de tipo indirecto, al actuar sobre otras variables que son las que finalmente hacen mejorar la capacidad de innovar de una empresa. Bai *et al.* (2016) afirman que los conflictos derivados del diseño y la implantación de tareas podrían contribuir al intercambio de conocimientos y

creatividad de las personas empleadas al desencadenar un intercambio de información y una exploración de opiniones diversas e incluso opuestas. Sin embargo, el nivel de conflicto de tareas puede volverse tan intenso que se puede bloquear el procesamiento de la información (De Dreu, 2006).

Por tanto, se plantea como última hipótesis que el liderazgo orientado al conocimiento tiene una relación significativa con la capacidad de innovación a través del efecto indirecto que provoca el desarrollo del SMT, y, subsecuentemente, la reducción del conflicto de gestión de tareas. Planteamos concretamente que, aunque el liderazgo orientado al conocimiento no acabará con los conflictos de tareas directamente, sí los reducirá hasta un límite en el que puedan afectar de forma positiva a la capacidad de innovación de la empresa a través del desarrollo del SMT, el cual contribuirá a clarificar, coordinar y asignar las tareas entre las personas trabajadoras y a gestionar los conflictos derivados de su diseño y puesta en práctica. Por una parte, las características que definen el liderazgo orientado al conocimiento, como su perspectiva transformacional, permiten una visión crítica de las tareas que enriquece el debate sobre su diseño y puesta en marcha. Por otra, su perspectiva transaccional evita que exista un debate excesivo sobre la operativa de la construcción y puesta en marcha de las diferentes tareas, especialmente las vinculadas a la GC.

Así, planteamos una última hipótesis en la que se indica que las iniciativas de liderazgo orientado al conocimiento llevadas a cabo por las empresas influyen positivamente sobre su capacidad de innovación de forma indirecta, a través de su intervención en el SMT y en el conflicto de gestión de tareas, en el sentido de crear un contexto propicio para que la empresa pueda ser más creativa e innovadora a través de la resolución satisfactoria de los conflictos de gestión tareas. De esta manera establecemos que:

H₆: «Cuanto mayor es la tendencia de la organización a adoptar un liderazgo orientado al conocimiento, mayor será el desarrollo de su capacidad de innovación, pero ese efecto es indirecto y generado a partir del desarrollo de un SMT, que permite reducir el nivel existente de conflictos de gestión de tareas».

3. Metodología

3.1. Contexto. Sector hotelero

La industria hotelera proporciona principalmente instalaciones de alojamiento y descanso a turistas y viajeros/as. A pesar de no ser considerados *a priori* como intensivos en conocimiento, prestan servicios cuyos procesos requieren la integración de conocimiento de diversas fuentes (Chen, 2013). En la industria hotelera, el conocimiento está relacionado con la clientela, productos y servicios de la compañía, procedimientos de trabajo operativos,

resolución de problemas y situación y comportamiento de las empresas competidoras (Shamim *et al.*, 2017). Del mismo modo, una mentalidad orientada al aprendizaje y la innovación es crucial para la competitividad de los hoteles (Chen, 2013).

Históricamente, la industria hotelera ha sido conocida por contar con una alta tasa de rotación de personal (Baum, 2019). Entre las causas principales encontramos algunas características contractuales (por ejemplo, largas horas de trabajo, personas empleadas a tiempo parcial, salarios bajos o demanda fluctuante). En esta situación, si las personas empleadas no transfieren, almacenan o documentan su conocimiento en la memoria organizativa, las organizaciones se pueden enfrentar a la pérdida de capital humano, lo que en última instancia puede afectar a la calidad de los servicios prestados a la clientela. El dinamismo y la agilidad requeridos por los hoteles solo son viables si son compatibles con una memoria organizacional completa y activa, en la que el conocimiento se crea, circula con fluidez y crece naturalmente.

Los establecimientos hoteleros pueden beneficiarse de los llamados «sistemas de gestión del conocimiento», que ayudan a articular, codificar y transferir el conocimiento respaldando las interacciones del personal (Bouncken, 2002). Por ejemplo, los conocimientos específicos de tareas *front-office* y *back-office*, que pueden codificarse en documentos o bases de datos, o el conocimiento compartido sobre las tareas relacionadas entre departamentos (alojamiento, restauración y *marketing*-eventos) (Bouncken, 2002), y en el desarrollo de rutinas organizativas. Por otra parte, Gino *et al.* (2010) muestran cómo los SMT influyen en la transferencia de conocimiento organizacional. El conocimiento se puede transferir rotando a las personas trabajadoras, las tareas, las herramientas o las redes en las que se integra el conocimiento de una unidad social a otra, o modificando esos repositorios de conocimiento. Por ejemplo, a través del movimiento de personal, el conocimiento adquirido en una unidad puede transferirse a otra.

3.2. Estrategia de búsqueda

La población del estudio corresponde a hoteles de capitales del interior de España. Entendemos que aquí puede haber un modelo distintivo de llevar a cabo la GC, ya que tanto la atracción del turista, la oferta de servicios, estacionalidad o el nivel de innovación en los mismos (por ejemplo, calidad, sostenibilidad) pueden variar de forma significativa con respecto al modelo de sol y playa. Primero seleccionamos las provincias de España sin costa y posteriormente nos centramos en sus capitales. Esto se hizo por tres motivos: el primero sería por el mayor volumen de turismo que reciben las capitales frente al resto de poblaciones; el segundo motivo sería debido al número de estrellas, siendo los hoteles de las capitales los que cuentan con un mayor volumen de hoteles de alta calidad (3 a 5 estrellas); y tercero, la población hotelera quedaría más homogeneizada en cuanto al número y tipo de servicios ofrecido en las capitales (por ejemplo, turísticos, negocios, entretenimiento), renta per cápita o nivel adquisitivo de la población. Estas capitales de provincia son: Albacete,

Ávila, Badajoz, Burgos, Cáceres, Ciudad Real, Córdoba, Cuenca, Guadalajara, Huesca, Jaén, León, Lleida, Logroño, Madrid, Ourense, Palencia, Pamplona, Salamanca, Segovia, Sevilla, Soria, Teruel, Toledo, Valladolid, Vitoria, Zamora, Zaragoza.

Seguidamente, se utilizó la plataforma web Booking.com para filtrar nuestra búsqueda en hoteles de 3 a 5 estrellas de las capitales mencionadas. Varios sitios web recopilan reseñas de hoteles de manera estructurada, y esta información es de fácil acceso y gratuita (Fritsch y Sigmund, 2016). Esta búsqueda *online* ha despertado un gran interés en el campo académico y muchos estudios están adoptando esta fuente de información para desarrollar sus análisis (por ejemplo, Serra-Cantalops y Salvi, 2014).

3.3. Población

Como universo de nuestra investigación seleccionamos hoteles de las capitales de provincia del interior de España (28 en total), ya que tratamos de reunir establecimientos con servicios similares ofrecidos a la clientela (por ejemplo, cultura, ocio, turismo de negocios).

En la tabla 1 se recoge información del sector hotelero para las capitales del interior en 2019, anteriormente señaladas. Esta reúne la información referida a viajeros, pernoctaciones, estancia media, número de establecimientos abiertos estimados según la encuesta, número de habitaciones estimadas según la encuesta, número de plazas estimadas según la encuesta, grado de ocupación por plazas, grado de ocupación por plazas en fin de semana, grado de ocupación por habitaciones y personal ocupado.

Tabla 1. Principales cifras turísticas por capitales de interior¹

Cifras turísticas por capitales de interior	
Viajeros/as	21.256.243
Pernoctaciones	40.916.848
Estancia media	1,71
Número de establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	2.082



¹ Estas cifras corresponden a la media de las capitales para el año 2019, a excepción de Guadalajara, Huesca y Jaén, de las que no se encuentran las cifras disponibles o sus últimos datos son de 2018.

Cifras turísticas por capitales de interior


Número de habitaciones estimadas según la encuesta*	94.446
Número de plazas estimadas según la encuesta*	184.179
Grado de ocupación por plazas**	52,7
Grado de ocupación por plazas en fin de semana**	65,15
Grado de ocupación por habitaciones***	60,3
Personal ocupado*	24.302

* Media anual; ** Grado de ocupación ponderado por plazas; *** Grado de ocupación ponderado por habitaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de INE-EOH (2020).

Se observa que el número de viajeros/as que registraron las capitales de interior asciende a 21.256.243, con un total de 40.916.848 pernотaciones y una estancia media de 1,71 días. Las capitales de interior que más viajeros/as acogieron son Madrid, Sevilla y Zaragoza, respectivamente. Por otra parte, el número de personas empleadas en estos hoteles asciende a 24.302, lo que significaría que un 11,05 % del personal ocupado en hoteles pertenece a las capitales de interior.

Como se ha mencionado previamente, la estrategia de búsqueda de hoteles se desarrolló a través de la web www.booking.com, siguiendo investigaciones recientes (Nicolau *et al.*, 2020). A partir de ello se construyó una base de datos *ad hoc* con información de los 767 hoteles que formaron la población inicial de nuestra investigación.

Tabla 2. Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas según Booking en 2019 en capitales del interior

	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	Total
Albacete		6	3	9
Ávila	1	8	8	17
Badajoz	1	5	2	8





	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	Total
◀				
Burgos	1	10	14	25
Cáceres	2	6	4	12
Ciudad Real		7	1	8
Córdoba	2	18	10	30
Cuenca		6	6	12
Guadalajara		3	3	6
Huesca		2	3	5
Jaén		4	2	6
León		10	10	20
Lleida	1	5	3	9
Logroño		8	7	15
Madrid	31	166	88	285
Ourense		6		6
Palencia		3	2	5
Pamplona	1	12	6	19
Salamanca	3	21	6	30
Segovia	1	7	7	15
Sevilla	7	56	29	92
Soria		4	3	7
Teruel		3	8	11
Toledo	3	9	15	27
▶				

	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	Total
◀				
Valladolid	2	18	8	28
Vitoria	1	4	6	11
Zamora	1	5	5	11
Zaragoza	2	17	19	38
Total	60	429	278	767

Fuente: elaboración propia a partir de www.booking.com.

3.4. Medida de las variables

El modelo de esta investigación se compone fundamentalmente de cuatro constructos o variables latentes: el liderazgo orientado al conocimiento, el SMT, el conflicto de gestión de tareas y la capacidad de innovación (servicios y procesos). Estas variables (latentes) no son directamente observables, por lo que con el objeto de hacerlas operativas se han utilizado escalas aditivas (múltiples) de valoración subjetiva, validadas, en su mayoría, en anteriores trabajos empíricos, o, en su defecto, se han elaborado a partir de una revisión profunda de la literatura y han sido validadas a través de técnicas estadísticas ampliamente aceptadas. La tabla 3 muestra el número de ítems y/o las dimensiones de cada constructo utilizado.

Tabla 3. Variables e ítems

Variables	Escala de ítems
Liderazgo orientado al conocimiento	6 ítems
SMT	15 ítems (5 especialización, 5 credibilidad y 5 coordinación)
Conflicto de gestión de tareas	6 ítems
Innovación	11 ítems

Fuente: elaboración propia.

Los ítems de las escalas, tipo Likert, plantean valoraciones sobre el grado de acuerdo con la afirmación que se presenta, desde una puntuación 1 = muy en desacuerdo a 7 = muy de acuerdo, pasando por un punto central 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Medida del liderazgo orientado al conocimiento

Para la medida de este estilo de liderazgo se utilizó una escala compuesta por 6 ítems que contenían elementos de liderazgo vinculados a la gestión de conocimiento y a la literatura propia sobre liderazgo. Además, se incluyeron ítems relativos a la motivación y comunicación con personas empleadas. Esta escala ha sido desarrollada y validada previamente por Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo (2015). Las cuestiones fueron planteadas a nivel organizativo, es decir, se preguntaba por el estilo de dirección implantado en la empresa (en este caso, el establecimiento hotelero).

Medida del SMT

Para evaluar el SMT, se utilizó una versión modificada de la medida propuesta por Heavey y Simsek (2017) y compuesta por 15 ítems de una versión anterior diseñada por Lewis (2003). El constructo latente se compone de 3 dimensiones: especialización, credibilidad y coordinación, cada una de las cuales incluye 5 ítems específicos. Siguiendo a Lewis y Herndon (2011) y Heavey y Simsek (2017), consideramos que el constructo es de segundo orden, en el que las 3 dimensiones se integran formativamente.

Medida del conflicto de gestión de tareas

El conflicto de gestión de tareas se midió a través de la escala de conflicto intragrupo (Jehn, 1995) adaptada por Jehn y Mannix (2001). Esta se adaptó utilizando únicamente los indicadores relacionados con las tareas (conflicto de tareas y conflicto de procesos), y eliminando los indicadores del llamado «conflicto de relación». Además, los 6 indicadores que forman la escala fueron adaptados para hacer referencia a la unidad de estudio, que es la organización.

Medida de la innovación en el establecimiento hotelero

La capacidad de innovación (servicios y procesos) del establecimiento hotelero se midió de forma subjetiva a través de una adaptación de la utilizada por Camisón y Villar-López (2014), la cual se basaba, a su vez, en la definición aportada por el Manual de Frascati de la OCDE (2005). La escala ha sido adaptada al sector hotelero para tratar de averiguar la capacidad de innovación del hotel para generar servicios y procesos nuevos o mejorados.

VARIABLES DE CONTROL

Las variables de control que se utilizaron en este trabajo fueron el tamaño del hotel (variable determinada por el número de habitaciones) (Madanoglu y Ozdemir, 2016), el tipo de gestión (independiente o perteneciente a cadena hotelera) (Wikhamn, 2019) y la categoría (3, 4 y 5 estrellas) (Madanoglu y Ozdemir, 2016). Todas ellas pueden afectar a la capacidad de innovación del establecimiento al venir influenciadas por el presupuesto para introducir tecnología y las interacciones entre personas empleadas (tamaño), el tipo de gestión (es más probable que las cadenas distribuyan innovaciones desarrolladas en determinados centros a otros) o la categoría (las más altas suelen ser más proclives a prestar un rango mayor de servicios, debido, *a priori*, a una mayor sofisticación de su clientela).

3.5. Características de la muestra

Nuestra población de estudio se compone de categorías de establecimientos hoteleros en capitales de provincia del interior de España de 3, 4 y 5 estrellas. Tras realizar un proceso de depuración de información a través del portal web www.booking.com, la población final quedó establecida en 767 establecimientos hoteleros. Posteriormente, y tras recopilar información referente a los mismos en una base de datos *ad hoc* que incluía dirección de correo electrónico, número de teléfono, categoría (número de estrellas), número de habitaciones y ciudad, se procedió al envío del cuestionario vía *e-mail*.

El cuestionario se dirigió a las personas empleadas del hotel que eran responsables de algún área relevante en el establecimiento (por ejemplo, gerentes de recepción, directores/as de recursos humanos o directores/as de administración). Este personal es un vínculo esencial entre la alta gerencia de un hotel y las personas empleadas de primera línea (Kuo *et al.*, 2012). También desempeñan un papel clave en la prestación de nuevos servicios y el desarrollo de nuevos procesos, ya que supervisan el desarrollo de tareas y las actividades de GC y tienen acceso tanto a la generación de ideas de las personas empleadas como a las directrices en materia de innovación de la alta dirección (por ejemplo, en caso de una cadena, esas directrices vendrán impuestas por la central corporativa).

En diciembre de 2018 se llevó a cabo un primer envío, únicamente a los 61 establecimientos hoteleros contabilizados para Castilla-La Mancha. El motivo era comprobar la validez del cuestionario tratando de obtener respuestas de 2 o más miembros de la plantilla con diferentes funciones, pero similar nivel de responsabilidad. Se trataba de analizar que las preguntas se entendían por parte de las personas encuestadas y que las respuestas sobre las variables organizativas analizadas en el estudio eran similares para el resto de personas trabajadoras de la misma unidad observacional (establecimiento hotelero).

El índice más apropiado para cuantificar la concordancia entre diferentes mediciones (observaciones) de una variable numérica es el llamado «coeficiente de correlación intraclase»

(CCI) (Fleiss, 1986). La validez del cuestionario, por tanto, se evaluó mediante el cálculo de este coeficiente (CCI)² para las principales variables del estudio (Fleiss, 1986), para un modelo mixto con consistencia y un intervalo de confianza del 95 %, utilizando el *software* IBM SPSS. Se recogieron 2 o más cuestionarios para el mismo establecimiento hotelero en 10 casos (40 encuestados/as totales). El CCI para el liderazgo orientado al conocimiento fue 0,851, para el conflicto de gestión de tareas, 0,904, para el SMT, 0,749, y para la capacidad de innovación, 0,925. Shrouf y Fleiss (1979) señalan que los valores son aceptables para un umbral de 0,7 (buena concordancia para valores entre 0,7 y 0,9, y muy buena concordancia para valores por encima de 0,9).

Posteriormente se procedió al envío del cuestionario al resto de la población, volviendo de nuevo a contactar con aquellos establecimientos de la región que no habían contestado. Telefónicamente, se comprobó que las direcciones de envío eran correctas. En el plazo de 1 mes se realizó un segundo envío, y pasadas otras 2 semanas, un tercero. Finalmente, se obtuvo una muestra de 118 cuestionarios (1 por establecimiento hotelero), incluyendo los 10 en los que teníamos respuestas múltiples.

En estos hoteles con múltiples respuestas se decidió utilizar el cuestionario contestado por la persona con mayor nivel de responsabilidad³. Además, se desecharon 6 cuestionarios que mostraron inconsistencias, o que se encontraban incompletos en su mayor parte.

La muestra final (118 establecimientos) representa el 15,38 % del total de la población objeto de estudio. Este es un porcentaje aceptable para estudios basados en encuestas a nivel empresa, por el escaso incentivo que supone contestar al cuestionario y lo complejo de su seguimiento cuando no hay contacto personal.

La literatura referente a gestión de empresas suele considerar válida una tasa de respuesta comprendida entre el 10 % y el 20 % en este tipo de trabajos (Chow y Chen, 2012). La ficha técnica de la investigación queda reflejada en la tabla 4.

² Dicho coeficiente estima el promedio de las correlaciones entre todas las posibles ordenaciones de los pares de observaciones disponibles. Asimismo, extiende su uso al caso en el que se disponga de más de dos observaciones por sujeto. La forma de cálculo más habitual se basa en un modelo de análisis de la varianza (Anova) con medidas repetidas. Aplicando el CCI nos encontraremos como resultado un coeficiente que variará entre 0 y 1. Cuando el error debido a la variabilidad entre experimentos, instrumentos, etc. sea muy pequeño, este será atribuido exclusivamente a la población o muestra, con lo cual nos encontraremos con un resultado fiable (Fleiss, 1986; McGraw y Wong, 1996).

³ Al ser las personas gerentes las que dirigen, toman decisiones y asumen la responsabilidad mayor de la empresa y sus acciones, son ellas quienes en primera medida deben conocer y comprender el alcance de la GC para poder implementarla.

Tabla 4. Ficha técnica de la investigación

Población	Hoteles de capitales del interior de España de 3, 4 y 5 estrellas (767 hoteles)
Ámbito geográfico	Capitales del interior de España (provincias sin costa)
Tamaño muestral	118 establecimientos hoteleros
Unidad de análisis	Establecimientos hoteleros
Método de recogida de información	Visita a hoteles con cuestionario físico, cuestionario <i>online</i> y contacto telefónico
Tasa de respuesta	15,38 % (118 de 767)
Error muestral	+/-8,3 % (para p=q=50 % caso más desfavorable)
Nivel de confianza	95 %
Fecha realización trabajo de campo	Diciembre 2018-septiembre 2019
Tipo de muestreo	De conveniencia

Fuente: elaboración propia.

4. Análisis empírico

4.1. Contraste de hipótesis: modelos de ecuaciones estructurales basados en *partial least squares* (PLS)

El *software* estadístico empleado en esta investigación ha sido SmartPLS 3.3.2. En el contraste se incluye el tamaño del hotel como única variable de control, medida por el número total de habitaciones y transformada a una escala logarítmica para mitigar problemas estadísticos vinculados a la escala de medida. Consideramos el tamaño como una variable relacionada con la capacidad de innovación, ya que cuanto mayor sea la empresa (en este caso, el hotel), más interacciones entre las personas empleadas se producirán para desarrollar innovaciones. Además, los hoteles de mayor dimensión tienen presupuestos mayores que los hoteles más pequeños para introducir novedades, tecnologías y nuevos servicios, por lo que esperamos una influencia positiva en la capacidad de innovación (Madanoglu y Ozdemir, 2016). El resto de las variables de control (categoría y pertenencia

a cadena hotelera) no eran significativas tras analizar la correlación con la capacidad de innovación, y se descartaron a la hora de estimar los parámetros.

Tabla 5. Correlaciones entre la capacidad de innovación y las variables de control

Variable	Variabes de control	Muestra	P
Capacidad de innovación	Tamaño (n.º de habitaciones)	0,155	0,049*
	Categoría (n.º de estrellas)	0,169	0,137
	Pertenencia a cadena	0,177	0,076

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Fuente: elaboración propia.

4.2. Validación de las medidas formativas

A diferencia de los indicadores reflectivos, donde la multicolinealidad entre indicadores es deseable, en los constructos formativos el exceso de multicolinealidad puede desestabilizar el modelo y suponer un problema, ya que dificulta la separación de las influencias distintivas de cada indicador sobre la variable latente. Así, los pesos (β)⁴ pueden verse afectados por las correlaciones entre elementos del mismo constructo, lo que revelaría que hay más de un indicador midiendo el mismo aspecto de la variable latente (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

En nuestro estudio, para analizar el constructo formativo que corresponde al SMT, utilizamos el enfoque de los dos pasos, donde primero se conectan las dimensiones que forman la variable SMT a la propia variable latente total. Después, utilizamos la técnica PLS con 5.000 submuestras para extraer los indicadores con cargas bajas⁵. Tras este primer análisis, eliminamos los ítems SMT2, SMT9, SMT10, SMT13 y SMT15.

⁴ Cabe mencionar que los constructos con indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos (β) y no de las cargas (λ). Esto es así porque los pesos proporcionan información de la composición e importancia relativa que tiene cada indicador en la formación de la variable latente.

⁵ El coeficiente debe ser mayor que 0,6, mientras que, en estudios confirmatorios, o en fases avanzadas de investigación, se considera que debe ser superior a 0,7 (Gefen y Straub, 2005), 0,8 o 0,9 (Nunnally, 1978).

Dado que las medidas tradicionales de validez y fiabilidad no pueden aplicarse a los constructos formativos, en el presente estudio se tendrá en cuenta el esquema desarrollado por Petter *et al.* (2007), que establece, por un lado, el análisis de la colinealidad entre los componentes (a través del VIF –*variance inflation factor*–) y, por otro, el análisis de los pesos de los elementos sobre sus respectivos constructos formativos (β), para analizar su significación.

En la siguiente tabla se observan los valores VIF de cada una de las 3 dimensiones utilizadas para medir el SMT como constructo formativo, cuyos valores son inferiores a 3,3, lo que según Hair *et al.* (2013) es aceptable como indicador de ausencia de multicolinealidad entre las dimensiones del SMT.

Tabla 6. Análisis de la multicolinealidad (VIF)

Variable	Dimensión	VIF	Pesos
SMT	Coordinación	1,844	0,393***
	Credibilidad	1,710	0,381***
	Especialización	1,582	0,414***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la significación de los pesos de los indicadores se emplea el estadístico t de Student. La técnica utilizada para ello en PLS es el *bootstrapping*, que consiste en generar un determinado número de muestras con el mismo tamaño que la muestra original a través del reemplazo de valores, obteniendo así la distribución de valores para el error estándar. Para determinar la significación inicial del modelo y los coeficientes de las variables en el presente estudio se sigue la recomendación de Brown y Chin (2004) y se generan 5.000 submuestras del mismo tamaño que la muestra original (118), empleando una distribución t-Student de 2 colas y 4.999 grados de libertad ($n-1$).

Así pues, en el caso del constructo formativo de segundo orden SMT se observa que las 3 dimensiones muestran una alta contribución a la explicación de la variable latente. Los pesos de las 3 dimensiones se obtienen de la primera etapa del análisis en PLS. Esto implica que el coeficiente de determinación (R^2) del SMT en esta etapa sea la unidad y que, por lo tanto, este constructo esté perfectamente explicado por las 3 dimensiones que lo forman, pero también implica que la influencia del liderazgo orientado al conocimiento sobre el SMT sea prácticamente 0. Al utilizar una medida reflectiva-formativa como una construcción endógena, casi toda su varianza se explica por sus indicadores. En nuestro caso se utiliza el cálculo que proporciona el valor del SMT en la primera etapa del análisis, al extraer las

puntuaciones de las variables latentes de especialización, coordinación y credibilidad, obtenidas en PLS, e incluirlas como nuevos indicadores para analizarlas en el modelo global como variable manifiesta en la segunda etapa (Hair *et al.*, 2018).

Gráfico 1. Constructo formativo de segundo orden SMT

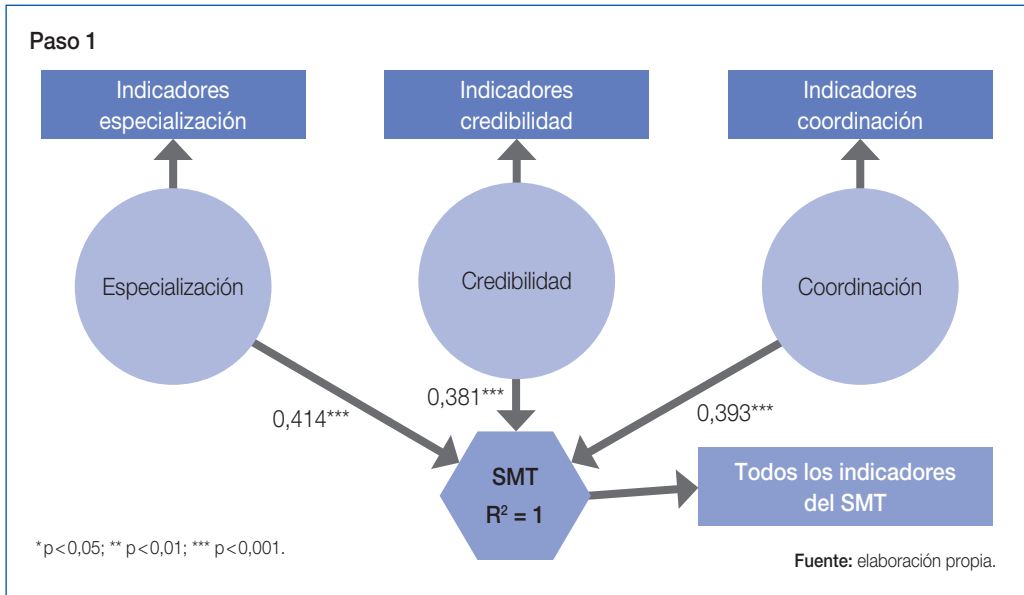
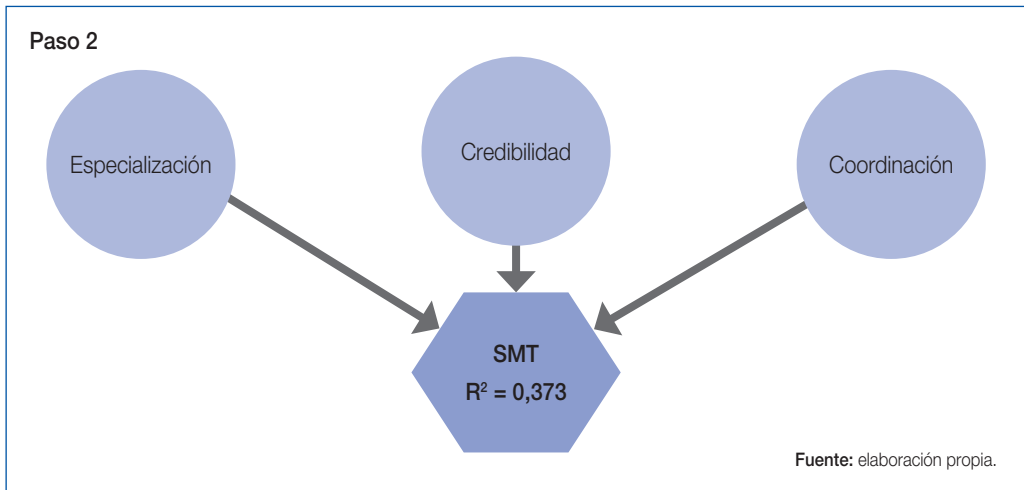


Gráfico 2. Constructo formativo de segundo orden SMT (continuación)



4.3. Validación de las medidas reflectivas

Cuando se trata de analizar las medidas reflectivas, en PLS se establece el examen de fiabilidad a través de la consistencia interna, así como la validez convergente y discriminante (Hair *et al.*, 2013). Con ello se analiza si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas.

Tabla 7. Análisis del instrumento de medida-fiabilidad y validez convergente

	Indicadores	Cargas λ	α de Cronbach	ρ_A	Fiabilidad compuesta (IFC)	AVE
Liderazgo orientado al conocimiento	LOC1	0,883	0,848	0,925	0,886	0,612
	LOC2	0,891				
	LOC3	0,756				
	LOC5	0,652				
	LOC6	0,701				
Conflicto de gestión de tareas	CGT1	0,789	0,918	0,956	0,935	0,705
	CGT2	0,823				
	CGT3	0,810				
	CGT4	0,885				
	CGT5	0,895				
	CGT6	0,834				
Capacidad de innovación	I1	0,648	0,932	0,960	0,938	0,580
	I2	0,731				
	I3	0,675				
	I4	0,652				
	I5	0,736				
	I6	0,798				
	I7	0,844				
	I8	0,896				
	I9	0,832				
	I10	0,700				
	I11	0,847				

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, decidimos comprobar la validez discriminante por el método de Fornell-Larcker. Como se observa en la tabla 8, la varianza compartida entre el constructo y sus

propias medidas AVE es superior a la compartida con otros constructos⁶. Es decir, los valores en la diagonal principal son superiores a los valores que se encuentran fuera de ella, lo que indica que también en este caso se obtienen valores satisfactorios con relación a la validez discriminante de los constructos.

Tabla 8. Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker y correlaciones entre variables

	Conflicto de gestión de tareas	Efecto cuadrático	Capacidad de innovación	Liderazgo orientado al conocimiento	SMT	Tamaño
Conflicto de gestión de tareas	0,840					
Efecto cuadrático conflicto-capacidad de innovación	0,686**	1				
Capacidad de innovación	-0,315**	-0,041	0,762			
Liderazgo orientado al conocimiento	-0,331**	-0,084	0,664**	0,782		
SMT	-0,410**	-0,057	0,541**	0,611**	0,691	
Tamaño	0,043	0,046	0,157*	0,020	-0,022	1

Diagonal: validez discriminante por el criterio de Fornell. Debajo de la diagonal: correlaciones entre factores y grado de significación (** nivel $p < 0,01$ y * nivel $p < 0,05$). La puntuación del SMT se obtuvo en el análisis de las medidas formativas.

Fuente: elaboración propia.

Henseler *et al.* (2016) muestran con varios estudios de simulación que la falta de validez se detecta de mejor forma por medio de la ratio *heterotrait-monotrait* (HTMT).

⁶ El criterio de Fornell-Larcker considera la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE), la cual debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. Así, la raíz cuadrada de la AVE de cada variable latente deberá ser mayor que las correlaciones que tiene este con el resto de las variables; por lo tanto, para lograr validez discriminante, la raíz cuadrada de la AVE de un constructo debe ser mayor que la correlación que este tenga con cualquier otro constructo.

Conforme a los criterios establecidos, los intervalos de confianza para la HTMT deben ser menores a 1, lo que permitiría validar este criterio. Según HTMT existe validez discriminante cuando las correlaciones entre los constructos son inferiores a 0,85 (Richter *et al.*, 2016) o inferiores a 0,9 (Henseler *et al.*, 2016).

En nuestro caso, los constructos evaluados poseen validez discriminante al situarse por debajo de esta escala (tabla 9).

Tabla 9. *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

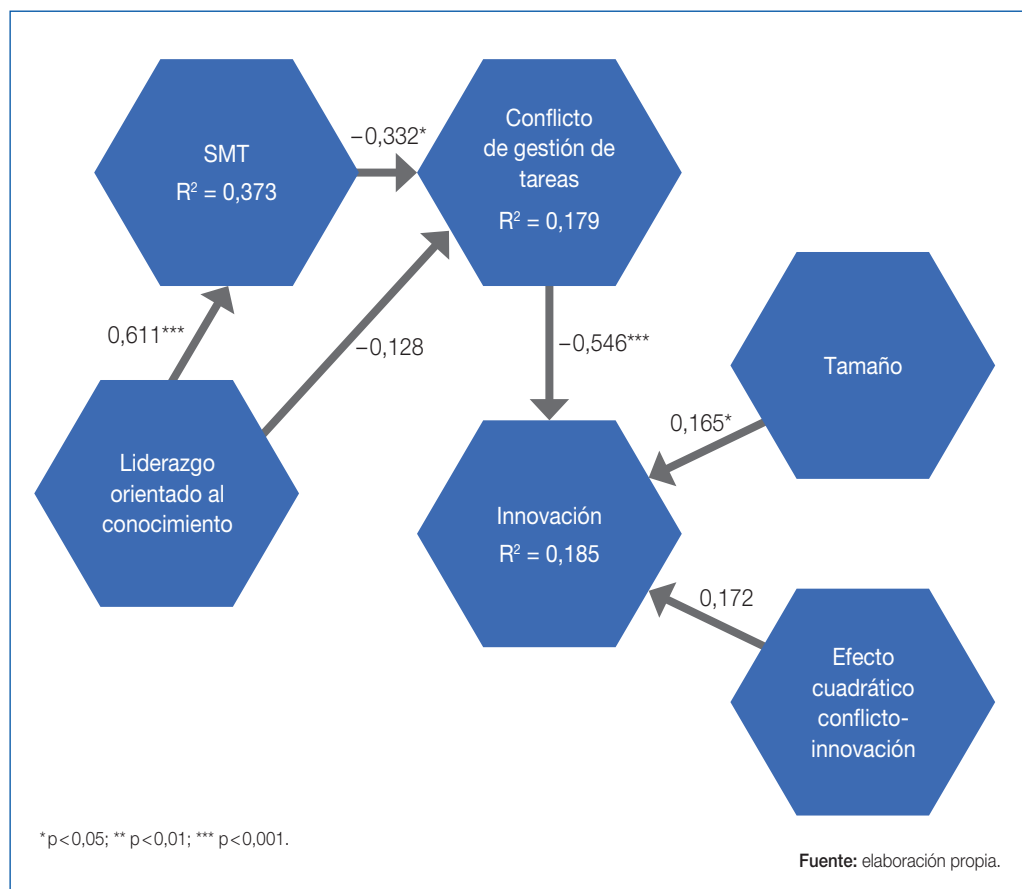
	Conflicto de gestión de tareas	Efecto cuadrático	Capacidad de innovación	Liderazgo orientado al conocimiento
Conflicto de gestión de tareas				
Efecto cuadrático conflicto-capacidad de innovación	0,709			
Capacidad de innovación	0,260	0,105		
Liderazgo orientado al conocimiento	0,311	0,124	0,719	
Tamaño	0,050	0,046	0,169	0,047

Fuente: elaboración propia.

5. Resultados

Después de haber evaluado a través de los análisis estadísticos oportunos que el modelo de medida es válido y fiable con relación a las escalas de medida reflectivas y formativas de los constructos, es necesario llevar a cabo una interpretación del modelo interno o estructural, con el fin de contrastar las relaciones establecidas en las hipótesis.

Gráfico 3. Resultados modelo hipótesis



De acuerdo con Hair *et al.* (2013), se utilizó un *bootstrapping* (5.000 muestras) para generar los estadísticos *t* de Student y sus errores estándar, lo que nos permitió evaluar la significación estadística de los coeficientes *path* (Castro Barroso y Roldán Salgueiro, 2013). La técnica *bootstrapping* permite obtener los errores estándar y los valores *t* necesarios para analizar la significación de las relaciones entre los constructos. Así, se aceptarán aquellos coeficientes *path*, y, por extensión, las hipótesis planteadas, que sean significativos según una distribución *t* de Student de 2 colas con $n - 1$ grados de libertad. En la tabla 10 se pueden observar los resultados del análisis estructural a través de PLS, mostrando los coeficientes *path* (β), que indican las relaciones entre los constructos, así como la significación de las relaciones. El análisis de significación indica la existencia de relaciones significativas en todos los *path* excepto en la relación cuadrática, ya que el valor del estadístico *t* de Student es significativo en todos los casos por encima del 95 %. Los resultados de este análisis están representados en la siguiente tabla.

Tabla 10. Resultados obtenidos

Hipótesis	Relación	Coefficientes path (β)	DT	Valor t (bootstrapping)	P
H ₁	Conflicto de gestión de tareas y capacidad de innovación	0,172	0,094	1,824	0,068
H ₂	SMT y conflicto de gestión de tareas	-0,332*	0,136	2,446	0,014
H ₃	Liderazgo orientado al conocimiento y SMT	0,611***	0,058	10,487	0,000
H ₄	El SMT media la relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el conflicto de gestión de tareas	-0,203*	0,087	2,323	0,020
H ₅	SMT-Conflicto de gestión de tareas-Innovación	0,181*	0,079	2,297	0,022
H ₆	Liderazgo orientado al conocimiento-SMT-Conflicto de gestión de tareas-Innovación	0,111*	0,052	2,133	0,033
	Tamaño-Innovación	0,165*	0,081	2,037	0,042
Otras relaciones					
	Liderazgo orientado al conocimiento y conflicto de gestión de tareas	-0,128	0,101	1,273	0,203
	Conflicto de gestión de tareas e innovación (lineal)	-0,546***	0,131	4,155	0,000
	Relación indirecta-Liderazgo orientado al conocimiento-Conflicto de gestión de tareas-Innovación	0,070	0,060	1,166	0,122

*p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Fuente: elaboración propia.

A la luz de los resultados obtenidos, se confirman todas las relaciones establecidas entre las variables, a excepción del efecto cuadrático (U invertida) en relación con la innovación en los establecimientos hoteleros. A continuación exponemos con detalle los resultados obtenidos.

5.1. Relación cuadrática

En cuanto a la relación cuadrática (hipótesis 1-relación en forma de U invertida) se realizó mediante un proceso de arranque, con una cantidad de 5.000 muestras, y utilizando un intervalo de confianza corregido y sesgado en un 95 %. Los efectos no lineales que planteamos con funciones cuadráticas están disponibles en SmartPLS con un enfoque de 2 pasos⁷ (Hair *et al.*, 2018).

Como se muestra en la tabla 10, identificamos el efecto cuadrático del conflicto en gestión de tareas sobre la capacidad de innovación con un valor del coeficiente β de 0,172, no significativo ($p=0,068$). Esto significa que la hipótesis 1 se rechaza. Si el valor del coeficiente hubiera resultado negativo y significativo, indicaría que la relación conflicto de gestión de tareas-innovación sigue un patrón en forma de U invertida, pero en este caso la relación entre las variables parece seguir una tendencia distinta.

5.2. Relaciones directas

En segundo lugar, se procede a interpretar los datos que proporcionan los coeficientes *path* o β estandarizados. Las hipótesis 2 y 3 se aceptan, ya que los coeficientes son significativos y por encima de 0,3, lo que denota que el efecto es bastante fuerte. Así, la adopción de un liderazgo orientado al conocimiento ejerce un efecto positivo y significativo sobre el SMT en los establecimientos hoteleros ($\beta=0,611$; $p<0,001$). Por su parte, la relación entre el SMT y el conflicto de gestión de tareas tiene un efecto negativo y significativo ($\beta=-0,332$; $p<0,05$). Cuanto más desarrollado se encuentra el SMT del establecimiento hotelero, menor es el nivel existente de conflictos en la gestión de tareas.

5.3. Relación de mediación

Analizando el efecto planteado en la hipótesis 4 (donde se establece una mediación por parte del SMT), encontramos que es negativo y significativo ($\beta=-0,203$; $p<0,05$), pero para

⁷ Este enfoque utiliza las puntuaciones de la variable latente de la variable predictora del modelo de efectos directos (sin el término de efecto cuadrático). Estas puntuaciones de la variable latente se guardan y se utilizan para calcular el indicador cuadrático que se usa en el segundo paso del análisis que implica añadir el término del efecto cuadrático además de la variable predictora.

aceptar dicha hipótesis debemos calcular el VAF⁸ correspondiente, ya que hay que evaluar la fuerza de la mediación. Por este motivo es necesario valorar la significación de los efectos directos e indirectos y el VAF según el siguiente esquema:

Tabla 11. Relación de mediación

Hipótesis	Relación	Coefficientes <i>path</i> (β estandarizados)	DT	Valor t (<i>bootstrapping</i>)	P
H ₄	El SMT media la relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el conflicto de gestión de tareas	-0,203*	0,087	2,323	0,020

*p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Fuente: elaboración propia.

En nuestro modelo se incluye la variable de mediación SMT en la relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el conflicto de gestión de tareas, por lo tanto, se procede a analizar el efecto indirecto. El coeficiente *path* del efecto indirecto se haya mediante el producto de las β del efecto directo.

$$\beta_{ind} = \beta_{A-B} \times \beta_{B-C}$$

Para hallar el valor t del efecto indirecto hay que calcular el error estándar (coincidente con la desviación típica) de los valores que ha proporcionado el análisis por *bootstrapping*.

$$T_{ind} = \beta_{ind} / SE_{ind}$$

Así, se pone de manifiesto que el efecto indirecto es significativo y se prueba la relación de mediación. Como último análisis se procede a calcular qué parte del efecto total de la variable independiente sobre la dependiente se debe a la mediación (VAF).

En nuestro caso, calculamos el VAF de la relación liderazgo orientado al conocimiento-SMT-conflicto de gestión de tareas.

$$VAF = \frac{\text{Efecto indirecto}}{\text{Efecto total}} = \frac{-0,203}{-0,331} = 0,61$$

⁸ VAF (*variance accounted for*) es el estadístico que indica la relación entre el efecto indirecto de dos variables en relación con el efecto total.

Al establecerse un VAF de un 61 %, se puede afirmar que existe una relación de mediación parcial (aunque ha de tenerse en cuenta que el resultado es elevado y está cercano al 80 % que marca el porcentaje establecido como límite para la existencia de mediación total). Además, el que la relación entre liderazgo orientado al conocimiento y conflicto de tareas haya dejado de ser significativa teniendo en cuenta la mediación nos inclina a pensar que el efecto de mediación es total. Este resultado nos permite aceptar dicha hipótesis.

5.4. Relaciones indirectas

Cabe recordar que las hipótesis 5 y 6 fueron planteadas como efectos indirectos del SMT y del liderazgo orientado al conocimiento, respectivamente, sobre la capacidad de innovación vía reducción del conflicto de gestión de tareas. De este modo, la hipótesis 5, que plantea la relación indirecta del SMT con la capacidad de innovación a través de la reducción del conflicto de tareas, resulta positiva y significativa ($\beta=0,181$; $p<0,05$), por lo que aceptamos dicha relación indirecta. De igual modo, también aceptamos la hipótesis 6, que planteaba la relación indirecta entre el liderazgo orientado al conocimiento y la capacidad de innovación vía SMT y reducción del conflicto de gestión de tareas ($\beta=0,111$; $p<0,05$).

5.5. Análisis de la variable de control

Por último, analizamos la influencia de la variable de control tamaño (medida a través del logaritmo neperiano del número de habitaciones de los establecimientos hoteleros) sobre la capacidad de innovación. El cálculo del coeficiente permite afirmar que el tamaño de los establecimientos hoteleros tiene una influencia directa y positiva sobre la capacidad de innovación ($\beta=0,165$; $p<0,05$).

5.6. Bondad del modelo

En cuanto a la bondad del modelo, se pasa a analizar la varianza explicada. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la metodología PLS es la predicción, la bondad de un modelo se determina a través de la fortaleza de cada relación estructural y se analiza utilizando el valor R^2 para cada constructo dependiente. Según Falk y Miller (1992), estos valores deben ser como mínimo iguales o mayores que 0,1 para poder considerar que el modelo tiene suficiente capacidad predictiva. Señalan que valores de R^2 menores de 0,1, aun siendo estadísticamente significativos, proporcionan poca información, por

lo que las hipótesis que se formulan con relación a esas variables latentes tendrían un poder predictivo muy bajo. En nuestro caso, hay que señalar que, tal y como se puede apreciar en la tabla donde se muestran los valores de R^2 , el modelo presenta un alto poder predictivo.

Tabla 12. Relevancia predictiva del modelo

	R^2	P valores	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$
Conflicto de gestión de tareas	0,179	0,048	0,110
SMT	0,373	0,002	0,258
Capacidad de innovación	0,185	0,000	0,069

Fuente: elaboración propia.

Así se puede observar que las dos variables latentes dependientes muestran valores de R^2 superiores al valor mínimo recomendado de 0,1, lo que evidencia la adecuada capacidad predictiva del modelo. Dado que el valor R^2 representa la varianza explicada de las variables endógenas, en la tabla superior se observa que la varianza explicada por el constructo capacidad de innovación es del 18,5%. Por su parte, las variables latentes conflicto de gestión de tareas y SMT quedan explicadas, respectivamente, en el 17,9% y el 37,3% del total de su varianza.

6. Conclusiones

El propósito de este trabajo de investigación ha sido el análisis de una serie de aspectos organizativos relacionados con la GC, como el liderazgo orientado al conocimiento y los SMT, que sirven para crear un contexto que atenúa el conflicto basado en la gestión de tareas y para mejorar la capacidad de innovación en establecimientos hoteleros del interior de España. De las hipótesis planteadas, 5 de las 6 hipótesis han recibido apoyo empírico. Los resultados confirman que el liderazgo orientado al conocimiento puede ayudar a las personas integrantes de la organización a solucionar los problemas ocasionados por la implantación de tareas a través del SMT. Desarrollar un estilo de liderazgo orientado al conocimiento que promueva la comunicación y la coordinación puede ser apropiado para resolver conflictos de forma cooperativa por crear un contexto favorable para encontrar soluciones basadas en la GC.

El modelo propuesto sobre cómo el conflicto de gestión de tareas afecta a la capacidad de innovación busca contribuir a la literatura de varias maneras. En primer lugar, según

nuestro conocimiento, este es el primer modelo en explorar la dinámica sobre cómo los conflictos de gestión de tareas afectan a las diferentes formas de confianza, coordinación y especialización del trabajo en la organización. En segundo lugar, este estudio arroja luz sobre la gestión del conflicto a nivel organizativo. La tercera contribución sería el planteamiento de un estilo de liderazgo capaz de gestionar conflictos, al organizar conocimiento y tareas de forma efectiva a nivel organizativo.

Los resultados de nuestra investigación apuntan a los desafíos que la gestión actual de las personas, en un ámbito global y tecnológico, tiene para la gerencia y el liderazgo organizacional: estimular niveles moderados de conflicto de tareas en la organización para generar más innovación (De Dreu, 2006). El conflicto de gestión de tareas resulta más perjudicial que beneficioso cuando excede cierto límite, y se ha comprobado en este estudio que, en un clima de trabajo favorable, donde existen altos niveles de confianza, especialización y coordinación, se genera un contexto en el que la reducción del conflicto favorece el desarrollo y la mejora de las capacidades de innovación de los establecimientos hoteleros.

Como implicación práctica, este estudio arroja luz sobre los comportamientos de liderazgo adecuados para mejorar el rendimiento de la innovación en contextos en los que la GC es un aspecto altamente relevante, como en establecimientos hoteleros de interior. El liderazgo puede facilitar la utilización del conocimiento tanto tácito como explícito en la organización (Donate Manzanares y Sánchez de Pablo González del Campo, 2015). El personal de los hoteles está en contacto directo con la clientela y recibe información de ella. Si quien lidera un equipo puede motivar a las personas empleadas a procesar esta información, a utilizar de forma más intensiva herramientas de GC, y a compartir el conocimiento tácito y explícito dentro de la organización, podrá aumentar la base sobre la que construir mejores capacidades de innovación para prestar servicios superiores a su clientela.

Este estudio aporta ideas para que la dirección y gerencia del sector hotelero mejoren el desarrollo de la GC entre las personas empleadas de primera línea, al proponer un marco de liderazgo orientado al conocimiento. Al adoptar este estilo de liderazgo, puede mejorarse el comportamiento entre el personal y enfrentarse a los desafíos de aumentar las expectativas de la clientela, mejorar la calidad del servicio y mantener la satisfacción y la lealtad de la clientela (Kim y Lee, 2013). Por ejemplo, cuando el estilo de dirección en la empresa estimula la comunicación abierta y transparente, comunica informalmente los problemas, la información y el conocimiento a las personas empleadas, y anima al contacto formal e informal, se promueve una cultura de GC.

Un estilo de liderazgo orientado al conocimiento crea un contexto de facilitación de desarrollo de tareas por poner a disposición herramientas de GC y motivar a su utilización en el desarrollo de tareas en el trabajo (Shamim *et al.*, 2019). De esta manera, tales líderes estimulan comportamientos de GC entre la plantilla, facilitando la adquisición y

la aplicación de conocimiento. Además, este estilo de liderazgo estimula el cumplimiento de objetivos al proporcionar una visión clara y dirección sobre los objetivos de la GC. También se convierte en una guía sobre cómo las personas empleadas deben hacer su trabajo y decidan los medios a través de los que persiguen los objetivos, ofreciéndoles suficiente autonomía para determinar cómo desarrollar el trabajo, y permitir hasta cierto punto que adapten las tareas a los cambios que se produzcan en el desarrollo del trabajo (Shamim *et al.*, 2019).

La diversidad del conocimiento puede generar, en ciertos casos, una interacción social disfuncional, pero también puede derivar en grandes beneficios si la gerencia desempeña roles efectivos para permitir un proceso de trabajo en equipo efectivo a través del SMT (Zhang y Guo, 2019). En este sentido, la barrera de la comunicación debe romperse primero con el desarrollo de un SMT. Por ejemplo, las personas con capacidad de liderazgo deben aumentar la frecuencia de las reuniones y la capacitación necesarias, construir redes efectivas o usar las redes sociales (por ejemplo, aplicaciones para reuniones como Teams o Zoom) para familiarizar previamente a las personas integrantes de la organización. Con el nivel de globalización actual, el liderazgo orientado al conocimiento también debería optimizar el uso de redes tecnológicas. Así, debe equilibrar la cooperación con respecto al nivel de diversidad del conocimiento existente (Zhang y Guo, 2019). En equipos con conocimientos homogéneos debería alentar a mejorar la formación y la especialización mediante el aprendizaje exploratorio y a compartir nuevos conocimientos con el resto de personas trabajadoras del establecimiento hotelero. Alternativamente, cuando se encuentra en equipos heterogéneos, debe motivar a las personas empleadas para mejorar la confianza y la colaboración con miembros de otras unidades funcionales o departamentos (Guo *et al.*, 2019; Zhang y Guo, 2019).

Además, los líderes orientados al conocimiento deben actuar como «maestros» para ayudar a la plantilla a superar los límites del conocimiento, reconciliar los conflictos cognitivos, ayudar a percibir los beneficios de aprender y alentarla a hacerlo continuamente. Mientras tanto, deben tratar de desarrollar un clima de seguridad psicológica y motivacional para atenuar las motivaciones poco saludables de no compartir o incluso «esconder» conocimientos mediante su influencia y poder. Estas medidas impulsan a las personas empleadas en unidades funcionales para mejorar la motivación y participar en la cooperación, el aprendizaje y el desarrollo mutuos.

En conclusión, los establecimientos hoteleros podrían mejorar su calidad de servicio al promover el aprendizaje de sus empleados y empleadas sobre las preferencias de la clientela (Hussain *et al.*, 2016). A través de un comportamiento positivo de intercambio de conocimientos y la organización de conocimientos mediante los SMT, la organización utiliza sus recursos disponibles para mejorar el proceso de prestación de servicios y la capacidad de innovación de las personas empleadas (Bon y Mustafa, 2013).

La mayoría de las limitaciones del presente trabajo de investigación se basan, principalmente, en la naturaleza de su desarrollo. Así, en primer lugar, el estudio es de corte transversal, lo que provoca que no se recojan efectos que, al diferirse en el tiempo, sean importantes para la generación de resultados y la ventaja competitiva en un sentido dinámico. En este sentido, los estudios de carácter longitudinal que abarcan periodos de tiempo más amplios podrían ser adecuados para recoger el desarrollo de los conflictos de gestión de tareas y sus consecuencias en la organización.

Otra limitación del trabajo surge por no haber establecido relaciones específicas entre el liderazgo orientado al conocimiento y cada una de las dimensiones del SMT, así como entre cada una de estas dimensiones y las variables de resultado consideradas en el modelo de investigación. Debido a la escasez de estudios que han analizado la relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y los SMT, nos hemos centrado en relaciones de tipo genérico, dando a la investigación un carácter más exploratorio que confirmatorio. El análisis de dichas relaciones es una limitación que superar, quedando en la agenda para próximas investigaciones.

Por otra parte, es probable que en la presente investigación exista el problema de la varianza común, esto es, varianza que se atribuye al método de medida y que puede provocar distorsiones en la estimación de las verdaderas relaciones entre los constructos teóricos. Para examinar esta cuestión se calculó el CCI (se analiza la coincidencia en las respuestas de varias personas empleadas con responsabilidad similar en el mismo establecimiento hotelero) para las variables más relevantes de la investigación, que ofreció resultados aceptables, por lo que se comprobó que dicho problema no era significativo para nuestra investigación. En cualquier caso, el número de respuestas múltiples por hotel no es muy alto, y, en este sentido, es necesario tener cautela a la hora de descartar completamente este inconveniente.

Claramente, hay muchas vías para una mayor exploración de aspectos como el liderazgo orientado al conocimiento, los SMT y el conflicto de gestión de tareas, y esperamos que nuestros hallazgos atraigan una mayor atención académica para explorar más a fondo las conexiones entre todos estos elementos y la capacidad para innovar en servicios y procesos en el sector hotelero.

Referencias bibliográficas

- Alavi, Maryam y Leidner, Dorothy E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Anderson, Neil; De Dreu, Carsten K. y Nijstad, Bernard A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Bai, Yuntao; Lin, Li y Li, Peter Ping. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3.240-3.250.
- Bass, Bernard M. y Avolio, Bruce J. (1997). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Baum, Tom. (2019). Does the hospitality industry need or deserve talent? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3.823-3.837.
- Bon, Abdul Talib y Mustafa, Esam M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53(0), 516-529.
- Bouncken, Ricarda B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 25-59.
- Brown, Steven P. y Chin, Wynne W. (2004). Satisfying and retaining customers through independent service representatives. *Decision Sciences*, 35(3), 527-550.
- Camisón, César y Villar-López, Ana. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2.891-2.902.
- Caruana, Albert. (2002) Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 36(7/8), 811-830.
- Castro Barroso, Ignacio y Roldán Salgueiro, José Luis. (2013). A mediation model between dimensions of social capital. *International Business Review*, 22(6), 1.034-1.050.
- Chen, Wen-Jung. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.
- Chow, Wing S. y Chen, Yang. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519-533.
- Datta, Amit y Singh, Raghuvir. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40-48.
- Day, David V.; Gronn, Peter y Salas, Eduardo. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- De Dreu, Carsten K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- Diamantopoulos, Adamantios y Winklhofer, Heidi M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Donate Manzanares, Mario Javier y Sánchez de Pablo González del Campo, Jesús David. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management

- practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Falk, Frank y Miller, Nancy B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fleiss, Joseph L. (1986). Analysis of data from multiclinic trials. *Controlled Clinical Trials*, 7(4), 267-275.
- Fritsch, Alexander y Sigmund, Holger. (2016). Review platforms in hospitality. *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry*, 229-238.
- Gefen, David y Straub, Detmar. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Giebels, Ellen y Janssen, Onne. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- Gino, Francesca; Argote, Linda; Miron-Spektor, Ella y Todorova, Gergana. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 102-115.
- Grant, Robert M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Guo, Haiyan; Zhang, Lianying; Huo, Xiaoyan y Xi, Guannan. (2019). When and how cognitive conflict benefits cross-functional project team innovation: The importance of knowledge leadership. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 514-537.
- Hair, Joseph F.; Ringle, Christian M. y Sarstedt, Marko. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, Joseph F.; Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M. y Gudergan, Siegfried P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hammedi, Wafa; Van Riel, Allard C. y Sasovova, Zuzana. (2013). Improving screening decision making through transactive memory systems: A field study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 316-330.
- Hansen, Morten T.; Mors, Marie Louise y Løvås, Bjørn. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Heavey, Ciaran y Simsek, Zeki. (2015). Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective. *Organization Science*, 26(4), 941-959.
- Heavey, Ciaran y Simsek, Zeki. (2017). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43(3), 919-945.
- Henseler, Jörg; Ringle, Christian M. y Sarstedt, Marko. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Hood, Anthony C.; Bachrach, Daniel G. y Lewis, Kyle. (2014). Transactive memory systems, conflict, size and performance in teams. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(3), 11-24.
- Hülshager, Ute R.; Anderson, Neil y Salgado, Jesús F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of

- research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1.128-1.145.
- Hussain, Kashif; Konar, Rupam y Ali, Faizan. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: a PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 35-43.
- Jehn, Karen A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, Karen A. y Mannix, Elizabeth A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Karatepe, Osman M. y Olugbade, Olusegun A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Kensbock, Sandra L.; Patiar, Anoop y Jennings, Gayle. (2019). Hotel room attendants' delivery of quality service. *Tourism and Hospitality Research*, 19(3), 382-393.
- Kianto, Aino y Andreeva, Tatiana. (2014). Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230.
- Kim, Taegoo Terry y Lee, Gyehee. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Kuo, Nien-Te; Chang, Kuo-Chien; Chen, Mu-Chen y Hsu, Chia-Lin. (2012). Investigating the effect of service quality on customer post-purchasing behaviors in the hotel sector: The moderating role of service convenience. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(3), 212-234.
- Lewis, Kyle. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.
- Lewis, Kyle y Herndon, Benjamin. (2011). Transactive memory systems: Current issues and future research directions. *Organization Science*, 22(5), 1.254-1.265.
- Madanoglu, Melih y Ozdemir, Ozgur. (2016). Is more better? The relationship between meeting space capacity and hotel operating performance. *Tourism Management*, 52, 74-81.
- Marques-Quinteiro, Pedro; Curral, Luís; Passos, Ana; Lewis, Kyle y Gomes, Catarina. (2019). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica*, 37(1), 41-51.
- McGraw, Kenneth O. y Wong, Seok P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, 1(1), 30-46.
- Medina Díaz, Francisco José; Munduate Jaca, Lourdes; Dorado Mimbbrero, Miguel Ángel; Martínez Corts, Inés y Guerra de los Santos, José Manuel. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219-230.
- Moreland, Richard L. y Myaskovsky, Larissa. (2000). Exploring the performance benefits of group training: ¿Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117-133.
- Nicolau, Juan Luis; Mellinas, Juan Pedro y Martín-Fuentes, Eva. (2020). Satisfaction measures with monetary and non-monetary components: Hotel's overall scores. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102497.

- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw Hill.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.
- O'Toole, Jay; Ciuchta, Michael P.; Neville, Francois y Lahiri, Amrita. (2017). Transactive memory systems and innovation: The moderating influence of team conflict. En *Academy of Management Proceedings* (n.º 1, p. 12896). Academy of Management.
- Overall, Jeffrey. (2015). A conceptual framework of innovation and performance: The importance of leadership, relationship quality, and knowledge management. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 41-54.
- Perry-Smith, Jill E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Petrou, Paraskevas; Bakker, Arnold B. y Bezeemer, Katinka. (2018). Creativity under task conflict: The role of proactively increasing job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 305-329.
- Petter, Stacie; Straub, Detmar y Rai, Arun. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623-656.
- Rechberg, Isabel y Cacciolatti, Luca A. (2013). How does involvement in decision making affect individual participation in knowledge management? *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12866.
- Richter, Nicole Franciska; Sinkovics, Rudolf R.; Ringle, Christian M. y Schlägel, Christopher. (2016). A critical look at the use of SEM in international business research. *International Marketing Review*, 33(3), 376-404.
- Roberts, Tim. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49(4), 16-18.
- Sadeghi, Abdolreza y Rad, Fereshteh. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151-160.
- Serra-Cantalops, Antoni y Salvi, Fabiana. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Shamim, Saqib; Cang, Shuang y Yu, Hongnian. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
- Shamim, Saqib; Cang, Shuang y Yu, Hongnian. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2.387-2.417.
- Shrout, Patrick E. y Fleiss, Joseph L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428.
- Somech, Anit. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.
- Tajeddini, Kayhan y Trueman, Myfanwy. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International*

- Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1.119-1.129.
- Tseng, Fan Chuang y Fan, Yen Juang. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325-342.
- Wegner, Daniel M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208). Springer.
- Wikhamn, Wajda. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wu, Guangdong; Liu, Cong; Zhao, Xianbo y Zuo, Jian. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1.466-1.482.
- Yang, Li-Ren; Huang, Chung-Fah y Hsu, Ting-Jui. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.
- Yoon, John D.; Rasinski, Kenneth A. y Curlin, Farr A. (2010). Conflict and emotional exhaustion in obstetrician-gynaecologists: A national survey. *Journal of Medical Ethics*, 36(12), 731-735.
- Zhang, Lianying y Guo, Haiyan. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information & Management*, 56(8), 103156.

ANEXO I

Variables del estudio

Liderazgo orientado al conocimiento

LOC1: El estilo de dirección implantado ha creado un entorno para el comportamiento responsable de las personas empleadas y el trabajo en la organización.

LOC2: El estilo de dirección se basa en asumir el papel de líderes del conocimiento, que se caracteriza principalmente por la apertura de ideas, la tolerancia a los errores y la mediación para el logro de los objetivos de la empresa.

LOC3: El estilo de dirección implantado se caracteriza por promover el aprendizaje a partir de la experiencia y tolerancia a los errores hasta cierto punto.

LOC4: El estilo de dirección se asemeja al de los asesores/as, y los controles son solo una evaluación del cumplimiento de los objetivos.

LOC5: El estilo de dirección promueve la adquisición de conocimiento externo.

LOC6: El estilo de dirección premia a las personas empleadas que comparten y aplican sus conocimientos.

SMT⁹

ESP-SMT1: Cada miembro del hotel cuenta con conocimientos especializados en aspectos concretos del trabajo.

ESP-SMT2: Las personas empleadas del hotel cuentan con conocimientos sobre tareas específicas del trabajo que ningún otro compañero/a del hotel posee.

ESP-SMT3: Las diferentes personas empleadas del hotel tienen experiencia en áreas específicas de actividad.

ESP-SMT4: Es necesario el conocimiento especializado de determinadas personas empleadas del hotel para lograr nuestros objetivos.



⁹ Ítems SMT:

ESP= Especialización; CRED= Credibilidad; COOR= Coordinación; R*= Las preguntas 9, 10, 13 y 15 contaban con puntuaciones inversas para comprobar la atención de la dirección en el momento de responder al cuestionario.

SMT

ESP-SMT5: Tengo conocimiento de que las personas trabajadoras del hotel tienen experiencia en áreas específicas.

CRED-SMT6: Las personas empleadas del hotel se sienten cómodas aceptando sugerencias de otros compañeros/as del hotel.

CRED-SMT7: Las personas empleadas confían en el conocimiento y opiniones de los compañeros/as, considerándolos creíbles.

CRED-SMT8: Las personas empleadas parecen seguras de confiar en la información que los compañeros/as del hotel aportan a las discusiones sobre tareas y actividades.

CRED-SMT9: Cuando los compañeros/as del hotel aportan información, esta se vuelve a chequear con frecuencia. R*.

CRED-SMT10: Las personas empleadas no tienen demasiada fe en los compañeros/as del hotel debido a su falta de experiencia o habilidades. R*.

COOR-SMT11: Nuestro hotel trabaja en conjunto de una manera bien coordinada.

COOR-SMT12: En nuestro hotel surgen muy pocos malentendidos sobre qué y cómo hacer las cosas.

COOR-SMT13: Las personas trabajadoras del hotel tienen que averiguar con frecuencia el trabajo que tienen que hacer y empezar de cero cada tarea. R*.

COOR-SMT14: Tenemos rutinas y normas para realizar nuestro trabajo sin problemas y eficientemente.

COOR-SMT15: A menudo hay confusión acerca de cómo llevar a cabo el trabajo o las tareas. R*.

Conflicto de gestión de tareas

CGT1: La diferencia de ideas sobre cómo desarrollar el trabajo genera conflictos entre las personas empleadas con frecuencia.

CGT2: Las tareas y las responsabilidades asignadas sobre las que se está trabajando genera desacuerdos frecuentes entre compañeros/as.

CGT3: Los proyectos en los que se trabaja generan opiniones contradictorias con frecuencia entre compañeros/as con relación a su diseño y la forma de desarrollarse.

Conflicto de gestión de tareas



CGT4: Existen desacuerdos frecuentes sobre quién debe hacer tareas específicas en los grupos de trabajo.

CGT5: Las responsabilidades asignadas a las tareas generan con frecuencia discusiones y enfrentamientos.

CGT6: La asignación de recursos (materiales, información, herramientas, etc.) entre las personas integrantes de los grupos de trabajo genera desacuerdos frecuentes entre las personas empleadas.

Capacidad de innovación (servicios y procesos)

I1: En el último año, el establecimiento hotelero ha destacado por haber introducido un número muy significativo de nuevos servicios.

I2: En el último año, el establecimiento hotelero ha destacado por haber introducido un número muy significativo de mejoras en los servicios existentes ofrecidos.

I3: En el último año, el establecimiento hotelero ha introducido más servicios (nuevos o mejorados) que sus principales competidores.

I4: En el último año, el establecimiento hotelero ha introducido más servicios (nuevos o mejorados) que el promedio de la industria.

I5: En el último año, el establecimiento hotelero ha introducido más servicios (nuevos o mejorados) que lo que hacía 3 años atrás.

I6: El establecimiento hotelero desarrolla continuamente nuevos programas para reducir los costes.

I7: El establecimiento hotelero posee conocimientos valiosos para innovar en procesos tecnológicos.

I8: El establecimiento hotelero posee conocimientos valiosos sobre el desarrollo de nuevos sistemas para la organización del trabajo.

I9: El establecimiento hotelero ha desarrollado nuevas formas de organizar sus servicios más eficientemente en el último año.

I10: El establecimiento hotelero ha ofrecido servicios a través de nuevos procesos sostenibles durante el último año.

I11: Por introducir nuevos procesos tecnológicos, el establecimiento hotelero gestiona la organización de servicios de manera más eficiente que en el último año.