



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

EFFECTO DE LA VISIÓN HOLÍSTICA, LAS NETWORK TIES Y EL APRENDIZAJE CONTINUÚO  
ENCAMINADAS A LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS EN EL SECTOR  
HOTELERO A TRAVES DE LA TRANSFERENCIA  
DE CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS

TESIS DOCTORAL presentada por: Javier Hernández Gadea

Director: Dr. Daniel Palacios Marqués

Directora: Dra. María Guijarro García

Directora: Dra. María Teresa Méndez Picazo

Valencia, junio de 2023.

## **Dedicatoria**

Esta tesis está especialmente dedicada a las tres personas que más me han apoyado para poder llevarla a cabo; Mis dos hijos Javier y Helena las dos personas que me dan fuerza y motivación para afrontar cualquier proyecto y a mi compañera, amiga y mujer María Cruz. Sin su apoyo, sacrificio y comprensión no hubiera conseguido llegar al final de esta tesis. Siempre os querré

Quiero hacer una dedicación muy especial a una persona que desde pequeño me enseñó a luchar y que sin su sacrificio y trabajo hoy no estaría aquí, mi madre Amparo. No quiero olvidar a mis hermanos José Vicente y Miguel Ángel a los que admiro y quiero, siempre juntos.

## **Agradecimientos**

Sería innumerable las personas a las que debería agradecer la ayuda que me han aportado para poder realizar esta tesis. En primer lugar, a mis directores María Guijarro, Daniel Palacios y María Teresa Méndez personas que con sus conocimientos y consejos me han ayudado a poder construir esta tesis

En segundo lugar, a todas esas personas que, a lo largo de estos años, bien con sus consejos, su experiencia y sus ánimos me han acompañado y han conseguido que no me sintiera sólo en un camino tan largo y no siempre fácil de llevar. Sería imposible nombrar a todos porque alguien se quedaría en el camino, pero si que quiero nombrar a dos personas que empezaron conmigo este trayecto y que hoy en día ya son doctores, pero sobre todo compañeros y amigos, Pilar Pérez y José Carlos Ballester

## RESUMEN

El foco principal de esta tesis se sustenta en conformar la vinculación entre la transferencia del conocimiento y la capacidad de innovación en servicios enmarcado en el sector hotelero. El estudio de las relaciones existentes entre la visión global que se aprecia holísticamente junto con los lazos de la red y la capacidad de aprendizaje continuo de las organizaciones como factores que influyen en la capacidad de transferencia del conocimiento.

El trabajo empírico se traslada a los hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados en territorio español, fundamentado por la importancia que aporta el sector al turismo y por ende, al PIB nacional, convirtiéndolo en un sector estratégico. Realizamos 280 encuestas válidas a los gerentes de los hoteles. Empleamos la metodología de ecuaciones estructurales y el Análisis Factorial Exploratorio para comprobar las relaciones existentes entre las variables y la sostenibilidad del modelo propuesto.

Palabras clave: Visión Holística, Lazos de Red, Aprendizaje continuo, Transferencia del Conocimiento y Capacidad de innovación en servicios.

## ABSTRACT

This thesis focuses on shaping the link between knowledge transfer and the service innovation capability within the hospitality sector. More specifically, the thesis studies the existing relationships between the comprehensive overview, seen holistically along with the network ties and the lifelong learning capacity of the organizations as factors that influence the capacity of knowledge transfer.

The empirical work is carried out with 4 and 5 star hotels located in Spain, due to the importance of this sector's contribution to tourism and, therefore, to the country's GDP, thus making it a strategic sector. We conducted 280 valid surveys of hotel managers. Methodologically, we used Structural Equations and Exploratory Factor Analysis to test the relationships between the variables and the sustainability of the proposed model.

Keywords: Holistic Vision, Network ties, Lifelong Learning, Knowledge Transfer and Service Innovation Capability.

## RESUM

El focus principal d'aquesta tesi se sustenta a conformar la vinculació entre la transferència del coneixement i la capacitat d'innovació en serveis emmarcat en el sector hotelier. L'estudi de les relacions existents entre la visió global que s'aprecia \*holísticamente juntament amb els llaços de la xarxa i la capacitat d'aprenentatge continu de les organitzacions com a factors que influeixen en la capacitat de transferència del coneixement.

El treball empíric es trasllada als hotels de 4 i 5 estrelles situats en territori espanyol, fonamentat per la importància que aporta el sector al turisme i per tant, al PIB nacional, convertint-lo en un sector estratègic. Realitzem 280 enquestes vàlides als gerents dels hotels. Emprem la metodologia d'equacions estructurals i l'Anàlisi Facotorial Exploratori per a comprovar les relacions existents entre les variabes i la sostenibilitat del model proposat.

Paraules clau: Visió Holística, Llaços de Xarxa, Aprenentatge continu, Transferència del Coneixement i Capacitat d'innovació en serveis.



# Contenido

CAPÍTULO 0. INTRODUCCIÓN GENERAL .....	9
0.1 Justificación del estudio .....	9
0.2 Objetivos .....	12
0.3 Estructura del trabajo a desarrollar .....	13
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO. ....	14
1.1 Introducción .....	14
1.2 Enfoque basado en competencias .....	15
1.3 Enfoque basado en recursos y capacidades .....	17
1.3.1 Teoría de recursos y capacidades cómo valor esencial de la gestión del conocimiento. ....	23
1.4 Enfoque de las capacidades dinámicas .....	24
1.4.1 Tipología de las capacidades dinámicas. ....	30
1.5 Enfoque basado en la capacidad de absorción .....	31
1.5.1 Capacidad de absorción del conocimiento externo .....	34
1.6 Enfoque basado en el conocimiento .....	37
1.6.1 La gestión del conocimiento .....	37
1.7 Enfoque basado en el aprendizaje .....	42
CAPITULO 2 VISIÓN HOLISTICA.....	45
2.1 Objetivos y contenido del capítulo .....	45
2.2 Introducción .....	45
2.3 Una cultura organizacional. Una cultura conjunta.....	46
2.4 Visión holística y conocimiento. ....	48
2.5 Sostenibilidad.....	50
2.6 Capital humano .....	50
2.7 Visión holística como factor innovador en los hoteles. ....	51
CAPÍTULO 3 NETWORK TIES .....	53
3.1 Objetivos y contenido del capítulo .....	53

3.2	Introducción .....	53
3.3	La necesidad de las relaciones o redes sociales.....	54
3.4	Objetivos que aportan las redes entre organizaciones .....	55
3.5	Tipos de redes sociales.....	56
3.6	Redes sociales y capital social .....	57
3.7	Redes sociales y conocimiento .....	58
3.8	Importancia de las redes sociales en la innovación. ....	61
3.9	Redes sociales y sector turístico .....	63
CAPÍTULO 4.- EL APRENDIZAJE CONTINUO.....		64
4.1	Objetivos y contenidos del capítulo.....	64
4.2	Introducción .....	64
4.3	Aprendizaje organizacional .....	65
4.4	La ambidextreza organizativa.....	67
4.5	Aprendizaje continuo y conocimiento .....	72
4.6	Aprendizaje continuo como factor generador de innovación .....	74
CAPÍTULO 5 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE COMPARTIR CONOCIMIENTO .....		78
5.1	Objetivos y contenido del capítulo .....	78
5.2	Introducción .....	78
5.3	El conocimiento: definiciones.....	79
5.4	La transferencia del conocimiento .....	84
5.5	Factores motivadores para compartir conocimiento. el capital social y el aprendizaje como factores impulsores de la transferencia de conocimiento .....	85
5.6	El conocimiento y las cadenas hoteleras. la transmisión del conocimiento en el sector hotelero.....	88
5.7	La importancia de la gestión del conocimiento y en concreto de su transmisión en el proceso innovador empresarial.....	91
CAPITULO 6. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS .....		94

6.1	Objetivos y contenido del capítulo. ....	94
6.2	Introducción. ....	94
6.3	Definición y tipos de innovación .....	95
6.4	Factores que intervienen para el éxito de la capacidad innovadora en las empresas .....	101
6.5	Conocimiento e innovación su importancia para mantener la competitividad de las empresas de servicios .....	106
6.6	Innovación y el sector turístico .....	109
Capítulo 7 Modelo Teórico.....		114
7.1	Introducción .....	114
7.1.1	Justificación de la validez de los constructos empleados .....	114
7.2	Relación entre Visión holística y transferencia del conocimiento.....	115
7.3	Relación entre aprendizaje continuo y compartir conocimiento.....	116
7.4	Relación entre <i>Network ties</i> y compartir conocimiento.....	118
7.5	Relación entre compartir conocimiento y Capacidad de innovación en servicios .....	119
7.6	Relación entre Visión Holística y Capacidad de innovación.....	120
7.7	Relación entre Aprendizaje continuo y capacidad de innovación .....	123
7.8	Relación entre <i>Network ties</i> y Capacidad de innovación .....	125
7.9	Metodología de Investigación.....	127
7.9.1	Descripción del modelo.....	127
7.9.2	Modelos de ecuaciones estructurales (MEE) .....	127
7.9.3	Diseño de la investigación empírica .....	128
7.9.4	Ficha técnica.....	129
7.10.	Modelo Teórico .....	130
CAPÍTULO 8. El Sector hotelero .....		131
8.1	Objetivos del capítulo .....	131
8.2.	El sector turístico .....	131
8.2.1	El sector turismo en España .....	134

8.3 El sector hotelero en España.....	139
8.3.1 La importancia del sector hotelero a nivel económico.....	140
8.4 Efectos del Covid-19 en el sector hotelero .....	144
8.4.1 La resiliencia como capacidad para afrontar momentos de crisis.....	146
8.4.2 Posibles líneas de investigación relativas al turismo generadas en momentos de crisis .....	147
<b>CAPITULO 9 RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>153</b>
9.1 Introducción y Objetivos .....	153
9.2 Instrumentos de medición.....	153
9.2.1 Escala de medición de visión holística.....	155
9.2.2 Escala de medición de Aprendizaje continuo .....	157
9.2.3 Escala de medición de Network Ties .....	159
9.2.4 Escala de medición de transmisión del conocimiento.....	160
9.2.5 Escala de medición de capacidad de innovación en servicios .....	163
9.3 Contraste de Hipótesis mediante la utilización de MEE.....	165
El análisis del contraste de hipótesis que debemos realizar para verificar la relación positiva de las hipótesis planteadas en esta tesis pasa por observar el cumplimiento de las medidas de ajuste absolutas, medias de ajuste incremental y medidas de parsimonia.....	165
9.3.1 Hipótesis que relaciona la visión holística y la transferencia de conocimiento.....	167
9.3.2 Hipótesis que relaciona el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento .....	169
9.3.3 Hipótesis que relaciona Network Ties y la transferencia de conocimiento .....	172
9.3.4 Hipótesis que relaciona la visión holística y la capacidad de innovación en servicios.....	174
9.3.5 Hipótesis que relaciona el aprendizaje continuo y la capacidad de innovación en servicios.....	176
9.3.6 Hipótesis que relaciona Network Ties y la capacidad de innovación en servicios .....	178
9.3.7 Modelo global .....	180
<b>CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>182</b>
10.1 Introducción .....	182
10.2 Conclusiones relativas a las variables estudiadas .....	182
10.2.1 Visión Holística.....	182

10.2.2. Network Ties .....	183
10.2.3 Aprendizaje continuo .....	184
10.2.4 Compartir conocimiento.....	185
10.2.5 Capacidad de innovación en las empresas de servicios .....	186
10.3 Conclusiones referentes al modelo teórico .....	187
10.4 Conclusiones acerca del sector turismo .....	187
10.5 Conclusiones empresariales. ....	189
10.6 Limitaciones de la Investigación. ....	190
10.7 Futuras investigaciones.....	190

## Índice de figuras

Figura 1. Relación entre actividades de gestión del conocimiento, stock de conocimiento y capacidades dinámicas y organizativas. ....	39
Figura 2. Objetivos de las redes entre las organizaciones.....	55
Figura 3. Disciplinas para una buena recepción del aprendizaje .....	66
Figura 4. MODELO SECI. La espiral del conocimiento. ....	80
Figura 5. Cuadro resumen de los factores que promueven la innovación.....	106
Figura 6. Tipo de trabajador.....	107
Figura 7. Canales facilitadores de la transmisión de la innovación.....	110
Figura 8. Indicadores turísticos de alojamiento y viajes turísticos 2022.....	139

## Índice de tablas

Tabla 1. Líneas de pensamientos más relevantes basadas en el enfoque de competencias.....	16
Tabla 2. Recursos y capacidades. Definiciones .....	20
Tabla 3. Definiciones de las capacidades dinámicas. ....	24
Tabla 4. Tipología de las capacidades dinámicas .....	30
Tabla 5. Definiciones del concepto de “capacidad de absorción” .....	31
Tabla 6. Cuadro resumen de los posibles factores determinantes de esta capacidad y que inciden en su creación. ....	35
Tabla 7. Clasificación de los diferentes tipos de redes que pueden existir .....	56
Tabla 8. Prácticas que las empresas deben realizar encaminadas a la potenciación de la gestión del conocimiento.....	83
Tabla 9. Mecanismo de transferencia de conocimiento en el sector hotelero.....	89
Tabla 10. Resumen sobre los diferentes conceptos de innovación. ....	97

Tabla 11. Tipos de Innovación.....	99
Tabla 12. Tipos de innovación.....	112
Tabla 13. Diferencias fundamentales entre los dos tipos de SEM .....	128
Tabla 14. Ficha técnica del estudio empírico .....	130
Tabla 15. Escala visión holística (cargas factoriales y errores).....	156
Tabla 16. Escala aprendizaje continuo (cargas factoriales y errores) .....	158
Tabla 17. Escala network ties (cargas factoriales y errores) .....	160
Tabla 18. Escala transmisión del conocimiento (cargas factoriales y errores).....	161
Tabla 19. Escala capacidad de innovación en servicios (cargas factoriales y errores) ..	164
Tabla 20. Escalas seleccionadas .....	165
Tabla 21. Medidas de bondad de ajuste de medida .....	166
Tabla 22. Cargas factoriales y errores de media .....	167
Tabla 23. Tabla de índices de ajuste del modelo H1 .....	168
Tabla 24. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H1	169
Tabla 25. Cargas factoriales y errores de medida .....	169
Tabla 26. Índices de ajuste del modelo H2 .....	171
Tabla 27. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H2 .	171
Tabla 28. Cargas factoriales y errores de medida .....	172
Tabla 29. Índices de ajuste del modelo de la H3.....	173
Tabla 30. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H3 .	173
Tabla 31. Cargas factoriales y errores de medida .....	174
Tabla 32. Índices de ajuste del modelo de la cuarta hipótesis.....	175
Tabla 33. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H5 .	175
Tabla 34. Cargas factoriales y errores de medida .....	176
Tabla 35. Índices de ajuste del modelo de la sexta hipótesis.....	177
Tabla 36. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H6 .	178
Tabla 37. Cargas factoriales y errores de medida .....	178
Tabla 38. Índices de ajuste del modelo de la séptima hipótesis .....	179
Tabla 39. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H7 .	180
Tabla 40. Índices de ajuste del modelo global .....	180

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Aportación del turismo al PIB (2006-2020) .....	10
Gráfico 2. Proporción del producto interno bruto (PIB) total generado por la industria de viajes y turismo en todo el mundo de 2000 a 2020.....	10
Gráfico 3. Fases de la gestión del conocimiento.....	82
Gráfico 4. Contribución del sector turístico al producto interior bruto en España de 2006 a 2021 .....	132
Gráfico 5. Ingresos por turismo internacional en todo el mundo de 2006 a 2021 .....	132
Gráfico 6. Número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo desde 2005 hasta 2021, por región (en millones) .....	134
Gráfico 7. Gasto turístico internacional en España, por país o residencia (en millones de euros).....	135
Gráfico 8. Número de turistas en España 2019-2022 .....	135

Gráfico 9. Número de empleos en el sector turístico en España de 2015 a 2020 (en miles).....	136
Gráfico 10. Cuenta satélite del Turismo en España. Base 2010, PIB y sus componentes, Precios corrientes: Millones de euros.....	137
Gráfico 11. Encuesta de Ocupación Hotelera, Viajero, Residentes en España, Categoría .....	138
Gráfico 12. Tarifa media diaria de los hoteles en España en 2021 y 2022, por categoría de estrellas.....	139
Gráfico 13. Número de empleados en hoteles y hostales en España de 2010 a 2021(en miles).....	141
Gráfico 14. Evolución de la media anual de empleados en establecimientos hoteleros en España entre 2010 y 2021 .....	142
Gráfico 15. Evolución anual de la inversión hotelera realizada en España entre 2011 y 2020 (en miles de euros) .....	143
Gráfico 16. Porcentaje de Hoteles en España por categoría.....	143
Gráfico 17. Contribución del sector turístico al producto interior bruto en España de 2006 a 2020 (en miles de millones de euros) .....	144
Gráfico 18. Llegadas de turistas internacionales a todo el mundo desde 1990.....	144
Gráfico 19. Impacto global del coronavirus en el sector hotelero en España en 2020.	145
Gráfico 20. Gasto en turismo internacional de los residentes en España desde el 1 <sup>er</sup> trimestre de 2018 al 1er trimestre de 2021 (en miles de millones de euros).....	145
Gráfico 21. COVID-19 y sector turístico   2020: análisis del año .....	151
Gráfico 22. Crecimiento mundial de visitantes entrantes y salientes en 2020, con previsión hasta 2024.....	152

# CAPÍTULO 0. INTRODUCCIÓN GENERAL

## 0.1 Justificación del estudio

En los últimos años, la sociedad está sufriendo un cambio continuo y creciente. R Todos los avances producidos dentro de los sectores empresariales o de producción tienen en común entre otras cosas una mejora sustancial a la hora de reducir costos, mejorar la seguridad y salud en el trabajo, intentar satisfacer más y mejor las necesidades del cliente, aumentar la eficiencia y efectividad empresarial.

Esta evolución social, ha ido a la vez cambiando las formas y estructuras de trabajo. La independencia, el aislamiento, la falta de comunicación se han quedado obsoletas y hoy en día seguir aplicando estas formas de trabajar condenan a la organización a un fracaso seguro. La globalización manda. En este sentido, hoy en día, en cualquier sector en que nos movamos se tiende a trabajar de manera conjunta y coordinada (aunque no siempre con éxito). Finanzas, economía, contabilidad, fiscalidad, políticas internacionales, cada vez se pretende una mayor armonía y homogenización.

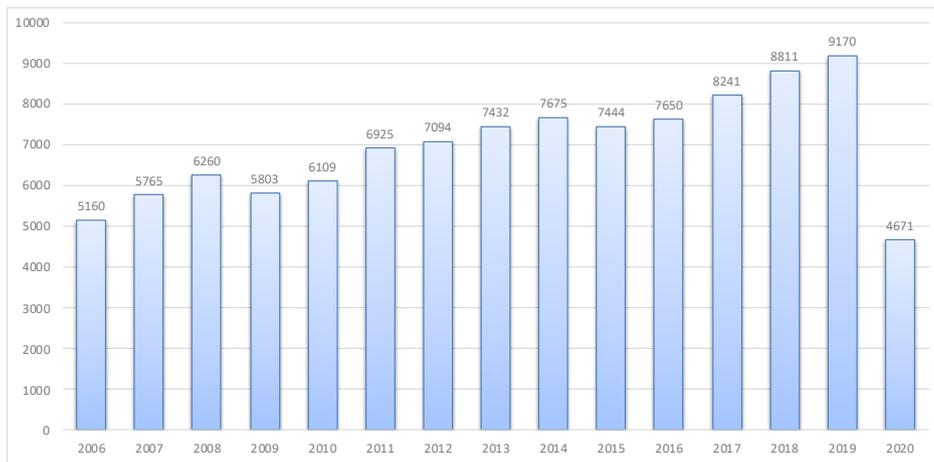
Es por ello, que la coordinación, la comunicación y las relaciones se han convertido en recursos necesarios y fundamentales para el devenir de las empresas. Por este motivo, todos estos progresos han ido sustituyendo los factores de producción tradicionales, como eran el trabajo o el capital, por otra serie de recursos que se han convertido en primordiales para el desarrollo empresarial. Sin duda, alguna uno de ellos es el conocimiento, hasta el punto de que algunos autores hablan de la “sociedad del conocimiento” (Gárate et al., 2019).

Por todo esto, es conveniente estudiar la importancia que ese conocimiento juega dentro de un sector tan importante como es el de servicios y en concreto el turismo. Dicho sector que ha sido uno de los más importantes en cuanto a aportación al PIB (Producto Interior Bruto) en España. Además, tal y como establece la OMT (Organización Mundial del Turismo) el volumen de negocios que mueve el turismo es igual o superior a las exportaciones que se realizan de productos tales como el petróleo, los automóviles o de productos alimentarios. El turismo ha sido una pieza fundamental dentro del comercio

internacional y se ha convertido en una de las fuentes de ingresos más importantes de los países en desarrollo y de generación de trabajo.

### Gráfico 1.

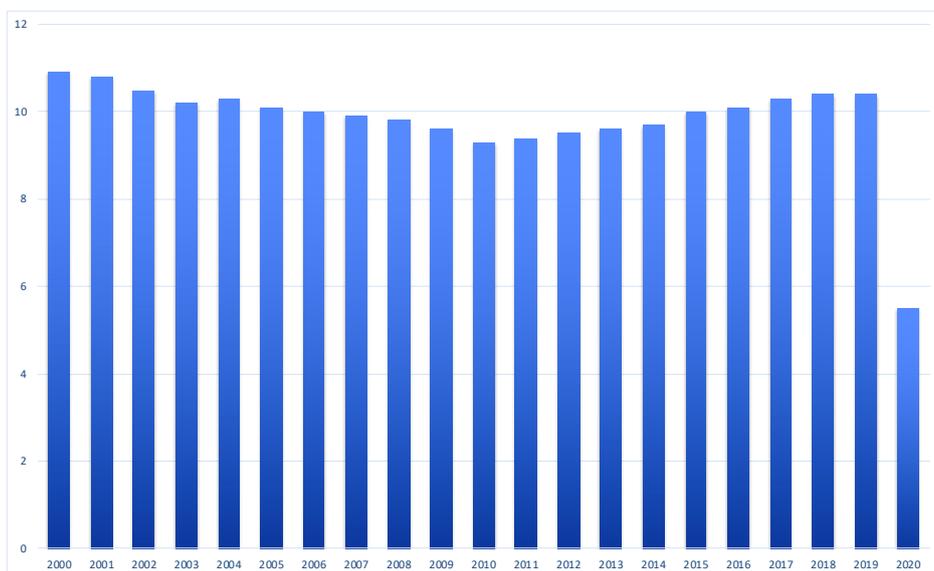
*Aportación del turismo al PIB (2006-2020)*



Nota. WTTC (2021)

### Gráfico 2.

*Proporción del producto interno bruto (PIB) total generado por la industria de viajes y turismo en todo el mundo de 2000 a 2020*



Nota. (WTTC, 2021)

En este sentido, debido a la importancia que en la actualidad ha tomado el conocimiento, justificaremos la importancia del mismo basándonos en tres grandes factores, visión holística, Network Ties y aprendizaje continuo, que inciden directamente en su gestión, y en concreto en la faceta de compartirlo (Song et al., 2019). Por una parte, es importante tener una visión holística y conjunta de toda la organización como factor determinante a la hora de compartir el conocimiento. No es posible pretender progresar en una empresa donde se actúa de manera independiente, sin considerar a todas las partes de la misma como un todo, donde el engranaje y la comunicación entre todos los miembros y departamentos debe ser total (Xie et al., 2020).

Es aquí donde las relaciones juegan un papel transcendental en la transmisión de ese conocimiento. Las empresas, en general, y las de servicios en particular necesitan en la actualidad, en un contexto donde la globalización impera, relaciones constantes y estructuradas, tanto a nivel interno como externo. Las relaciones intradepartamentales deben formar parte de la estructura de trabajo de una empresa, de la misma forma, éstas deben extenderse al resto de empresas que conforman su entorno ya que ese vínculo es vital para transmitir un conocimiento que resulta primordial para la supervivencia empresarial (Teng y Pedrycz, 2021).

Además, el aprendizaje es otro recurso imprescindible para mantener un conocimiento activo. Las organizaciones deben implantar entre sus miembros un aprendizaje continuo que garantice una formación moderna, actual y una comunicación constante y fluida de todos los conocimientos e información que se originen o reciban (Schijven et al., 2021). Todo ello, facilita dentro de las empresas, y en concreto en las de servicios, una fluidez en la transmisión del conocimiento que aumenta y garantiza la capacidad innovadora de las mismas.

En consecuencia, resulta muy interesante estudiar como esas relaciones y el aprendizaje, inciden directamente en el conocimiento y en concreto, en cómo se comparte, para posteriormente ver su influencia en la creación, mejora y aplicación de la capacidad innovadora de las empresas y en concreto, las del sector servicios (Ghasemzadeh et al., 2021).

## 0.2 Objetivos

Los objetivos de la presente investigación se desglosan a nivel teórico y a nivel empírico de la siguiente forma:

- En primer lugar, revisar los avances teóricos y de investigación que se han producido en lo relativo a transferencia del conocimiento y a la capacidad innovadora de las empresas de servicios como puntos centrales de la tesis.
- En segundo lugar, analizar como las empresas del sector turístico pueden optimizar sus procesos innovadores, mejorando su eficiencia y rentabilidad respaldados por el conocimiento y por una serie de factores que inciden de manera positiva en el mismo.
- A continuación, estudiar la incidencia directa de la visión holística, las Network Ties y el aprendizaje continuo, sobre la transmisión del conocimiento, como elemento motivador de la capacidad innovadora.
- Establecer un modelo teórico donde se incluyan las variables anteriormente mencionadas y analizar las relaciones directas e indirectas que surjan entre ellas.
- Contrastar el modelo teórico desarrollado con el estudio empírico, llevado a cabo en el sector hotelero español.
- Por último, aportar a las empresas de servicios un modelo eficiente que les permita aprovechar el conocimiento que adquieren y que comparten como potenciador de su capacidad innovadora y que les repercuta en unos resultados empresariales positivos.

### 0.3 Estructura del trabajo a desarrollar

La estructura del trabajo se divide en 10 capítulos a través de los cuales se demuestra la relación existente entre las diversas hipótesis planteadas.

Tras la justificación del estudio en el primer capítulo se desarrolla el marco teórico donde se desarrollan las principales teorías que han servido de base y la justificación de las hipótesis propuestas. A continuación, en los capítulos 2 al 6, se justifican la importancia de las variables latentes propuestas en el estudio. En estos capítulos se destaca, partiendo de la concepción de cada uno de los constructos que conforman la tesis, la importancia que juegan y la evolución que han tenido a lo largo del tiempo.

En los capítulos 2, 3 y 4, se estudia la relación existente entre la visión holística, el aprendizaje continuo y las Network ties, con transferencia de conocimiento. A lo largo de los mismos se analiza y se establece como estos constructos inciden directa y positivamente en el conocimiento y en concreto en su transferencia. En el capítulo 5, al igual que en los tres anteriores se plantea a través de la revisión de la literatura la relación existente entre transferencia del conocimiento y la innovación, es decir, esa transmisión se convierte en uno de los motores impulsores de la capacidad innovadora en las empresas de servicios. Para terminar la revisión de la literatura, en el capítulo 6, se estudia la evolución de la capacidad innovadora dentro de las empresas de servicios.

Una vez realizada la revisión de la literatura en el capítulo 7 se estudia el modelo teórico. En este capítulo justificamos el modelo y las relaciones entre las hipótesis planteadas. El capítulo 8 se dedica a estudiar el sector hotelero justificando la importancia de este en nuestra tesis.

En el capítulo 9 se analizan los resultados obtenidos a lo largo de todo el estudio empírico realizado. Por último, en el capítulo 10 se establecen las conclusiones conceptuales, empíricas y gerenciales, además de las limitaciones del estudio y se proponen futuras líneas de investigación.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.

## 1.1 Introducción

Durante la década de los años 80 la ventaja competitiva de las empresas se fundamentaba en el análisis externo, de la tal manera, que dichas ventajas surgían a través de la relación existente entre las tácticas empresariales y el ambiente externo empresarial (Grant, 1991).

Es también durante esta década, cuando empiezan a plantearse dudas sobre la teoría de que las empresas alcanzan dicha ventaja a través de esa perspectiva externa y surge la teoría basada en los recursos y capacidades, donde la empresa debe conocer los recursos que posee para saber explotarlos, de manera que les permita sacarles provecho de la mejor manera posible (Wernerfelt, 1995; Barney, 1991; Grant, 1991; Teece, 1990). Esta teoría se basa en las aportaciones realizadas por Penrose (1959), donde definen las empresas como el conjunto de recursos que poseen y que, gracias al rendimiento que se obtiene de los mismos y al provecho que alcanza con ellos, logra progresar.

A partir de estos recursos es cuando surge el enfoque basado en el conocimiento como uno de los factores indispensables para las empresas. De esta manera Grant (1996), resalta el conocimiento desde dos puntos de vista:

- 1) Como un activo que va a aportar mayor valor a las empresas.
- 2) Como al transmitirlo se consigue que tenga un valor decisivo que no tienen otros recursos.

El conocimiento y su gestión se convierten en elementos necesarios e indispensables para poder entender las tácticas y maniobras adoptadas por las empresas y los cambios que se producen en las mismas. De esta forma, el conocimiento tácito juega un papel fundamental en su origen, donde el aprendizaje y la transmisión hacen que se convierta en un conocimiento explícito (Nonaka, 1994).

Los enfoques comentados con anterioridad tienen una característica en común y es que son estáticos y así, en contraposición, autores como Mahoney y Pandian (1992), establecen que el enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en la unión de los recursos y de las capacidades dinámicas (Teece, 1990). En este sentido, la teoría que

explica cómo las empresas logran una posición competitiva y mantienen la ventaja diferencial en el mercado a través de los recursos, capacidades, es la teoría basada en las competencias (Sun et al., 2017).

## 1.2 Enfoque basado en competencias

Este enfoque se encarga de agrupar los puntos de vista que destacan la importancia de los activos intangibles como origen de las capacidades competitivas de las empresas. Así, autores como Sanchez et al. (1996) establecen que las organizaciones van a pugnar entre ellas a través del aprendizaje que adquieren con sus hábitos y confluyen en una serie de atributos que al aplicarlos en sus negocios obtienen productos únicos y diferenciados.

La cantidad de investigaciones que se han realizado sobre los enfoques o modelos de competencias a lo largo del tiempo ven en el conjunto de activos tanto tangibles como intangibles, especialmente estos últimos (tecnología, habilidades, sinergias), una fuente generadora para alcanzar sus logros, ya que en campos tales como la tecnología, la digitalización acarrea a una metamorfosis de la creación, logística, comunicación y la gestión de los recursos humanos que genera un fuerte impacto en la organización en el que debe considerarse una buena gestión de competencias (Figueiredo et al., 2022).

**Tabla 1.**

*Líneas de pensamientos más relevantes basadas en el enfoque de competencias*

<b>TEORÍA</b>	<b>AUTORES</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Teoría de la estrategia</b>	(Penrose, 1959)	Los recursos heterogéneos de una empresa marcan la posición competitiva entre ellas.
<b>Teoría basada en recursos</b>	(Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991)	La empresa se fija únicamente en sus recursos e intereses y en cómo se vinculan con la estrategia empresarial.
<b>Teoría del enfoque evolutivo</b>	(Nelson y Winter, 1982)	La empresa se adapta a su entorno a través de sus normas y procedimientos organizativos.
<b>Enfoque basado en las capacidades dinámicas</b>	(Mahoney y Pandian , 1992; Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002)	Una empresa es más competitiva gracias a sus capacidades y habilidades.
<b>Enfoque de la competitividad basada en las competencias</b>	(Prahalad y Hamel, 1994; Hamel y Prahalas 1993; Sanchez et al., 1996)	La empresa es el conjunto de competencias que aplica a las actividades que realiza, vinculadas a una base tecnológica común.
<b>Enfoque basado en el conocimiento</b>	(Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996;	El conocimiento es el activo principal, el origen de las competencias empresariales.

Nonaka y Konno,  
1998)

**Enfoque basado en el aprendizaje** (Brown y Duguid, 1991; Lave y Wenger, 1991; Cook y Yanow, 1993) El aprendizaje es el activo que hace que las personas elaboren, creen en el seno de las organizaciones.

---

Nota. Cuadro adaptado de la tesis de Francisco Javier Lara García “Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: Análisis del efecto mediador de las competencias directivas”

En la actualidad, los avances a los que las organizaciones se exponen diariamente requieren asiduamente competencias. Las capacidades de una empresa se derivan de habilidades y actitudes adquiridas a través de la absorción del conocimiento permitiendo determinar el éxito de una organización (Škrinjarić, 2022). Las organizaciones permiten el aprendizaje que mejora las habilidades gracias a la transformación que realizan de manera constante de sus ventajas competitivas. A fin de conseguir esto, es necesario una comunicación y un flujo constante de información, así como una organización que esté coordinada para obtener, mantener, crear y transformar las competencias necesarias para el éxito de la organización (Schulze et al., 2022).

El enfoque basado en competencias permite comprender las diferencias y semejanzas que surgen dentro de las empresas y que, ofreciendo productos únicos y diferentes al resto, sirven para satisfacer las mismas necesidades (Venesaar et al., 2021). Dentro de este enfoque se puede percibir la evolución de varias líneas de pensamiento tales como, el enfoque basado en recursos y capacidades, el enfoque de las capacidades dinámicas, el enfoque basado en el conocimiento y el enfoque basado en el aprendizaje. Respecto al enfoque basado en las competencias, este va orientado hacia lo que poseen las personas que les permite llevar a cabo una tarea (Škrinjarić, 2022).

### 1.3 Enfoque basado en recursos y capacidades

La diferenciación y beneficios competitivos que las organizaciones han conseguido hoy en día, son el fruto de las fortalezas que han ido instaurando para dar respuesta a las nuevas estrategias y necesidades. En este sentido, las capacidades que

una organización desarrolla son necesarias para poder alcanzar determinados objetivos y que, por lo tanto, sean competitivas. Estas capacidades surgen gracias a la combinación entre los recursos que una empresa posee con los medios que dispone para poder organizarlos y aplicarlos (Mikalef et al., 2020)

La teoría de los recursos y capacidades surge debido a la necesidad de explicar cómo una empresa se sitúa en una posición ventajosa (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1995). Esta teoría parte de la base de que la empresa debe conocer los recursos que posee para sacarles el máximo provecho y además poder prever aquellos que va a necesitar en un futuro. Aunque originariamente fue introducida por Penrose (1959) y posteriormente por Wernerfelt (1984) quien realmente la desarrolla fue Barney (1991), llegando a ser una de las teorías fundamentales dentro de la dirección estratégica empresarial (Leiringer et al., 2021). Este enfoque se centra, en principio, en ver cuál es la posición que ocupa la empresa dentro de un sector específico y partiendo de dicha situación, definir qué estrategia debe seguir para obtener la mayor rentabilidad posible desarrollando los recursos/activos y capacidades que posee y de esta manera aportar valor visualizando las estructuras necesarias para la organización, y así, generar el máximo rendimiento (Meyer et al., 2018).

Autores como Barney (1991) basa este enfoque en una serie de estipulaciones:

- El comportamiento de las empresas puede ser diferente en función de los recursos que poseen.
- Ese comportamiento diferente explica los diferentes resultados que pueden obtener las empresas.
- La capacidad de las organizaciones es la destreza para llevar a cabo “rutinas organizacionales”.

En este sentido, esta teoría se basa en dos grandes premisas Barney (1991):

La gran diversidad de recursos que domina una empresa y *“la imperfecta movilidad de algunos de esos recursos que permite mantener en el tiempo esa heterogeneidad”* (Penrose, 1959). Estos recursos no son suficiente para aportar valor a una empresa, necesitan poseer las capacidades oportunas para conjuntarla con esos recursos y sacarles el provecho máximo. En consecuencia, esta teoría permite distinguir

entre la innovación como resultado, que es una medida del desempeño, y las capacidades dinámicas o de innovación, que son conjuntos de recursos que la gerencia maneja de manera coordinada para optimizar el desempeño de la innovación (Camisón-Zornoza et al., 2020)

Por otra parte, a la hora de establecer una definición sobre lo que se consideran recursos y capacidades, la literatura ha establecido varias acepciones:

**Tabla 2.**

*Recursos y capacidades. Definiciones*

---

AUTORES - DEFINICIONES

(Grant, 1991)

Ve en las capacidades de la empresa el conjunto de recursos y facultades que la empresa lleva a cabo para conseguir los objetivos definidos.

(Amit y Schomaker, 1993)

Establecen que los recursos son elementos que la empresa tiene y que domina. Por otra parte, las capacidades son como la empresa administra esos recursos para conseguir los fines propuestos. Podemos decir en este sentido que los recursos son el origen de las capacidades que la empresa desarrolla. Las capacidades son la base principal para obtener ventajas competitivas.

(Camisón, 2002)

Recursos y capacidades son conceptos similares, ya que a través de los recursos la empresa puede alcanzar los fines que tiene como objetivo. En este sentido, este autor también aplicaría esta definición al concepto de capacidades, ya que estas no son más que otra serie de recursos con los que cuenta las empresas.

(Helfat y Peteraf, 2003)

Un recurso son los factores que la empresa posee y las capacidades son todas las actividades que la empresa realiza con estos recursos para obtener un fin.

(Hit et al., 2008)

Los recursos son todo lo que la empresa utiliza para producir, las capacidades son los recursos que utilizamos para llevar a cabo una actividad.

---

Nota. Cuadro de definiciones de los recursos y capacidades adaptado según autores y fechas.

La literatura distingue entre el valor de los recursos del significado de las capacidades para las empresas. En este sentido, debemos entender que el solo hecho de poseer recursos no implica que le va a aportar a la empresa un valor de manera ilimitada, sino que al contrario de cómo se pueda pensar, esta aportación de valor a las organizaciones está condicionada principalmente por dos motivos:

En primer lugar, que, aunque se posean recursos únicos o propios, éstos pueden perder valor a lo largo del tiempo, debido a que en entornos cambiantes pueden dejar de aportar esa ventaja competitiva (Quaye et al., 2019) la adquisición o tenencia de recursos no justifica que la empresa va a tener una posición superior en el mercado. Para conseguirlo, es fundamental utilizar las capacidades necesarias para desarrollarlas de manera que conduzcan a la ventaja competitiva (Dickmann et al., 2019).

De esta forma, los recursos únicos son aprovechados por los mercados emergentes para fortalecer sus actividades y mejorar su ventaja competitiva empresarial, sin embargo, estos recursos no son rentables per se, por lo que se considera que la absorción de conocimientos procedente de la relación interorganizacional permite la identificación de nuevos recursos o la reconfiguración de los existentes y que genera una mayor competitividad (Lopez-Vega y Nicolette, 2022).

Además, las organizaciones pueden conseguir resultados diferentes en cuanto permitan la integración de recursos del capital humano, conocimientos y capacidades, obtenidas de la adaptación al entorno cambiante y a la relación con el entorno (Barroso-Castro et al., 2022). La innovación, forma parte esencial de la teoría de recursos y capacidades dentro de la estructura empresarial consiguiendo desarrollar nuevos productos que responden a las necesidades del mercado (Anshari et al., 2022).

En este sentido, al delimitar la capacidad de innovación y la capacidad para innovar, se puede establecer que la capacidad de innovación se relaciona más con el proceso que realizan las empresas para introducir y realizar medidas innovadoras, mientras que la capacidad para innovar se vincula más con la capacidad para llevar a cabo o poner en funcionamiento ideas innovadoras (Iqbal., 2020)

Las empresas necesitan adaptarse a los cambios organizacionales para la generación de nuevos productos. De esta manera, puede existir una incompatibilidad entre la estructura organizativa que permite desarrollar los servicios o productos tradicionales y las necesidades del nuevo producto. Es por ello que, las empresas precisan un cambio radical en la estructura organizativa para desarrollar nuevos productos (Zhang et al., 2022). Al permitir ese cambio, es cuando los miembros de una organización tienen participación en la toma de decisiones y se fomenta el aprendizaje y teniendo en cuenta las necesidades de los empleados, brindando una cultura participativa y de trabajo en

equipo, permitiendo así que la organización aumente su empoderamiento y se produzca la innovación (Beltrán et al., 2022).

Se hace necesario para evolucionar con el entorno cambiante, que las capacidades esenciales de la empresa se actualicen; cada organización se adapta a sus recursos y reconfigura sus propias capacidades, por ello, resulta peligroso que las empresas copien las formas de trabajo y organización de las demás (Möller y McCaffrey, 2021). De esta manera, el valor y la rareza de los recursos y las capacidades de la empresa, le confieren esa característica de insustituibles estableciendo una relación positiva con el rendimiento organizacional (Vrakas et al., 2021). Además, hay que entender y analizar todos los elementos que condicionan la rigidez de las estructuras organizacionales establecidas e instaurar la necesidad de acabar con las estructuras y actitudes tradicionales para reorganizar las capacidades primordiales de una empresa.

Para ello, la transmisión del conocimiento consigue mejorar y desarrollar el discernimiento existente y evitar situaciones de constante rigor e inflexibilidad. (Vestal y Danneels, 2021). Hoy en día, las empresas necesitan de una serie de recursos y capacidades para poder dar respuesta a las necesidades del mercado. De tal forma que las organizaciones precisen desarrollar capacidades adscritas con el estudio del mercado y su entorno, es decir con el marketing y las tecnologías, con la finalidad de encontrar y adaptar a la empresa oportunidades futuras y también prever y prevenir amenazas (Nenonen et al., 2019).

Todas estas capacidades que las organizaciones poseen les agiliza y facilita un uso más eficiente de los activos que conforman su patrimonio consiguiendo una mayor competitividad y unos mejores resultados empresariales (Mikalef et al., 2020). Así, las capacidades relacionadas con el marketing y la tecnología son indispensables para afrontar y cubrir las necesidades que los clientes demandan y producir los bienes y servicios que la sociedad exige, pero pese a su importancia, las nuevas condiciones del mercado donde la versatilidad del entorno produce inquietud sobre estas capacidades pudiendo dejar de generar los beneficios necesarios que hagan competitivas a la empresa, se sugiere entonces, cambiar hacia unas capacidades dinámicas que permitan responder más eficazmente a las necesidades impuestas (Vrakas et al., 2021; Mikalef et al., 2020).

### 1.3.1 Teoría de recursos y capacidades cómo valor esencial de la gestión del conocimiento.

Para Grant (1997), el conocimiento como recurso es considerado un impulso para el crecimiento económico. De esta manera, se ha convertido en unos de los activos indispensables como apoyo a todo proceso y estrategia innovadora empresarial. En este sentido, la manera en que las empresas gestionan el conocimiento, como lo adquieren, lo conservan y lo aplican resulta fundamental para los futuros resultados y el progreso empresarial (Shahzad et al., 2021).

Es por ello que, las organizaciones requieren de un conjunto de capacidades facilitadoras tales como la capacidad de mejora y optimización, capacidad de proactividad estratégica, entre otras, que facilitaran el empoderamiento de los diferentes departamentos de las empresas y hagan más dinámico todo el proceso de adopción de decisiones, relacionado con la gestión del conocimiento. (Muninger et al., 2019).

Hassani y Mosconi, (2022) mencionan la vinculación existente entre conocimiento, el aprendizaje y la situación competitiva empresarial. Uno de los factores determinantes y diferenciadores frente al resto de las empresas es el conocimiento que las organizaciones pueden poseer. En este sentido, lo que realmente distingue a las empresas son todas esas facultades y capacidades que la empresa posee y que son únicas, permitiendo la creación de valor (Barakat et al., 2022). De esta manera, se hace necesario conocer cuáles son los recursos y capacidades que colocan a la empresa en una posición ventajosa (Barney, 1991), así mismo, el permitir la absorción, mejora y transferencia del conocimiento que contribuya a la innovación podría tener un impacto positivo en el desempeño organizacional (Kassa y Tsigu, 2021).

Así, desarrollar estrategias que permitan desplegar el aprendizaje organizacional tanto interno como externo y su capacidad de absorción mejora significativamente el valor del mercado de las organizaciones (Yiu y Wu, 2021). Autores como Teece et al. (1997), establecen como una extensión de la visión basada en recursos (Barney, 1991), las capacidades dinámicas, que son aquellas que permite que la empresa pueda adaptarse, actualizarse a todas las modificaciones y cambios del entorno, así como para obtener recursos mediante el conocimiento generando un potencial organizacional que

permite detectar amenazas y oportunidades para tomar decisiones oportunas (Wided, 2022).

#### 1.4 Enfoque de las capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas son fundamentales para que las empresas obtengan ventaja competitiva y como consecuencia de ello un mejor desarrollo de su gestión estratégica (Ferreira et al., 2020). La capacidad dinámica es la facultad que posee la organización de realizar sus cambios y ajustarse a la evolución del entorno cambiante (Wided, 2022). En el proceso de la revisión de la literatura acerca de las capacidades dinámicas se encuentran las siguientes definiciones:

**Tabla 3.**

*Definiciones de las capacidades dinámicas.*

AUTORES	DEFINICIONES
(Teece y Pisano, 1994)	Vinculan capacidades dinámicas con la innovación de productos y a como las empresas gestionan de manera provechosa sus capacidades.
(Teece et al., 1997)	Determinan Como la empresa crea y adapta todo el conjunto de competencias que posee para adaptarlas a entornos tan cambiantes.
(Eisenhardt y Martin, 2000)	Conjunto de actividades específicas que la empresa lleva a cabo para que, en mercados cambiantes a través de los recursos, conseguir aportar y crear valor.
(Zahra y George, 2002)	Establecen que gracias a estas capacidades las empresas pueden adaptar sus recursos para hacer frente a los mercados cambiantes y obtener ventajas competitivas.
(Zollo y Winter, 2002)	Pautas que las organizaciones aprenden y que les permiten originar y cambiar sus formas de trabajo para conseguir ser más eficientes.

<b>(Zahra et al., 2006)</b>	Establece que estas capacidades permiten a las empresas adaptar sus recursos y formas de trabajo de acuerdo a los resultados y decisiones que quieren adoptar.
<b>(Prieto y Revilla, 2006)</b>	Las capacidades dinámicas se caracterizan entre otras cosas por poder influir y alterar los recursos y estructuras de las empresas, o que un factor determinante para originar o modificar capacidades dinámicas es el aprendizaje
<b>(Teece, 2007)</b>	Capacidades únicas e inimitables necesarias para adaptarse a los cambios que los clientes y la tecnología les impone. Como la empresa se adapta al nuevo entorno, configura nuevos productos y servicios y, en definitiva, consigue configurar tipos de negocios factibles.
<b>(Helfat y Raubitschek, 2007)</b>	Estas capacidades no sólo modifican estructuras organizativas, sino que también sirven para conocer la “naturaleza de los cambios del entorno” e identificar los beneficios y ventajas que producen.
<b>(Teece et al., 2016)</b>	Son capacidades que permiten que las organizaciones administren sus recursos de manera eficiente para una creación de valor dada en un entorno volátil.
<b>(Teece, 2018)</b>	Las competencias dinámicas permiten integrar, crear, y reconfigurar las competencias internas y externas para evolucionar en el entorno cambiante.

---

Nota. elaboración propia en base a Elazhary et al. (2022); Abrantes et al. (2022); Teece, (2018); Mrutzek-Hartmann et al. (2022).

En definitiva, las capacidades dinámicas se definen como la facultad que poseen las organizaciones para prever sus aptitudes y poder hacer frente a los cambios que se producen en su medio (Teece et al., 1997). En este sentido, Teece et al. (2018) establece de manera más general que son las facultades que la empresa tiene para crear y adaptar el conjunto de competencias, que tanto a nivel interno y externo posee a través de “procesos de exploración y explotación” (Vecchio et al., 2021), para así poder introducir nuevas disposiciones de trabajo más competitivas que les permitan hacer frente a las necesidades que el entorno le impone.

Por lo tanto, la capacidad que las organizaciones tienen para realizar actividades tanto exploratorias como de explotación se conoce con el nombre de ambidextreza, capacidad que les permite poder afrontar de manera eficiente y competitiva las exigencias que la sociedad les demanda (Anzenbacher y Wagner, 2020). Además, la exploración supone una indagación de conocimiento y que, por consiguiente, va a implicar desarrollar capacidades innovadoras y a la vez la ejecución de acciones que impliquen descubrir y aprovechar nuevas oportunidades y la explotación es trabajar con las actividades que la empresa ya lleva a cabo, lo que implica mejorar la forma de trabajo, sus estructuras, tecnología para de esa manera conseguir ser más competitivos (Gayed y El Ebrashi, 2022).

En la actualidad, las capacidades dinámicas se han convertido en un elemento esencial para que las organizaciones alcancen el grado de diferenciación y la competitividad necesaria en el desempeño de sus actividades. La capacidad dinámica es la facultad que tienen las organizaciones para afrontar y resolver los problemas o conflictos gracias a la posibilidad de poder localizar las amenazas y oportunidades, adoptar las soluciones necesarias e introducir las estrategias y formas de trabajo que conviertan a la empresa en un ente más eficiente (Ferreira et al., 2020).

Respecto a la gestión del conocimiento, las empresas deben realizar las capacidades dinámicas que le permita poder introducir dentro de la empresa y adaptar tanto el conocimiento interno como externo para poder, de esa forma, hacer frente al entorno tan cambiante que les rodea (Teece et al., 1997; Wided, 2022). En este sentido, las capacidades dinámicas se convierten de esta forma en un poderoso activo que aporta ventaja competitiva a las organizaciones ya que adapta los recursos que la empresa posee a las nuevas necesidades originado de esta manera nuevos conocimientos y recursos para la empresa (Dezi et al., 2018).

Además, las capacidades dinámicas afectan de manera directa a las estrategias empresariales ya que influyen y modifican las formas y rutinas de trabajo, la transmisión del conocimiento y la adopción de decisiones. Todo esto repercute en la creación de nuevo conocimiento que a su vez resulta esencial para desarrollar actitudes innovadoras (Santoro et al., 2019). Con todo esto, el enfoque basado en los recursos no aclara de una manera concreta como hay empresas que se sitúan en una posición más competitiva en

un entorno tan cambiante (Black y Boal, 1994; Foss, 1997; Koster, 2021). Frente a ese hecho y como evolución de la teoría de los recursos y capacidades, surge la teoría basada en las capacidades dinámicas, teoría que se centra en todos aquellos conocimientos y destrezas que forman las competencias esenciales de una organización (Dovbischuk, 2022).

En este sentido, la teoría de las capacidades dinámicas establece que las empresas no sólo aplican los recursos y capacidades que poseen, sino que debido a que nos encontramos con un medio tan variable deben también adaptarlos y actualizarlos a esos cambios (Chikán et al., 2022). Además, las capacidades dinámicas propician que las empresas puedan aclimatarse y abrirse camino en un entorno cambiante y que por ello resultan de gran valía por el valor que aportan y porque son únicas, inimitables y exclusivas (Barney, 1991; Arifiani et al., 2021).

En resumen, la teoría de recursos y capacidades determina el modo en que se desarrollan los recursos de la empresa, entendidos como el conjunto de elementos tanto tangibles como intangibles que posee. Sin embargo, esta teoría de los recursos ha sido criticada por muchos autores al establecer que no tiene en cuenta el ambiente que rodea a la empresa, estableciendo un carácter demasiado rígido a la relación entre la organización y el medio que le envuelve, (Goaill y Al-Hakimi, 2021; Eisenhardt y Martín, 2000; Ambrosini y Bowman, 2009; Chatterji y Patro, 2014; Chang et al., 2015), y también a la variedad de los recursos únicos, peculiares (Barney, 1991), exclusivos que son imprescindibles para que una empresa obtenga una posición relevante en el mercado (Zahra, 2021; Hart, 1995).

En este sentido, hay autores que establecen que esos recursos tan excepcionales no se sostienen en el tiempo debido a los constantes cambios que sufren los mercados (Cruz et al., 2009; Koster, 2021). Además, otros autores ven insuficiente esta teoría de los recursos para entender y comprender como las empresas, poseyendo elementos de trabajo parecidos, no alcanzan los mismos logros, o como pese a encontrarse con ambientes tan cambiantes sí que hay empresas que logran alcanzar una posición relevante en el mercado, o que el mero hecho de poseer los recursos necesarios o de ser una empresa importante no son motivos suficientes para alcanzar la competitividad

necesaria ante las posibles alteraciones que se pueden producir en los diferentes mercados de bienes y servicios (Mrutzek-Hartmann, 2022; Yang et al., 2022)

Sin embargo, existen una serie de factores como el conocimiento, su transmisión, la asociación de empresas y las capacidades innovadoras que se convierten en elementos relevantes para que las empresas puedan complacer las exigencias impuestas por los clientes y hacer frente a las peticiones que el entorno tan variable les exige (Umrani, 2022). De todo lo anterior, surge una nueva teoría que tiene en cuenta ese dinamismo, es decir, que sabe adaptar, modificar y sustituir los recursos y las capacidades que sean necesarias para que se adapte a las exigencias que el entorno les impone (Jurkisiene y Pundziene, 2016) y que van a suponer además la introducción de medidas innovadoras al saber unificar y adaptar los recursos y capacidades presentes (Pitelis, 2022).

De esta manera, Jin (2022) establece dentro de las empresas como mecanismo diferenciador a las capacidades dinámicas para la innovación. Las facultades, las capacidades tecnológicas, y en general la estructura organizativa de una empresa debe orientarse para apoyar e impulsar el proceso innovador empresarial. En definitiva, la innovación es considerada una capacidad dinámica fundamental para la adaptación y modernidad de los recursos de las organizaciones (Elazhary et al., 2022), aunque no todas las empresas tienen las mismas facilidades y actitudes para adaptar sus recursos y capacidades a estas necesidades (Goni, 2022).

Además, las capacidades dinámicas reúnen todas las acciones más estratégicamente cualificadas (saber establecer un buen plan estratégico, sacar rendimiento a las oportunidades que surgen, saber detectar las amenazas y sabe incitar los métodos de aprendizaje y de innovación) que permiten a la empresa enfocar su quehacer diario a obtener las ventajas más altas, para así poder hacer frente a la competitividad exigidas basados en la innovación (Teece, 2014).

De esta forma, se establecen tres elementos necesarios para que en una empresa se den las capacidades dinámicas:

- En primer lugar, que la empresa lleve a cabo unos métodos en su organización y gestión que se realizan de manera habitual. Las empresas con capacidades

dinámicas tienen introducidas en sus estructuras de trabajo métodos de aprendizaje y conocimiento.

- En segundo lugar, alcanzar un buen “posicionamiento” en el mercado que se consigue con adquirir u obtener las inversiones y activos que le coloquen en una posición competitiva en el mercado
- En tercer lugar, “trayectoria” En definitiva, crear una experiencia.

Por lo tanto, el aprendizaje es un proceso constante de pruebas que se van realizando y de errores, todo esto la empresa debe almacenarlo, guardarlo como experiencia (Teece, 2019). Gracias a las capacidades dinámicas las empresas consiguen crear, constituir y adaptar las competencias que poseen tanto a nivel interno como externo en entornos cambiantes (Dovbischuk, 2022). Teece et al. (1994), asociaban el concepto de dinamismo a los cambios que se producen en el entorno. Posturas actuales asocian el concepto de capacidades dinámicas, en determinar cómo las empresas modifican y crean recursos, para de esa manera, poder hacer frente a las nuevas exigencias requeridas (Pitelis, 2022).

Diversos autores resaltan la diversidad y particularidad de los recursos y capacidades que las empresas poseen (Heidt et al., 2022; Goni y Van Looy, 2022). Gracias a ello les permite conseguir una posición competitiva en un entorno cambiante y dinámico, y de esta forma, explicar los procesos que desembocan en los cambios que afectan a las empresas, y en especial, obtener un resultado definitivo en la innovación organizativa.

Otros autores se centran en distinguir entre las “capacidades ordinarias o sustantivas y las dinámicas”. Estas últimas son un elemento básico para la introducción y aplicación de los métodos innovadores en la empresa (Lin et al., 2016; Liu y Yu, 2021) y se distingue de las capacidades ordinarias precisamente en eso, en que se centran en los procesos innovadores (Cyfert y Krzakiewicz, 2016). En este sentido, las capacidades sustantivas u ordinarias se dirigen hacia la operativa diaria y rutinaria de la empresa, para conseguir de esta forma los resultados fijados por ella, en cambio las capacidades dinámicas se centran más en procesos y medidas innovadoras que entre otras cosas, vas a permitir cambiar y mejorar la operativa que la empresa aplica para conseguir sus objetivos diarios (Freij, 2021).

De esta forma, las capacidades dinámicas dentro de las empresas pueden generar productos y servicios que respondan a los cambios que constantemente se producen, por lo que de alguna forma están vinculándose a las innovaciones y estructuras y estrategias que las empresas llevan a cabo (Hassani y Mosconi, 2022). En definitiva, la literatura es consciente que las empresas tienen una faceta de adaptación para, de esa manera, poder entrar a formar parte de toda la dinámica y exigencias que el medio requiere, tomando como base los recursos y capacidades con los que cuenta.

#### 1.4.1 Tipología de las capacidades dinámicas.

**Tabla 4.**

*Tipología de las capacidades dinámicas*

AUTORES	TIPOLOGÍA
(Augier y Teece, 2009)	Las que permiten a las empresas obtener las oportunidades que les son necesarias. Las que les permiten sacar provecho de esas oportunidades. las que le permiten hacer frente a los riesgos que surgen con los activos que poseen.
(Ambrosini y Bowman, 2009)	Las que modifican los activos propios. Aplicación de los recursos en otras actividades. La capacidad del aprendizaje como motor de la eficacia. Unificación de activos para generar nuevos recursos.
(Dannels, 2010)	Utilizar los recursos existentes para nuevos fines. Crear nuevos recursos de las estructuras internas empresariales. Obtener más recursos de manera externa. Abandonar recursos que poseen.

Nota. Elaboración propia basado en los tres tipos establecidos por Augier y Teece (2009); Ambrosini y Bowman (2009); Dannels (2010)

En este sentido, Rashidirad y Salimian (2020), definen un nuevo enfoque de capacidades dinámicas a través de cuatro procesos: Aprender, sentir, coordinar e integrar. Así, las capacidades dinámicas aportan competitividad debido a la adaptabilidad al ambiente volátil, sin embargo, no todas las empresas pueden llevarlo a cambio, y eso es sinónimo de diferencia (Liu et al., 2019).

Por su parte, Wilhelm et al. (2021) establece que las capacidades dinámicas se constituyen por tres actividades: detección, captura y reconfiguración, lo que hace posible que las organizaciones creen configuraciones más complejas de capacidades

dinámicas, permitiendo así a las empresas tener en todo momento sus recursos al día para que se mantengan en una posición competitiva en el mercado. Así mismo, las actividades de detección, captura y reconfiguración al integrarse con los procesos permiten a las organizaciones innovar en entornos tan cambiantes (Ali et al., 2022).

### 1.5 Enfoque basado en la capacidad de absorción

El conocimiento y cómo las empresas lo adquieren, se ha convertido en un proceso que tanto a nivel empresarial como interempresarial es fundamental para mantener la ventaja competitiva (Ge y Liu, 2022). De acuerdo con la literatura la capacidad de absorción se obtienen las siguientes definiciones:

**Tabla 5.**

*Definiciones del concepto de “capacidad de absorción”*

AUTORES	DEFINICIÓN
(Cohen y Levinthal, 1990)	La destreza que posibilita a las empresas reconocer, comprender y aplicar el nuevo conocimiento adquirido para sus fines empresariales.
(Lane y Lubatkin, 1998)	Habilidad relativa de la empresa que le permite comprender, asimilar y aplicar conocimiento externo.
(Zahra y George, 2002)	Actividades que las empresas realizan y que les permiten adquirir, comprender y aplicar los conocimientos adquiridos con el fin de crear “capacidades dinámicas organizativas.
(Lane et al., 2006)	La facultad de usar el conocimiento en tres fases o procesos:  Un primer proceso mediante el que la empresa adquiere y comprende el nuevo conocimiento.  Un segundo proceso mediante el que lo comprende.

Un tercer proceso en el que se aplica ese conocimiento que a su vez va a permitir generar nuevo conocimiento.

**(Patterson y Ambrosini, 2015)**

Proceso a través del cual el conocimiento se mueve entre sus distintos componentes o dimensiones de manera secuencial, desde el punto de las capacidades dinámicas “.

**(Cho et al., 2022)**

Proceso de búsqueda de oportunidades permitiendo que conocimiento externo sea reconocido, transformado y utilizado dentro de la organización

**(Romasanta et al., 2022)**

Destreza de las organizaciones para reconocer la información externa y explotarla con fines propios.

**(Liu et al., 2021)**

Permite la transformación del conocimiento, causa la capacidad de innovación de las empresas, promueve y mejora la competitividad de las organizaciones.

---

Nota. La capacidad de absorción definida a partir de 1989 a 2021.

De esta manera, se destaca el concepto de capacidad de absorción como la facultad que tienen las empresas para usar el conocimiento externo a través de tres métodos (Lane et al., 2006):

1. A través del saber reconocer y entender el conocimiento externo adquirido y el valor que tiene por medio de aprendizaje exploratorio.
2. Saber aprovecharlo a través del aprendizaje transformativo.
3. Por último, saber aplicarlo para de esa manera poder crear más conocimiento y obtener mejores resultados empresariales a través del aprendizaje de explotación.

Las capacidades consiguen que las empresas puedan prosperar y avanzar en periodos de tiempo firmes, pero pueden resultar perjudiciales en momentos de cambios rápidos, debido a que originan actuaciones rígidas e inflexibles a las empresas (Eisenhardt

et al., 2000). Es por ello que, surge el concepto de capacidades dinámicas donde las empresas adaptan sus recursos y capacidades para poder hacer frente en todo momento a los constantes e imprevisibles cambios que sufre el entorno adecuando así las capacidades existentes en un nuevo contexto (Teece et al., 1997; Liu et al., 2020).

Por ello, las capacidades dinámicas pueden verse como una mezcla de todas las capacidades relacionadas con la detección, absorción, reconfiguración y transformación (Nguyen et al., 2022). De esta manera, se encuentran la detección que es la capacidad de identificar las oportunidades internas o del entorno (Teece, 2018). La absorción de los conocimientos necesarios y la capacidad de reconfigurar o transformar la organización para aprovechar las oportunidades detectadas (Markovich et al., 2022).

La capacidad de absorción se puede definir como aquella capacidad que posee una empresa para saber valorar, entender, asimilar y aplicar la información que recibe para poder utilizarla en los fines y objetivos de la empresa (Cohen et al., 1990). Esta capacidad depende del conocimiento que la empresa haya adquirido, ya que cuanto más conocimiento posea y más amplio sea, más capacidad tendrá para entender los avances y cambios que se producen.

En este sentido, se entiende la capacidad de absorción como el conjunto de procedimientos y formas de trabajo de las organizaciones donde gracias a las cuales obtienen, entienden y aplican el conocimiento para obtener capacidades dinámicas, que van a permitir a la empresa poder adaptar sus recursos y capacidades a las necesidades y exigencias del mercado y así de esa manera mantener o mejorar su competitividad (Khan et al., 2022).

De esta manera, se distingue dentro de esta capacidad las de tipo potencial, formadas por el conocimiento obtenido de manera externa y que permite a la empresa poder progresar conforme las exigencias impuestas por el entorno, y las realizadas, donde la empresa convierte y obtiene rendimiento del conocimiento adquirido. Estos dos tipos conviven conjuntamente en la empresa y son necesarios para su progreso ya que las organizaciones afrontan cambios constantes en el medio en el que se mueven y necesitan para poder hacer frente a un entorno tan dinámico buscando un equilibrio entre las decisiones que tanto en el momento actual como en un futuro deben tomar. La

capacidad de absorción permite a las empresas poder perfilar sus estrategias innovadoras que luego aplicaran a su modelo de negocio (Müller et al., 2021).

Por tanto, podemos concluir que esta capacidad de absorción no es un proceso esporádico, sino que se realiza de manera continuada y progresiva en la empresa, no hay que olvidar que la información se ha convertido en un bien necesario que contribuye a mejorar la capacidad innovadora de las empresas y por tanto es imprescindible saber gestionarla de manera correcta para que aporte esa ventaja competitiva a las empresas (Rehm y Gole, 2015).

Por ello, es necesario que las organizaciones desarrollen la capacidad de absorción que les posibilite impregnarse de toda la información que les es vital para que aporte el grado de diferenciación que a su vez también proporcione mejorar su capacidad innovadora (Duan et al., 2020).

#### 1.5.1 Capacidad de absorción del conocimiento externo

La capacidad de absorción es la destreza que tienen las empresas para captar, entender y aplicar el conocimiento que reciben de manera externa proveniente o bien de las indagaciones e investigaciones que el departamento de I+D lleva a cabo de las propias actividades de producción que la empresa realiza o de la cualificación y formación que sus trabajadores tienen (Cohen y Levinthal, 1989).

En este sentido, esta capacidad se encarga de captar y aplicar ese conocimiento externo, distinguiendo dentro de ella dos enfoques (Zahra et al., 2002): un enfoque o dimensión potencial dirigida a la captación de fuentes o conocimiento externos y una dimensión realizada dirigida a la captación de conocimiento interno, pero donde ambos tipos son totalmente compatibles y persiguen el fin común de obtener e incrementar los resultados de la empresa (Rodríguez-Serrano y Martín-Armario, 2019).

La capacidad de absorción permite a las empresas utilizar el conocimiento externo y esto lo llevan a cabo a través de dos fases: En una primera fase, donde a través de un “aprendizaje exploratorio”, descubren y valoren dicho conocimiento y una segunda fase donde a través de un “aprendizaje transformador” aplican y armonizan el nuevo conocimiento adquirido con el que ya poseen para de esa manera obtener nuevos resultados y objetivos (Lane et al., 2006).

El conocimiento se ha convertido en uno de los recursos que permite a las organizaciones conocer los mercados y el entorno que les rodea. Este conocimiento externo que las empresas absorben permite convertirlo en fuente de generación de innovación por lo que la capacidad de absorción de conocimientos externos consigue transformar ese conocimiento en nuevas innovaciones (Saebi y Foss, 2015). En este sentido, la capacidad de absorción de las empresas comienza con la adquisición de conocimiento externo que les va a proporcionar una mayor capacidad de trabajo y autonomía lo que les va a permitir aumentar su capacidad innovadora al ser la base y contenido de sus conocimientos mucho mayor (Hu, 2014).

Además, las organizaciones que asimilan conocimiento externo requieren de todo un proceso de asimilación, comprensión, y aplicación de la información conseguida, por lo que se necesita de una organización estructurada y preparada que comprenda y asimile los nuevos conocimientos, por lo que las empresas si quieren crear valor, diferenciación en sus productos y servicios y adaptarse a nuevos modelos de negocio necesitan nuevas maneras de pensar que les facilite su adaptación al entorno que le rodea (Ehret y Wirtz, 2017; Frank et. al, 2019).

**Tabla 6.**

*Cuadro resumen de los posibles factores determinantes de esta capacidad y que inciden en su creación.*

FACTORES	AUTORES
Inversión realizada en investigación y desarrollo.	(Cohen y Levinthal, 1990);
El nivel de conocimientos que posea la empresa.	(Ahuja y Lampert, 2001; Zahra y George, 2002)
La variedad de conocimientos, backgrounds de la empresa.	(Cohen y Levinthal, 1990); Davenport y Prusak, 1998; Lane y Lubatkin, 1998)
El sistema de recompensas impuesto en la empresa.	(Zahra y George, 2002)
La cultura de innovación y aprendizaje.	(Zahra y George, 2002)
Diseño organizativo abierto al aprendizaje.	(Lane et al., 2006)
Sistema de gestión de conocimiento e Información.	(Davenport et al., 1998)

La antigüedad de la empresa.	(Sorenson y Stuart, 2000; Rao y Drazin, 2002)
Recursos financieros.	(Kamien y Zang, 2000)

Nota. Valencia, Arenas y Villar (2018) basado en Forés y Camisón (2008).

Para satisfacer las necesidades organizacionales en un contexto continuamente cambiante, las empresas deben desarrollar una cultura en la que el aprendizaje y la búsqueda continua de conocimientos en el entorno les permitan reconfigurar sus capacidades para mejorar su orientación en el mercado (Rodríguez-Serrano y Martín-Armario, 2019). En este sentido, innovación y capacidad de absorción están relacionados, ya que el conocimiento se ha convertido hoy en día en uno de los activos necesarios que las empresas utilizan para producir y ofrecer esos productos a sus clientes, por lo que aquellos cambios que afectan al conocimiento de la empresa van a afectar de igual manera a los productos y servicios que ofrece (Von Briel et al., 2019).

Por este motivo, cuando hablamos de innovación debemos integrar un proceso conjunto, que no afecta únicamente al proceso productivo, sino que es un proceso contiguo e íntegro en toda la empresa y que abarca como es lógico al conocimiento, (Chesbrough, 2003). En este sentido, las empresas que llevan a cabo innovaciones exitosas son aquellas que se nutren de información proveniente de la investigación y desarrollo que practican dentro y fuera de la organización, de las relaciones que mantienen con sus clientes y de la información que obtienen de universidades y otros centros científicos y de investigación, de los vínculos externos que mantienen con proveedores, empresas de su ramo, en definitiva, de toda la información y conocimiento externo que se obtiene y permite desplegar y reutilizar los conocimientos y capacidades necesarias para ofrecer un mejor rendimiento (Farzaneh et al., 2022).

Así, las empresas deben saber sacar provecho de todo lo que les aporta el conocimiento externo, sobre todo, en mercados emergentes donde muchas organizaciones andan escasas de los conocimientos requeridos y necesarios para poder innovar, pero no solamente este conocimiento es necesario para este tipo de empresas, los trabajadores de aquellas organizaciones donde la innovación se convierte en uno de sus objetivos y metas confían en todas las aportaciones que el conocimiento, tanto a nivel interno como sobre todo externo, les proporciona para realizar su proceso innovador (Badir et al., 2019)

## 1.6 Enfoque basado en el conocimiento

Hoy en día, los recursos intangibles de una empresa han tomado un cariz muy importante frente a los activos materiales que posee a la hora de explicar la evolución y supervivencia de una organización. El dinamismo hacia el que ha evolucionado los mercados de los productos y servicios que las empresas ofrecen, ha implicado un cambio a la hora de estructurar la empresa hacia el conocimiento y la información (Spender et al., 1996).

En este sentido el que una empresa aumente sus rendimientos es algo que se produce dentro de su estructura, de su actividad y ello es fruto de los activos intangibles que la empresa aplica siendo uno de los más influyentes en esa mejora el conocimiento (Spender, 1996). El conocimiento se convierte en el recurso más valioso con el que puede contar una empresa para conseguir obtener en el mercado una posición relevante. (Teece, 1998; Spender, 1996).

Por lo tanto, las empresas deben, en todo momento, ser el medio para la creación, transmisión y uso de este conocimiento, donde la coordinación que la empresa lleve a cabo en este tema resulta primordial para su éxito (Nonaka y Takeuchi, 1995; Spender, 1996). El conocimiento es el recurso más importante que las empresas poseen para poder alcanzar ventajas competitivas (Nonaka, 1994).

Así, las empresas necesitan de un desarrollo de su capacidad de conocimiento independientemente de cómo lo consiguen, bien dentro de su organización o de manera externa, todos los flujos de conocimiento que perciban deben encauzarlos para saber aprovechar las oportunidades que este les ofrece adaptando de esta manera su entorno y formas de trabajo a las nuevas necesidades tan cambiantes y dinámicas a la vez que las convierten en más competitivas e innovadoras (Bresciani et al., 2016; Papa et al., 2018).

### 1.6.1 La gestión del conocimiento

El conocimiento, sobre todo a partir del comienzo de este siglo, ha tomado mucha relevancia en todo lo que tiene que ver con la gestión del mismo y en especial, la relación existente con la innovación, surgiendo así nuevas teorías de la empresa donde se establece la creación de valor por parte de las organizaciones a través del conocimiento. Hoy en día, las empresas desarrollan formas de trabajo donde conviven y se relacionan

las culturas de los individuos con los conocimientos del resto de la organización (Azúa, 2001). Esto se consigue gracias a una buena política de gestión del conocimiento que debe implantar la propia empresa.

En la actualidad, lo que realmente hace que un recurso sea relevante para las organizaciones es como lo gestiona la empresa (Kor y Leblebici, 2005; Mahoney, 1995), por lo que el conocimiento se ha transformado en uno de los recursos más significativos para aportar a las empresas los elementos necesarios para convertirse en organizaciones más competitivas, (Clark y Scott, 2006).

A la hora de situarse en una posición relevante en el mercado y poder convertirse en una empresa totalmente competitiva, el conocimiento es fundamental y tiene un valor estratégico indiscutible. Es decir, las empresas deben ser un compendio de creación, unificación y acopio de conocimiento (Grant, 1996; McEvily y ChaKravarthi, 2002). El conocimiento se ha convertido en un activo donde las empresas no solamente lo crean, sino que su objetivo es utilizarlo y sacarle provecho de manera totalmente eficaz (Nonaka, 1994). En este sentido, un elemento diferenciador a la hora de aportar valor es el capital intelectual, entendido como el valor que aporta a la empresa el conjunto de activos inmateriales que la misma ha ido creando (Bontis, 2000).

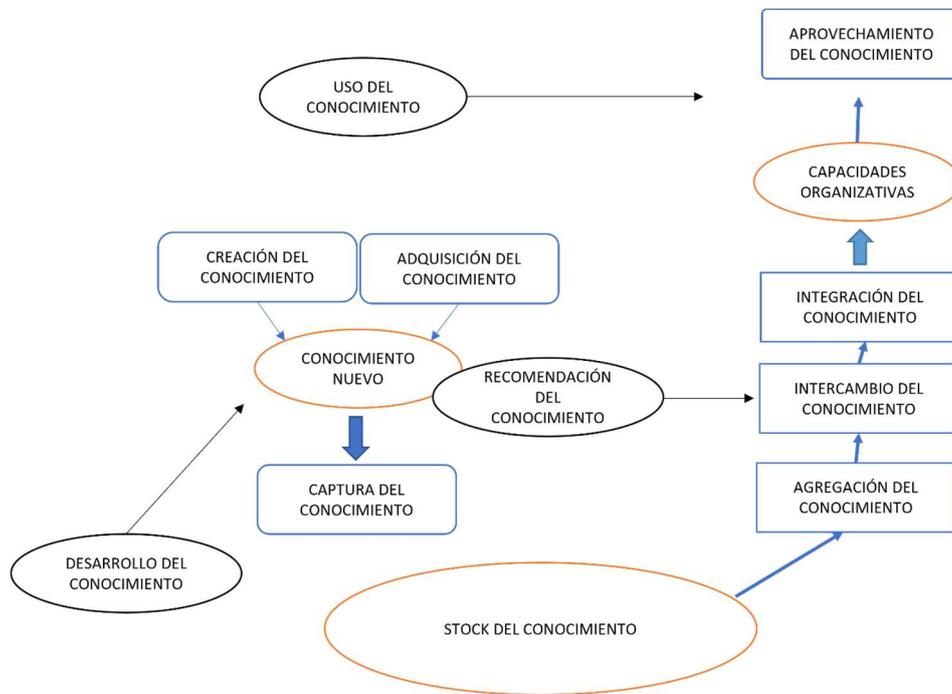
De esta forma, El capital intelectual es un conjunto de capacidades que la empresa ha ido generando y que le han ido aportando un valor relevante en el mercado; la forma de trabajar, su manera de interrelacionar con sus clientes y proveedores, su estructura organizativa, es lo que Tobin (1969), establecía como el indicador "Q" (relación entre el valor en el mercado de un activo de una empresa y entre su valor intrínseco, la Q de Tobin nos indica si un activo está sobrevalorado o infravalorado).

En este sentido esas empresas con unas prácticas y una experiencia en conocimiento tienen unos valores "Q" más altos que todas aquellas que no consideran el conocimiento como un activo básico y fundamental. Es evidente la vinculación que debe existir entre conocimiento tomado como recurso decisivo y la estructura organizativa (Clark et al., 2006), por lo que se debe fomentar el conocimiento y el intercambio del mismo.

Así se puede establecer como precursor del conocimiento en las empresas una cultura de trabajo donde el aprendizaje y el conocimiento vayan unidos para de esta forma no sólo mejorar el trabajo desarrollado, sino que además se consiga transmitir entre el resto de la organización los conocimientos adquiridos. De esta forma, Nielsen (2006) establece una relación entre las ocho actividades que se producen dentro de la gestión del conocimiento con las tres formas de capacidades dinámicas cuyo fin es modificar los recursos de las empresas.

**Figura 1.**

*Relación entre actividades de gestión del conocimiento, stock de conocimiento y capacidades dinámicas y organizativas.*



Nota. Nielsen (2006)

Este autor establece que la primera capacidad dinámica que surge es la del “desarrollo del conocimiento” fruto del origen, obtención y posesión del conocimiento nuevo. La segunda capacidad que surge es la “recombinación del negocio”, es decir es que todos los recursos que surgen en función del conocimiento se combinan y se relacionan para de esa forma crear “capacidades organizativas”.

Por último, la tercera capacidad es la del “uso del conocimiento”, es decir, una vez la empresa tiene ya en posición los recursos generados por el conocimiento los va a emplear para aportar y originar valor dentro de la organización. De esta manera, las

organizaciones deben convertirse en lugares de aprendizaje en donde se maximicen sus conocimientos y generen una ventaja competitiva (Mai et al., 2022). De esta manera se hace necesario que las organizaciones diseñen un plan para gestionar correctamente ese conocimiento, la transferencia del conocimiento se hace necesaria sin embargo no es fácil (Liu et al., 2022).

Así es como Nielsen (2006), considera el conocimiento como un motivo precursor de la innovación ya que la innovación tiene una relación positiva con la facultad de usar los “recursos del conocimiento”. De esta manera, la gestión del conocimiento se convierte en una función transcendental que abarca una serie de procesos; Procesos que abarcan desde la generación del mismo, pasando por su transmisión y posterior aplicación en las prácticas empresariales (Clark et al., 2006). O bien considerando cuatro grandes fases en la gestión del conocimiento (Turner y Makhija, 2006).

- Creación.
- Transmisión.
- Saber analizar el conocimiento adquirido.
- Aplicación del conocimiento.

En este sentido, al hablar de conocimiento organizativo y de cómo influye en la capacidad innovadora depende del tipo de aprendizaje que las empresas apliquen. Así se distingue entre el aprendizaje de “explotación” que perfecciona y mejora el conocimiento existente o el de “exploración” que busca conocimiento nuevo (March, 1991). De esta forma cuando las empresas buscan innovaciones más incrementales, lo que están buscando es mejorar los productos o servicios existentes, y por tanto se vincula con el aprendizaje de explotación y se trabaja con el conocimiento existente (Anderson y Tushman, 1990; Hanvanich et al., 2006;). En cambio, ante el reto de obtener o modificar sustancialmente lo existente se vincula con el aprendizaje exploratorio (Xiao et al., 2022).

Por otra parte, el entorno en el que se mueve la empresa puede afectar a la capacidad innovadora y al conocimiento que posee la organización, entendiendo que cuando el medio que rodea a la empresa es muy cambiante el conocimiento que posee la empresa no le es provechoso (Hanvanich et al., 2006). En este sentido cuando las empresas ante los nuevos retos y exigencias del mercado deben abandonar los procedimientos actuales, los métodos tradicionales pueden suponer un límite, es por ello

que, aunque una empresa posea una consistente estructura de conocimientos, esto puede ser positivo para innovaciones incrementales, pero no para radicales (Li y Atuahene-Gima, 2001).

En definitiva, en mercados estables las empresas deben configurar unas estructuras y formas de trabajo más estables y duraderas para sacar provecho del conocimiento adquirido (Hanvanich et al., 2006), pero por otra parte ante ambientes cambiantes las empresas deben saber en todo momento modificar y mantener al día los conocimientos adquiridos para no perder posición en el mercado (Hanvanich et al., 2006; Wang et al., 2009).

La sociedad actual y en concreto la industria hotelera es muy vulnerable a sufrir una serie de amenazas causadas por desastres naturales, atentados o como ha ocurrido recientemente ser uno de los sectores más castigados por epidemias como la causada por el COVID-19. (Hung et al., 2018). Por ello resulta fundamental, para la subsistencia de los hoteles que lleven a cambio unos cambios y unas adecuaciones de sus servicios que les permitan adaptarse a las nuevas situaciones que el entorno les exige y que les permita en todo momento mantener la confianza de su clientela (Jiang, y Wen, 2020).

De esta manera, el conocimiento y su gestión se convierte en una de las herramientas esenciales y necesarias que permite a los hoteles ser más resilientes y de esa manera conseguir adaptarse y enfrentarse mejor y más rápidamente a situaciones producidas por acontecimientos inesperados (Jiang et al., 2020)

Pero no solamente el conocimiento es necesario para afrontar acontecimientos extremos, este activo y la gestión del mismo se convierten en premisas fundamentales para que cualquier organización pueda alcanzar sus objetivos y tener éxito (Le y Lei, 2017). Por todo ello resulta necesario que dentro de cualquier organización todas las técnicas o aptitudes que favorezcan el desarrollo de la gestión del conocimiento como saber identificarlo, transmitirlo, guardarlo y aplicarlo deben ser desarrolladas y reforzadas (Le y Lei, 2018). El éxito de todas aquellas actividades que permitan un desarrollo de las capacidades relacionadas con la gestión del conocimiento va a permitir que los miembros de esas organizaciones puedan conseguir los fines y objetivos marcados de manera más satisfactoria y eficiente (Le y Lei, 2019).

Por tanto, la gestión del conocimiento se ha convertido hoy en día una de las herramientas sin la cual resulta difícil poder entender y administrar el nuevo marco social y económico, un marco complejo y cambiante donde el conocimiento se convierte en uno de los abanderados para mejorar el desempeño económico empresarial (Caputo et al., 2019). Por ello, las nuevas necesidades que la sociedad impone, precisa de modelos donde las organizaciones sean más eficientes y eficaces, más resolutivas y donde las decisiones que se tomen no solamente beneficien a la empresas sino que sean unas respuestas que ayuden a mejorar y a entender el entorno social y económico tan complejo, que a su vez sean sostenibles a las nuevas demandas El conocimiento y la gestión del mismo se convierte en uno de los motores solucionadores a estos problemas (Caputo et al., 2019).

#### 1.7 Enfoque basado en el aprendizaje

Siguiendo la teoría de los recursos y capacidades, acoplar activos estratégicos no es requisito para que las empresas sean capaces de poder adaptarse al medio social y garantizar el éxito (Barney, 1991). Para ello es necesario crear nuevas capacidades que propicien innovaciones tanto las de carácter incremental (aportar valor sobre un producto que ya existe) como radical (generar nuevos productos o servicios). Es necesario, por tanto, que la empresa trabaje y gestione intangibles que aporten a la empresa nuevas competencias (Grant, 1996).

En este sentido el aprendizaje es calificado una capacidad dinámica por excelencia (Lado y Wilson, 1994), y generador de aptitudes distintivas dentro de la empresa (Zander y Kogut, 1995). De esta manera el aprendizaje en las organizaciones es fuente de creación de nuevo conocimiento y de renovación y actualización del ya poseído, pero además permite a la empresa intuir posibles cambios e incluso ser inductor de ellos gracias a la innovación, lo que les permite prosperar de manera más rápida que la competencia.

Dentro de las capacidades dinámicas aparecen las capacidades dinámicas de aprendizaje como un mecanismo para que la empresa pueda desenvolver sus competencias, lo que va a suponer una mejora considerable en el desarrollo del trabajo y le va a permitir alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Garzón, 2015). A lo largo de la literatura los autores han ido definiendo lo que considera la capacidad dinámica de

aprendizaje: Así, algunos autores asocian la capacidad dinámica con el término competitividad, con innovación, aunque distinguiendo que no siempre que la empresa desarrolla la capacidad innovadora obtiene resultados competitivos (Dosi et al., 2000).

Otra concepción la define como la manera que tienen las empresas de aprender y de desenvolver sus capacidades de manera coherente y organizada. Es necesario para ello un compromiso por parte de la organización a comprometerse a través de su trabajo a encontrar las soluciones necesarias a los problemas que surgen en la organización. Para Zollo et al. (2002) establece 3 grandes requisitos que deben darse en toda empresa:

- ✓ Experiencia que la empresa va adquiriendo con sus trabajos diarios.
- ✓ Articulación del conocimiento: es como las empresas consiguen que el conocimiento implícito que posee se manifiesta a través de información, discusión y evaluación por parte de la empresa.
- ✓ Por último, la codificación del conocimiento o como la empresa interpreta ese conocimiento a través de su quehacer diario.

De acuerdo con Tamayo-Torres (2016), el aprendizaje como capacidad se considera como la adquisición de conocimientos, distribución de información. Wang y Ahmed, (2003) utilizan términos tales como adquisición, perfeccionamiento, creación e implementación. Además, Mertens y Palomares (2006), definen las capacidades de aprendizaje como el resultado de los aprendizajes que de manera personal y colectiva se practican dentro de la empresa y que son frutos de las relaciones surgidas en el interior y exterior de la organización.

En este sentido, Weerawardena et al. (2014), definen esta capacidad de aprendizaje como la capacidad para crear, integrar el conocimiento que nace en el interior de la organización. Shu-Mei y Pei-Shan (2014), establecen una definición más amplia estableciendo que es la capacidad que tienen las empresas a través de la cual constituyen, innovan y estructuran los recursos que poseen. Permana et al. (2017), asocia la capacidad del aprendizaje con las capacidades dinámicas y que afectan de manera directa en la rentabilidad y eficacia de la empresa.

Para Castrillón (2018), la capacidad dinámica de aprendizaje es una aptitud que a las empresas les permite adquirir, instaurar, tratar la información que recibe y que

además le permite implantar nuevos conocimientos en todas las facetas tanto a nivel personal como en grupo o como el que surge en las relaciones entre organizaciones por medio de tres estados. “capacidad de adquisición de conocimiento”, “capacidad de generación de conocimiento” y “capacidad de combinación de conocimiento”

En definitiva, estas capacidades de aprendizaje consiguen que las empresas puedan obtener una posición ventajosa en el mercado llevando a cabo una oferta de productos y servicios que satisfagan las expectativas que sus clientes esperan (Mertens et al., 2006) siendo conscientes de que estas capacidades son fruto de una relación conjunta proveniente de aprendizajes individuales y colectivos, y de las relaciones que tanto a nivel interno como externo se producen en las organizaciones.

De nuevo, Mertens et al. (2006) definen estas capacidades como todo el tratamiento que la empresa realiza del aprendizaje desde su adquisición hasta su estructuración, para de esa manera poder hacer frente a todos las exigencias y cambios que el medio o la sociedad les impone. La competitividad y el entorno dinámico obliga a las organizaciones a que el grado de información necesaria para poder tomar mejores decisiones sea cada vez mayor, es por ello que esta misión se convierte en todo un reto para muchas empresas sobre todo las que llevan poco tiempo en el mercado (Foster et al., 2015).

En este sentido el conocimiento se convierte en uno de los recursos más valiosos que permite a las empresas poder obtener más información y a su vez proporcionarles un grado diferenciador y una mayor competitividad (Lonial y Carter, 2015; Caseiro y Coelho, 2019). El conocimiento, tan necesario y valioso, requiere de un aprendizaje para que se genere, y además este aprendizaje ayuda a las empresas a conseguir nuevas capacidades que les van a permitir ser empresas mejor preparadas, más efectivas y proporcionales un crecimiento continuo. Es por ello por lo que las empresas necesitan de la capacidad del aprendizaje, capacidad que debe instaurarse dentro del seno de la empresa y garantizar un aprendizaje continuo (Caseiro et al., 2019).

## CAPITULO 2 VISIÓN HOLÍSTICA

### 2.1 Objetivos y contenido del capítulo

Los modelos empresariales existentes dentro de una organización precisan de una visión global para poder adaptarse a los diferentes segmentos de mercado, con un marco holístico que sirva para desarrollo del conocimiento y planificación de las innovaciones en los modelos (Li, 2020). Por ello, la importancia de estudiar el desarrollo holístico en las empresas y comprobar la trascendencia y necesidad de transferencia del conocimiento como factor determinante para mejorar y optimizar el valor y rendimiento empresarial (Edquist, 2019)

El objetivo de este capítulo es demostrar el alcance que tiene a nivel empresarial que los miembros de una organización tengan un compromiso y una visión conjunta de la empresa, ya que ese vínculo que surge a nivel colectivo va a servir de impulso para establecer unas formas de trabajo conjunto dentro de la organización que mejoren el desempeño y los rendimientos empresariales y aporten a las sociedades una posición competitiva dentro del mercado (Eldor, 2020)

### 2.2 Introducción

Según establece Senge (1990) tener una visión holística de una organización resulta fundamental para que una empresa aprenda y evolucione. El enfoque holístico permite afrontar el desarrollo de innovación en nuevos productos de manera más satisfactoria ya que permite agrupar y comunicar a los principales actores que forman parte de todo el proceso empresarial (Kafouros et al., 2020). Dentro de los recursos que la empresa puede disponer nos encontramos con dos tipos; los recursos propios de la organización y los recursos obtenidos a través de red, network ties, estos recursos se han estudiado de forma singular, sin embargo, desde la perspectiva holística se estudian de manera conjunta facilitando el poder alcanzar más fácilmente la innovación (Demirkan, 2018).

El comportamiento holístico dentro de una organización es sinónimo de unión, de vinculación, es un proceso asociativo que comporta una serie de estrategias, relaciones y formas de trabajo necesarias hoy en día y que permite una mejor transferencia de conocimientos, elemento indispensable para la evolución de las empresas (Norouzilame

et al., 2018; Kafourus *et al.*, 2020). El proceso innovador dentro de las empresas es algo fundamental para el desarrollo de las mismas y en este sentido juega un papel trascendental la participación conjunta tanto del capital social interno como externo (Bendig et al., 2020).

En este sentido la visión compartida se convierte en un recurso motivador, en una forma de vinculación de todos los miembros de la empresa que se fundamente en conseguir unas expectativas y unos fines comunes repercutiendo de manera positiva en el desarrollo empresarial (Eldor, 2020). Por lo que el conseguir aumentar un mejor rendimiento en los servicios prestados y el conseguir una mejor calidad de los mismos con la consiguiente satisfacción por parte del cliente se ve influido muy directamente por una vinculación, un trabajo colectivo y de conjunto (Edquist, 2019; Eldor 2020).

### 2.3 Una cultura organizacional. Una cultura conjunta

La innovación es un proceso donde la gerencia de la empresa juega un papel muy importante como impulsora de la misma. Por ello, es muy importante para promover la innovación dentro de una organización que los responsables de la misma se asocien y se comuniquen con los diferentes miembros de la sociedad promoviendo un trabajo conjunto que incida directa y positivamente sobre el desempeño e innovación empresarial (Janka et al., 2020).

En este sentido, la innovación gerencial es una clase de innovación, que va a aportar transformaciones dentro de toda la organización empresarial (Damanpour, 2014). Este tipo de innovación va a suponer cambios dentro de la estructura empresarial, aportando a las empresas nuevos modos de trabajo que van a incidir en toda la organización proporcionando una mejora en su gestión, la innovación gerencial supone un cambio tanto a nivel de dirección como para el resto de los trabajadores (Janka et al., 2020). De esta forma la innovación gerencial es fundamental para el desarrollo innovador dentro de la empresa y se vincula de manera directa y positiva con el desempeño empresarial, pero para ello es necesario que esa innovación se extienda y se lleve a cabo dentro de toda la organización (Janja et al., 2020).

Además, la gerencia empresarial precisa de un aprendizaje continuo y efectivo basado en el conocimiento y que aporte valor a la organización de manera que dicho

aprendizaje se instaure en toda la empresa para que influya positivamente en el desempeño empresarial y proporcione los beneficios necesarios para hacer más competitiva a la empresa (Arefin et al., 2020). Por ello las relaciones y el trabajo conjunto dentro de las empresas es necesario para el progreso de la organización donde la capacidad de innovación que las empresas tengan y su mejora en los rendimientos está muy influenciado por las relaciones y trabajo conjunto que lleven a cabo. Las relaciones sociales que surgen entre las organizaciones, el trabajo conjunto y el impulso que los directivos lleven a cabo para incentivar y fomentar esas relaciones supondrán una mejora en la operatividad e innovación empresarial (Iranmanesh et al., 2020).

La cultura organizacional está formada por una serie de elementos independientes como son el liderazgo, las formas y estructuras de la empresa, las habilidades o prácticas de trabajo que las organizaciones lleven a cabo, que coordinadas de manera conjunta son predictoras de una mejora y aumento de la efectividad empresarial, es por ello que las empresas deben ser capaces de generar una cultura conjunta de trabajo dentro de las organización para de ese modo aumentar la eficiencia de las empresas (Hartnell et al., 2019).

Por ello, una visión vinculada de toda le empresa, donde exista una forma de trabajo grupal , orientada hacia una cultura conjunta donde los conocimientos que se poseen y se adquieren son transmitidos entres sus miembros y donde se incentiva y se beneficia el colaborar y trabajar colectivamente es un tipo de cultura que fortalece la confianza entre sus miembros que potencia la cooperación facilitando de este modo el intercambio de conocimiento y facilitando el desarrollo de medidas innovadoras (Ling et al., 2020). De este modo, la cultura organizacional recoge unas formas de trabajar, de actuar, de pensar, unos valores que son compartidos por toda la empresa, por lo que esta estructura de trabajo no sólo mejora la eficiencia empresarial, sino que afecta positivamente a la adquisición y transmisión del conocimiento mejorando de esta manera las tomas de decisiones empresariales. (Arefin et al.,2020)

Hoy en días las organizaciones deben ser cada vez más competitivas y promover el desarrollo del conocimiento ya que este progreso se convierte en un recurso imprescindible para ser más eficientes , es por ello que el conocimiento se convierte en uno de los recursos más valiosos y necesarios para aumentar la capacidad empresarial y

por ello aquellas organizaciones donde el conocimiento se obtiene fruto de un aprendizaje continuado se convierte en unos de los recursos más eficientes para las empresas mejorando además la capacidad innovadora empresarial. En este sentido, debe generarse una cultura dentro de la empresa que vincule a todos los trabajadores generando un ambiente de trabajo único y coordinado (Fantazy y Tipu, 2019).

Mención aparte merece el nuevo impacto producido por el COVID-19 dentro de las organizaciones. Las formas de trabajo habituales, las reuniones presenciales, las estructuras y organizaciones habituales han sido sustituidas por unas estructuras basadas en la digitalización., donde los valores anteriores de trabajo han sido depuestos por la prudencia, la seguridad y la resiliencia (Kniffin et al., 2020). En este sentido, es importante ver como esta nueva realidad va a incidir en la cultura organizacional, como habrá empresas que adaptaran esa cultura a la nueva situación o si por el contrario sucumben ante el nuevo entorno (Howard y Greeville, 2020).

De este modo, nos encontramos ante una nueva realidad, donde aún es pronto para ver las influencias totales sobre la cultura organizacional. Habrá que ver que elementos de estas culturas cambian y cuáles permanecen, que tipo de organizaciones perduran y cuáles sucumben, es importante ver como se han adaptado las organizaciones a estos cambios, como se han reconvertido para adaptarse a esta nueva situación como cambia la idea que teníamos de trabajar conjuntamente, donde la necesidad de seguir comunicados, interrelacionados es aún mayor pese a en muchos casos no encontramos en un mismo local de trabajo (Spicer, 2020). Por todo ello, las empresas pese al gran cambio sufrido en nuestro entorno de trabajo, ante la nueva realidad, deben seguir manteniendo una cultura que les permita absorber el impacto económico sufrido, pero aún es pronto y habrá que estudiar en como los cambios en las culturas organizacionales inciden sobre el desempeño dentro de las organizaciones (Spicer, 2020).

#### 2.4 Visión holística y conocimiento.

La visión holística orientada hacia la gestión del conocimiento en las organizaciones permite analizar las relaciones que se establecen entre la cultura organizativa y la fortaleza de la institución (Liu et al., 2019). El conocimiento se ha convertido en un recurso imprescindible para alcanzar una ventaja competitiva y dicha ventaja va unida a todo el proceso de gestión del conocimiento, desde la generación del

mismo pasando por su transmisión y su posterior aplicación. Es por ello por lo que el conocimiento se ha convertido en un activo que requiere de una colaboración conjunta y de unas continuas relaciones tanto a nivel interno como externo, buscando la transmisión del mismo, dentro de la transición natural de la sabiduría tácita al aprendizaje explícito, en la espiral del aprendizaje del conocimiento, buscando convertirse en una práctica que se instaure dentro de toda la organización (Nonaka, 1995)

La obligación adquirida, dentro del pensamiento holístico empresarial precipita a las empresas a realizar unas propuestas de los modelos necesarios para conseguir alcanzar las ventajas competitivas, suficientemente diferenciadoras que permitan mantenerse dentro del mercado, y eso no es tarea individual, sino que supone una actividad coral en la cual deben participar todos los miembros y estamentos de la empresa, donde en especial sus directivos, deben saber valorar la importancia que tiene el conocimiento, tal y como se plantearía en cuadro de mando.

Así, una cultura organizacional que se identifique por la formación de los empleados, un reconocimiento por parte de la sociedad y un servicio entregado al cliente está directamente relacionado con los procesos de creación y organización del conocimiento (Liu et al., 2019). Uno de los principales retos en la automatización de los sistemas robóticos, supone la comprensión de la aceptación holística de las empresas dentro del mundo industrial y es la flexibilidad holística empresarial donde reside la mayor complejidad de mecanizar desde el punto de vista de la máquina (Fran et al., 2022)

En definitiva, las empresas deben estar provistas de las capacidades necesarias para que el conocimiento que se origina en ellas sea eficiente y posteriormente de origen y conciba las innovaciones necesarias para su progreso, y en este sentido se requiere de un trabajo conjunto de toda la organización (Faccin et al., 2019). Por todo ello, una manera de mejorar la competitividad de las empresas es a través de equipos de trabajo formados por miembros de los diferentes departamentos que gracias a sus experiencias, cualidades y capacidad de generación de conocimientos interactúan para obtener unas mejores capacidades y competencias asegurando obtener unos mejores resultados en sus servicios y proyectos (Zhang y Guo, 2019).

## 2.5 Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad en las organizaciones como referente necesario de competitividad empresarial y proveedor de ventaja diferencial en el actual entorno competitivo precisa de una visión de conjunto de todos los procesos empresariales adoptando por tanto una necesaria visión holística como alternativa de aplicación de la idea de sostenibilidad (Kazancoglu et al., 2020). Además, la implantación de la sostenibilidad en la empresa requiere un marco conceptual holístico que defina los criterios principales y las medidas a implantar en todo el proceso productivo sostenible empresarial (Sagnaket et al., 2019).

En este sentido, la sostenibilidad está ligada necesariamente al concepto de la economía circular (Geissdoerfer, 2017). en la búsqueda de los beneficios tanto en modo económico, como social y medio ambiental y para conseguirlo precisa de un marco holístico de indicadores que estudien la interrelación entre los diferentes niveles de la organización (Yadav, 2020). Así, la visión holística en torno a las capacidades dinámicas generadas en la empresa, el desarrollo tecnológico y la cualificación profesional de los empleados permite vaticinar un buen control de la sostenibilidad empresarial (Thakur et al., 2020).

Las empresas tienen la necesidad de transmitir veracidad en el compromiso de la sostenibilidad y una herramienta que lo permite comprobar es el modelo canvas sostenible, denominado de tres capas, que añade al ya clásico de Osterwalder (2007) los mapas de canvas que atiende de forma singular a la necesidad social y la medioambiental (Joyce y Paquin, 2016).

## 2.6 Capital humano

La importancia del capital humano para el desarrollo empresarial se ve representada en la búsqueda y retención de la gestión del talento dentro de la organización (Brymer et al., 2019). Las organizaciones gestionan desde el punto de vista estratégico y por ende holístico la diversidad del capital humano que hace acopio de talento (Brymer *et al.*, 2019; Saunila, 2019). Existen dos materias de estudio clave que son la interacción de la queja del cliente y el esfuerzo de rehabilitación y recuperación de la confianza en la marca consiguiendo el efecto de lealtad después de la queja producida, a

través de un modelo holístico que permita la cocreación como efecto rehabilitador de la teoría dinámica del esfuerzo de recuperación (Mody et al., 2020).

Publicaciones recientes se han dirigido hacia el establecimiento del estudio holístico acerca de las opiniones de los clientes en línea para conseguir el cálculo del valor del cliente obteniendo unos resultados que habilitan el mejor entendimiento hacia el cliente y proponen una mejora de la operativa de los servicios (Kwon et al., 2020). A la hora de innovar muchas empresas intentan abrir nuevos campos para poder introducir productos o servicios novedosos. Para ello, además de contar con sus conocimientos, precisamos muchas veces acceder a nuevas ideas, nuevos procesos que todavía no poseen (Kaiser et al., 2018).

Para alcanzar esas ideas el capital humano juega un papel transcendental, ya que independientemente de cómo esté organizada una empresa, requieren de la implicación de sus individuos bien de manera individual o sobre todo actuando de manera conjunta, donde las interacciones que se lleven a cabo entre los diferentes miembros y departamentos de las empresas van a resultar transcendentales para obtener una mejora es su rendimiento y un aumento gradual en los beneficios (Tasheva y Hillman, 2019).

Por ello, es indiscutible la importancia que la gestión humana tiene en la empresa para aportar valor a la misma, la relación o vinculación existente entre la mejora en los resultados de una empresa y el capital intelectual es evidente, los componentes del dicho capital (capital humano, estructural y relacional) se han convertido en un intangible necesario para impulsar la rentabilidad, obtener más ganancias y ser tener una eficiencia operativa empresarial mucho mayor de la que se posee (Xu y li, 2019).

Es por ello que el capital intelectual juega un papel muy importante a la hora de que las empresas decidan llevar a cabo muchas de sus tareas en el sentido de que aquellos proyectos donde las empresas tienen en cuenta las diferentes dimensiones que presenta este capital (capital humano, estructuras y social) garantizan un alto porcentaje de continuidad y de éxito de los mismos (Subramanian y Van de Vrande, 2019).

## 2.7 Visión holística como factor innovador en los hoteles.

El éxito en la implantación de tecnologías innovadoras en el sector servicios obliga a sustentar una visión holística empresarial (Luomaranta y Martinsuo, 2019). La

experiencia del cliente se fundamenta en cuatro pilares, el sentimental, el epistemológico, el sensorial y el apelativo proponiendo una visión holística en el previo, durante y al finalizar la visita en cuanto a experiencias del turista (Godovykh y Tasci, 2020).

Por otro lado, el recorrido de compra turístico que realiza el cliente en el proceso de elección de su destino y que percibe a través de la información de destinos sigue un cierto patrón cognitivo-afectivo y normativo planteando un proceso holístico que hasta la fecha no ha sido realizado (García-Milon et al., 2020). Además, el sector hotelero en su compromiso hacia la consecución de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), precisa fundamentar sus políticas de sostenibilidad en los pilares del individuo, la sociedad y el planeta.

El giro ecosófico promovido por Guattari (1989) fundamentado en la triplete ecológica, mental, social y ambiental, permite establecer los vínculos de relación entre la misión de la empresa y el aspecto dimensional de la agenda para el Desarrollo Sostenible, bajo la visión holística de la gestión constante del sector hotelero (Rubio et al., 2020). En este sentido, un factor clave para conseguir cierta armonía entre los elementos y la positiva emoción de los clientes en un establecimiento hotelero, necesita una experiencia estética holística que envuelve el entorno físico, el producto o servicio y la estética de los clientes y empleados para obtener una opinión favorable en la toma de decisiones de los clientes (Horng y Hsu, 2020).

Además, la irrupción de los robots de servicio en la organización hotelera procesa un marco holístico de estudio que envuelve a los empleados, a los consumidores y a los organismos públicos (McCartney y McCartney, 2020). El comportamiento humano del cliente frente a los servicios hoteleros precisa una visión holística que englobe la retroalimentación y la compra cruzada teniendo presente que el fallo en el servicio modera negativamente y la adecuación personalizada del producto apoya positivamente el factor holístico (Zhang et al., 2020).

A todo esto, se le suma la incorporación del internet de las cosas en el sector hotelero que está permitiendo un gran avance en el proceso de innovación, permitiendo tomar decisiones mejor orientadas, consiguiendo una personalización de los servicios de

manera más eficiente a través de un enfoque holístico que habilita tomar en consideración todos los aspectos de las tendencias recientes (Mercan et al., 2020).

En este sentido, el factor de co-creación entre las plataformas de los usuarios, los destinos de viaje y el grado de satisfacción del cliente permite ser estudiado bajo un vector holístico que englobe estas características descubriendo que la utilidad percibida, la sencillez de uso y la estética afectan positivamente al proceso de co-creación (Lam et al., 2020). La acción proactiva de Colaboración Humano Robot (HRC), necesita de un desarrollo holístico en la integración de los sistemas dentro de las empresas, para lo cual la percepción de la visión holística por parte de los procedimientos robóticos se convierte en fundamental y prácticamente imprescindible (Wang et al., 2019; Li et al., 2021)

## CAPÍTULO 3 NETWORK TIES

### 3.1 Objetivos y contenido del capítulo

El objetivo de este capítulo es demostrar el alcance que tiene a nivel empresarial las relaciones o conexiones que existen entre las empresas y dentro de las mismas, siendo un factor que potencia y beneficia la capacidad innovadora en las empresas, pero esos vínculos dependen del número de fuentes externas que las organizaciones utilicen en esas relaciones, de manera que cuanto mayor sea número, la posibilidad de conseguir un mayor éxito innovador aumenta (Liang et al., 2021).

La relación entre redes sociales conocimiento e innovación a nivel organizacional es evidente ya que las redes ponen en contacto a las personas de una empresa. Gracias a esa relación, el alcance, la creación e intercambio de conocimientos es evidente, más factible y esto hace que los trabajadores sepan en todo momento cuales son los fines y objetivos que persigue la organización. A lo largo del capítulo se verá los objetivos, tipos de redes y su relación con conocimiento e innovación.,

### 3.2 Introducción

El objetivo de este capítulo es demostrar el alcance que tiene a nivel empresarial que los miembros de una organización tengan un compromiso y una visión conjunta de la empresa, ya que ese vínculo que surge a nivel colectivo va a servir de impulso para establecer unas formas de trabajo conjunto dentro de la organización que mejoren el

desempeño y los rendimientos empresariales y aporten a las sociedades una posición competitiva dentro del mercado (Eldor, 2020)

### 3.3 La necesidad de las relaciones o redes sociales

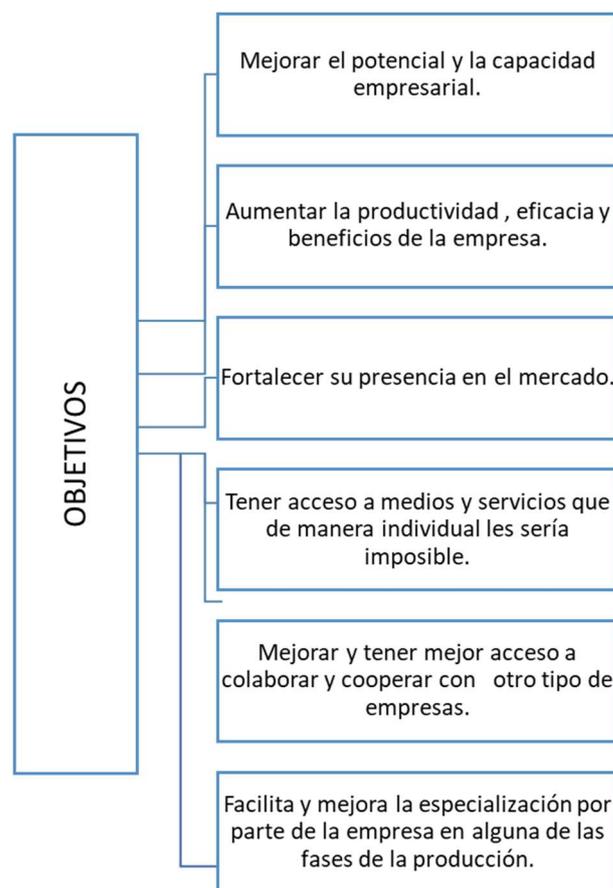
Las organizaciones encuentran frente a ellas un entorno cambiante, conflictivo, donde el nivel de competencia y de adaptación es cada vez mayor y donde los clientes son más exigentes en sus demandas, por ello las empresas deben buscar nuevas y mejores oportunidades para dar respuestas a todas estas necesidades (Berraies et al., 2019; Zuraik y Kelly, 2019). Para poder satisfacer esas necesidades uno de los requisitos que las empresas deben llevar a cabo es potenciar sus relaciones sociales de manera que esas redes que surgen con otras organizaciones influyen positivamente en la manera de actuar de sus miembros y en la forma de interactuar y colaborar con otras empresas (Berraies, 2019).

Es por ello que hoy en día si las empresas quieren garantizar el progreso dentro de sus organizaciones requieren de unas relaciones no solamente a nivel interno entre los diferentes departamentos de la empresa, sino a nivel externo, creando unos vínculos y relaciones firmes, estables, que corroboren el avance y el éxito empresarial. (Berraies, 2019) De esta manera podemos concretar los objetivos que a las empresas le supone las relaciones surgidas a nivel interno e interorganizacional

### 3.4 Objetivos que aportan las redes entre organizaciones

Figura 2.

*Objetivos de las redes entre las organizaciones.*



Nota. Elaboración propia según Castillo (2018).

Por otra parte, respecto a los beneficios que aportan estas relaciones, muchos autores coinciden en que facilitan el acceso a nuevos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995), así de esta manera gracias a estos vínculos sociales empresariales la transmisión del conocimiento está asegurada, en concreto el conocimiento tácito (Archer-Brown y Kietzmann, 2018). En este sentido, fruto de esa transmisión del conocimiento, las empresas consiguen aplicarlo en sus formas de trabajo, alcanzando mayor valor en las funciones que llevan a cabo (Archer-Brown y Kietzmann, 2018). A su vez, esa transmisión del conocimiento impulsada a través de estas redes aumenta y mejora de su capacidad innovadora (Mahdi et al., 2019).

En definitiva, estas redes, sobre todo las que tienen un carácter externo, son necesarias para el progreso de las empresas ya que proporcionan el alcance a un conocimiento externo sin el cual no les sería posible mantenerse dentro del entorno y del mercado, además de permitir generar procedimientos y capacidades innovadores dentro de las empresas (Mahdi et al., 2019)

### 3.5 Tipos de redes sociales

Dentro de las diferentes colaboraciones que surgen entre las empresas, la literatura ha establecido una clasificación de los diferentes tipos de redes que pueden existir. De este modo nos encontramos con:

**Tabla 7.**

*Clasificación de los diferentes tipos de redes que pueden existir*

AUTOR	CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN	
(Astley y Fombrun, 1983)	Según el tipo de relación:	Comensalistas (mismo sector) Simbióticas (diferentes sectores)	
	Por la fuerza de la relación:	Vínculos directos Vínculos débiles	
(Hinterhuber y Levin, 1994)	En función del tipo de relación:	Redes Internas Redes Verticales (Dentro de la misma empresa) Redes Horizontales (entre empresas del mismo sector) Redes Diagonales (entre empresas de distintos sectores)	
		En función del tipo de acuerdos formalizados:	Redes burocráticas Red propiedad
			En función del grado de centralización:

(Inhpen y Tsang, 2005)	En función de la asociación existente:	Redes intracorporativas Redes estratégicas Clústeres geográficos
(Pickernell et al., 2007)	En función del tipo de relación:  En función de su estructura:	Relaciones formales Relaciones lineales Verticales Horizontales
(Casanueva y Gallego, 2009)	Redes basadas en las dos dimensiones de Astley y Fombrun.	Redes aglomeradas (empresas del mismo sector con una débil alianza)  Redes confederadas (empresas del mismo sector con una fuerte alianza)  Redes Conjugadas (Empresas de distintos sectores con una vinculación sólida)  Redes Orgánicas (Empresas de diferentes sectores con vinculaciones indirectas)

---

Nota. Estos autores idearon un nuevo modelo que se fundamentaba en la estrategia colectiva, donde las agrupaciones o vinculaciones surgidas entre las empresas es fruto de una actuación voluntaria, así en las redes que se producen entre pequeñas empresas surgen de los comportamientos y actuaciones que van realizando de manera conjunta (Castillo, 2018).

### 3.6 Redes sociales y capital social

El capital social se puede entender como las relaciones que se producen entre los diversos actores que posibilitan la actividad productiva, y donde además en cualquier momento puede participar cualquier otro actor compartiendo la información que poseen y produciéndose acuerdos entre ellos (Coleman, 1988; Fukuyama, 1995). También se puede entender como el compendio de determinadas particularidades como normas y

redes, que hacen que la sociedad sea más eficiente a través de tareas o trabajos coordinados (Putnam, 1993). Otros autores, le dan un enfoque más corporativo y así referencian el capital social a la relación, al conjunto de personas aportando beneficios a nivel comunitario (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993).

En este sentido, el capital social lo podemos definir como esas cualidades que poseen las organizaciones a nivel social, tales como las normas y la comunicación que posibilitan la colaboración, la coordinación mutua para que todos lo que conforman esa red de colaboración se puedan beneficiar (Putnam, 1995). El capital social no es sólo la red o el conjunto de organizaciones que conforman esa relación, es también todo el conjunto de bienes de recursos que arrastra y moviliza a través de esa colaboración (Nahapiet y Ghoshal, 1998)

Gracias al capital social y al conjunto de redes sociales que representa, al acceso a los diversos recursos que tanto de carácter material o intangible puede alcanzar la empresa, lo convierte en una fuente permanente para alcanzar las ventajas competitivas necesarias e impulsar el emprendimiento empresarial (Lee et al., 2019). Así tanto las personas como las organizaciones a la hora de llevar a cabo medidas emprendedoras, sobre todo en momentos de incertidumbre social y económica, convierte al capital social en uno de los recursos que proporciona a las empresas el alcance a determinados recursos fruto de esa confiabilidad surgida de dichas redes (Lee et al., 2019).

Gracias al capital social las relaciones que surgen pueden tener fines dispares, así hay veces que las personas que se relacionan buscan fines sociales comunes y otras veces el fin puede ser económico, de manera que sea el fin que sea potencia los vínculos, La confianza, la creatividad, el emprendimiento y la competitividad empresarial (Ghahtarani et al., 2020).

### 3.7 Redes sociales y conocimiento

En una sociedad donde unos de los principios que rige su economía es el conocimiento es primordial la capacidad que la empresa demuestre tener en gestionar dicho activo ya que una buena gestión del mismo incide en proporcionarle una mejor ventaja competitiva (Le y Lei, 2018). En este sentido, el intercambio del conocimiento juega un papel transcendental para alcanzar esa mejora y obtener unos mejores

resultados, por ello es sumamente importante el intercambio de ese conocimiento en especial el tácito (Chen et al., 2018).

Por ello, este tipo de conocimiento se puede compartir de diversas formas bien de manera personal entre las relaciones que se mantienen entre los miembros de los diferentes departamentos o por las relaciones sociales que mantienen con otras organizaciones, por lo que las empresas deben tener en cuenta la importancia que tiene este conocimiento y como su transmisión incide positivamente en la organización por lo que debe llevar a cabo las medidas necesarias que promuevan actitudes que faciliten su transmisión (Chen et al., 2018).

Pero a veces no es una tarea fácil implementar esa transmisión de conocimiento por falta de comunicación o relación entre los miembros de la empresa, y es aquí donde aquellos trabajadores que estén más comprometidos con la organización deben actuar de nexo entre sus compañeros y facilitar la relación entre sus miembros. De esta forma, esa comunicación no debe ceñirse únicamente a los componentes de una organización, la conexión con otras organizaciones externas debe convertirse en un método de trabajo asiduo para favorecer el intercambio de conocimiento entre ellas con los consiguientes beneficios que les reporta (Borges et al., 2019).

La transmisión del conocimiento es una de las fases más importantes dentro de todo el proceso de la gestión del conocimiento por lo que las redes se convierten en el mecanismo necesario para que dicho conocimiento supere las fronteras de las empresas y llegue a todos los rincones de cualquier organización (Marchiori y Franco, 2020). Así, el conocimiento tácito para que se impulse necesita de redes sociales consistentes y estas a su vez requieren de unas conexiones sólidas y organizadas por parte de todas aquellas personas que conforman las redes. Es por ello que transferencia de conocimiento y redes sociales son factores muy vinculados porque la calidad y eficacia de cómo se transmita ese conocimiento depende mucho de la capacidad y calidad de las redes generadas (Marchiori et al., 2020).

Dentro de la gestión del conocimiento, el intercambio del mismo en uno de los procesos clave para que las organizaciones mejoren y mantengan su capacidad empresarial, (Franco et al., 2015). Esta transmisión requiere de las personas, de los grupos, de toda la organización de forma que las redes sociales que surgen entre los

diversos departamentos de las empresas o las que se producen a nivel externo entre organizaciones se convierten en los motores necesarios que el conocimiento necesita para impulsarlo, para que llegue al mayor número de personas (Marchiori et al.,2020).

Además, esos vínculos nacidos de las relaciones hacen que los trabajadores de una empresa puedan llegar con más facilidad y rapidez al resto de miembros de esa red con las consecuencias directas de aportar los conocimientos y valores deseados (Ganguly et al., 2019; Ko, 2019). Las organizaciones constantemente gestionan conocimiento, para de esa forma garantizar el progreso y el éxito de las empresas, el conocimiento se ha convertido en la actualidad en unas de las claves fundamentales para no quedarse fuera del mercado (Tsai y Hsu, 2019).

Pero las empresas necesitan para que estas redes se consoliden y se conviertan en portadoras del conocimiento que se den una serie de requisitos que fortalezcan y garanticen esa gestión del conocimiento, así uno de esos factores es la centralización, si la centralización es alta, el número de actividades e interacciones que se llevan a cabo dentro del grupo referidas al conocimiento será alto y la frecuencia con la que se realizan actividades que inciden en la creación y transmisión del conocimiento es elevado (Tsai et al., 2019).

Otro de los factores que potencia esa transmisión del conocimiento es la confianza entre los miembros que componen esas redes, ya que, si se crea un ambiente íntimo, seguro y de compañerismo entre las partes favorecerá esa transmisión (Wei et al., 2018).Sin embargo, una confianza excesiva puede empobrecer la variedad o la heterogeneidad del conocimiento ya que al fiarse tanto de tus compañeros la necesidad de buscar nuevos conocimientos puede disminuir ya que confías en el conocimiento aportado por los demás (Tsai et al., 2019).

Además, la confianza y los vínculos internos generados mediante estas redes favorece el intercambio de conocimientos, por tanto, unas redes que promueven que se generen unas uniones poderosas e intensas entre sus componentes potenciaran el intercambio de conocimientos entre ellas (García-Sánchez et al., 2019). En este sentido estas fortalezas vendrán reforzadas por la confianza que se genera al trabajar de manera constante entre los miembros de dicha red (Karahanna y Preston, 2013).

Además de esa centralización y confianza, factores como el compromiso o el grado de conexión que existe entre las partes que conforman las redes sociales o como no, el grado de entendimiento fortalecerán la cantidad y calidad del conocimiento que se transmite (García-Sánchez et al., 2019). Todos estos factores que intensifican el uso de las redes derivan en actuaciones que generan entre las organizaciones un mejor entendimiento, un sentido de respeto y de pertenencia a esa red, intensifica el aprendizaje de las partes al poder observar la manera de actuar del resto de los miembros y crea lenguajes, normas y formas de trabajar propias de esos grupos (García –Sanchez et al., 2019).

La transmisión del conocimiento generada a través de las redes sociales no solamente genera correlaciones, sino que alienta y aumenta la eficiencia de las organizaciones (Marchiori et al., 2020). Sin embargo, el conocimiento necesita de las organizaciones para que sea eficaz, las empresas deben tener la suficiente capacidad para conseguir gestionar de manera eficiente dicho conocimiento para que aporte el valor necesario a las empresas (Marchiori et al., 2020).

### 3.8 Importancia de las redes sociales en la innovación.

Las relaciones o conexiones que existen entre las empresas es un factor que potencia y beneficia la capacidad innovadora en las empresas, pero esos vínculos dependen del número de fuentes externas que las organizaciones utilicen en esas relaciones, de manera que cuanto mayor sea número, la posibilidad de conseguir un mayor éxito innovador aumenta (Liang et al., 2021). Sin embargo, ese éxito no depende sólo de la cantidad de empresas con las que se relaciona, la proximidad, confianza y frecuencia en las relaciones puede deteriorar la calidad innovadora al producir unos resultados más predecibles, por lo que las relaciones entre empresas donde no existe una comunicación o trato tan frecuentes puede repercutir en un mayor esfuerzo y por consiguiente mejorar los resultados innovadore (Liang et at., 2021).

En este sentido, debido a la innovación las empresas realizan mejoras y progresos constantes para mantenerse competitivas utilizando las capacidades que poseen. De esta forma, las organizaciones precisan actualizar y encontrar nuevos y modernos recursos que les permitan no quedarse obsoletos. Para que todo esto se produzca las relaciones sociales son necesarias para mantener el desempeño y la eficacia empresarial (Ganguly

et al., 2019). El capital social se ha convertido en un factor necesario para mejorar el desempeño empresarial, pero además este capital social hoy en día ha tomado fuerza y arraigo dentro de las relaciones que se producen entre organizaciones y entre los miembros de ella como un recurso necesario que va a mejorar ostensiblemente los resultados de las empresas gracias al intercambio de conocimientos que se producen fruto de dicho capital (Ko, 2019).

La relación entre redes sociales conocimiento e innovación a nivel organizacional es evidente ya que las redes ponen en contacto a las personas de una empresa. Gracias a esa relación, el alcance, la creación e intercambio de conocimientos es evidente, más factible y esto hace que los trabajadores sepan en todo momento cuales son los fines y objetivos que persigue la organización. Por último, ese conocimiento adquirido fruto de esas relaciones ayuda y contribuye a crear procesos innovadores (Soda et al., 2019; Wang y Zatzick, 2019). Estas colaboraciones surgidas entre organizaciones se han convertido en una de las soluciones para encontrar nuevos caminos que mejoren y aumenten la capacidad innovadora de las empresas ya que permiten un flujo constante de información, una transmisión del conocimiento y genera un aprendizaje continuo dentro de las empresas (Torfing, 2019).

La necesidad de crear vínculos entre empresas, donde las relaciones entre ellas jueguen un papel importante, se ha convertido hoy en día en unas de las tácticas más utilizadas para incidir en la innovación empresarial tanto a nivel exploratorio como explotador (innovación ambidiestra de las empresas), en este sentido estas relaciones favorecen la adquisición de conocimiento externo lo que va a incidir en aumentar y mejorar la capacidad innovadora de las empresas (Xie et al., 2020).

En este sentido, las relaciones que las empresas plantean con otras organizaciones externas son fundamentales para conseguir una innovación con mejores resultados, además al encontrarnos en entornos tan dinámicos y cambiantes la orientación que la empresa haga sobre este tema es fundamental junto con las medidas que tome y como enfoque este tema va a ser decisivo para los resultados que se van a conseguir a través de la innovación (Zhang et al., 2020).

### 3.9 Redes sociales y sector turístico

El sector hotelero, se encuentra sometido a cambios constantes y en entornos inestables. En estas condiciones las organizaciones precisan poseer la información, el conocimiento y de las relaciones internas y externas para satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar y adaptar sus formas de trabajo y aprovechar las nuevas oportunidades que el mercado les pueda ofrecer (Rienda et al., 2020; Romero y Tejada, 2020).

Estas colaboraciones realizadas tanto a nivel interno como entre organizaciones facilitan el tránsito y comunicación de nuevas ideas, de información que va a originar la práctica de tareas innovadoras (Zheng, 2010). En este sentido, estas redes se van consolidando con el tiempo fruto del trabajo y cooperación que van realizando sus miembros consiguiendo con el tiempo y la confianza nacida de estas uniones la transmisión del conocimiento aumentado de esta forma la capacidad y las prácticas innovadoras de manera continua (Martínez-Pérez et al., 2019).

Las redes sociales han sido reconocidas como una de las cualidades que fomentan el crecimiento empresarial, y que puedan garantizar un aumento del rendimiento de las organizaciones y mantener o garantizar su ventaja competitiva (Lohrke et al., 2018; Mishra et al., 2019). Así, aquellas organizaciones que promueven y fortalecen estas uniones creando unos lazos de red consistentes tienen más alta posibilidad de avanzar y continuar en entornos tan cambiantes y dinámicos, además de conseguir aumentar la competitividad de sus empresas (Zhang et al., 2019).

## CAPÍTULO 4.- EL APRENDIZAJE CONTINUO

### 4.1 Objetivos y contenidos del capítulo

El objetivo de este capítulo es presentar el marco conceptual del constructo aprendizaje continuo dentro la empresa, explicar su evolución y la importancia que tiene para el desarrollo de su capacidad innovadora y relación con la transferencia de conocimiento dentro de la organización. El aprendizaje continuo, por tanto, se convierte en un elemento necesario para el progreso de las empresas.

Las empresas necesitan combinar una serie de factores para conseguir, mantener y mejorar el rendimiento de estas. En esta misión la gestión del conocimiento se convierte en un elemento determinante y la colaboración surgida entre los miembros de la empresa, el desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías y una cultura de aprendizaje continuo son factores que potencian esa gestión (Abubakar et al., 2019)

### 4.2 Introducción

Alcanzar la calidad empresarial es un proceso que requiere una mejora continua, donde el conocimiento se convierte en una herramienta necesaria para fomentar la innovación empresarial que requiere de un aprendizaje constante que permita a las organizaciones conseguir y mantener una competitividad alta en el mercado (Mendoza-Arvizo et al., 2022).El aprendizaje continuo se convierte en unos de los recursos necesarios para conseguir un crecimiento y desarrollo empresarial fomentando y mejorando el desempeño organizacional (Oh, 2019).

De esta forma el aprendizaje consigue que la empresa pueda acumular y desarrollar una serie de activos de carácter intangible como es el conocimiento que consigue mejorar las capacidades de las empresas, de manera que un aprendizaje profundo y continuado incrementa el rendimiento operativo de las organizaciones (Kraus et al., 2020)

### 4.3 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso constante de interacción donde se origina, analiza y se aplican nuevos conocimientos creados bien de manera individual, grupal u organizacional dirigidos a poder obtener y conseguir los fines perseguidos o para poder progresar y adecuarse a los cambios que de forma más exigente y constante se producen en el entorno que nos rodea. El aprendizaje organizacional se convierte así en un requisito necesario para poder afrontar con éxito los cambios que se producirán en el seno de la empresa (Tu y Wu, 2021).

Las empresas necesitan combinar una serie de factores para conseguir, mantener y mejorar el rendimiento de estas. En esta misión la gestión del conocimiento se convierte en un elemento determinante y la colaboración surgida entre los miembros de la empresa, el desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías y una cultura de aprendizaje continuo son factores que potencian esa gestión (Abubakar et al., 2019). Así, mantener la ventaja competitiva obtenida no es una tarea fácil por lo que las organizaciones requieren de la obtención y posterior explotación de un conocimiento que le permita mantener esa competitividad en el tiempo y para ello requiere de una capacidad de aprendizaje continuado y de una transmisión de los conocimientos adquiridos (Manesh et al., 2020).

En este sentido, la innovación es un elemento ineludible para conseguir esa mejora en el rendimiento empresarial y el aprendizaje organizacional se convierte en una pieza necesaria para conseguir y mejorar la capacidad innovadora. Esta innovación se lleva a cabo bien a nivel organizacional, cuando sus miembros comparten entre ellos los conocimientos que poseen, intercambian la información que tienen y trabajan conjuntamente utilizando los recursos empresariales mejorando de esa forma su capacidad de aprendizaje o bien de manera interorganizacional donde el conocimiento que poseen las diferentes empresas los comparte permitiendo de esta forma adquirir nuevas ideas (Cohen y Levinthal, 1990; Choi et al., 2019).

La innovación que se produce dentro de las organizaciones se vincula al conocimiento y en concreto al conocimiento tácito que a su vez se fomenta y se

desarrolla gracias a la cultura de aprendizaje implementada dentro de las empresas (Kucharska, 2022). La capacidad respecto al aprendizaje que las organizaciones demuestran tener va asociado a todo el proceso de creación, asimilación y transmisión del conocimiento y de esta forma aprendizaje y conocimiento consiguen que las empresas puedan adaptar su forma de trabajar y sus actuaciones a la nueva realidad impuesta por el entorno que les rodea de manera que puedan mejorar su efectividad y rendimiento (Kezar y Holcombe, 2019).

De este modo, vinculado con el aprendizaje organizacional, Senge (1990), establece una serie de disciplinas o competencias que deben producirse en una organización y que favorecen e inciden positivamente en la recepción del aprendizaje, estas competencias son:

**Figura 3.**

*Disciplinas para una buena recepción del aprendizaje*



Nota. “La quinta disciplina” de Peter Senge (Senge, 1990)

El aprendizaje organizacional es una capacidad que las empresas van desarrollando gracias a las actividades y experiencia que van realizando día a día, por lo que de la misma manera que las empresas aprenden realizando estas prácticas pueden desaprender y perder conocimientos cuando dejar de realizar esas actividades (Kucharska, 2022). Es por lo que las empresas buscan las relaciones con otras empresas bien a nivel nacional o a través de colaboraciones internacionales que les ayuden a

obtener conocimientos que requieren para un mejor desarrollo organizacional (D'Angelo et al., 2020).

Sin embargo, el mantener un aprendizaje continuado basado siempre en las mismas técnicas no tiene por qué reportar los beneficios esperados, desaprender puede contribuir a que se potencia la necesidad de originar nuevas formas de aprendizaje que haga que las empresas abandonen técnicas obsoletas de trabajo y de conocimiento que están perjudicando y frenado la adquisición de nuevos conocimientos necesarios para el progreso de la empresa (Surdu y Narula, 2021)

El COVID-19 ha afectado ostensiblemente a la economía mundial, creando una serie de dudas que han afectado a todo el entorno empresarial. El aprendizaje organizacional influye en la respuesta que las empresas deben dar ante situaciones caóticas como las vividas donde los conocimientos adquiridos y compartidos deben proponer respuestas y soluciones activas y proactivas. En este sentido, el aprendizaje adquirido ante situaciones vividas recientemente debe influir para poder crear estrategias organizacionales que ayuden a prevenir o en caso de que ocurran responder y así de esta manera encontrarse mejor preparados para poder hacer frente a situaciones futuras similares (Sharma et al., 2021).

#### 4.4 La ambidextreza organizativa

La ambidextreza organizacional hace referencia a como las organizaciones tienen la capacidad para poder ejecutar la realización de actividades tanto exploratorias como de explotación para poder enfrentarse de manera competitiva a los cambios y demandas que el entorno en el que se mueven les somete constantemente (Anzenbacher et al., 2020) En este sentido, todas aquellas empresas que de alguna manera consiguen tener la capacidad para equilibrar ese tipo de actividades están avocadas al éxito, por lo que conseguir que las organizaciones lleven de manera ecuánime la realización de estos dos tipos de tareas garantizan, no solamente un nivel de mejora en sus resultados, sino que aumentan la capacidad innovadora de las mismas (Bao et al., 2022).

Así las organizaciones no sólo deben realizar actividades tanto exploratorias como de explotación, sino que además deben encontrar el equilibrio entre ellas para que de esa manera se facilite la ambidextreza organizativa. Si las empresas utilizan los recursos

y capacidades que poseen junto con un aprendizaje continuado de manera provechosa les permitirá llevar a cabo y acrecentar actividades innovadoras tanto a nivel exploratorio como de explotación (Colisum y Liu, 2019).

Las organizaciones ambidexas trabajan con el compromiso de apertura al futuro afianzando el presente, manteniendo la dualidad de exploración y explotación (Wang y Wang, 2021). El aprendizaje continuo mantiene una estructura secuencial, donde en función de las circunstancias del entorno se desarrolla primero una labor de exploración cuando el entorno es cambiante y posteriormente de explotación cuando el factor entorno permanece estabilizado, generándose habitualmente en empresas una interconexión dentro de la organización de los dos componentes de la ambidextreza, este enlace debe permitir sincronizar la parte explotadora de los recursos con el fragmento exploratorio (Nowacki y Monk, 2020).

La maximización de la ambidextreza estructural y contextual permite el mejor desarrollo del aprendizaje continuo organizativo. Será las condiciones del entorno quien determine el uso de cada una de ellas convergiendo la ambidextreza estructural con la visión de unas oportunidades que necesiten de la cultura organizativa mientras que la secuencial se sostiene en un ambiente de numerosas oportunidades basándose en los conocimientos individuales (Ossenbrink et al., 2019).

Esta ambidextreza híbrida es reflejo continuo de la componente estructural y de la componente contextual calificando las necesarias capacidades de los directivos en las empresas (Foss et al., 2020). Además, los mandos intermedios en las organizaciones implementan un rol integrador a la hora de realizar la ambidextreza organizativa mediante un trabajo colectivo, consiguiendo conocimientos participados y posibilitando la aplicación de la capacidad de aprendizaje y la aplicación de conocimientos advertidos consiguiendo una mejor resolución de ambidextreza bajo la influencia del empoderamiento empresarial (Harris y Wood, 2020).

En este sentido, el desarrollo paradójico entre ambidextreza en su dualidad exploratoria y explotadora frente a la integración y la diferenciación, resulta una pieza esencial en el desarrollo de la estrategia de innovación provocando un marco singular de análisis del comportamiento de aprendizaje enfocado a la innovación (Joseph y Wood,

2020). La capacidad ambidextreza en la organización permite establecer un núcleo de funcionamiento entre los recursos humanos capacitados dinámicamente y la capacidad de adaptación al entorno, junto con la absorción de los conocimientos (Gürlek, 2021). La capacidad dinámica de aprendizaje es un vector clave en el desarrollo y alcance de la ventaja competitiva y por ende de la gestión organizativa estratégica.

Desde el punto de vista de la capacidad ambidextra de exploración y explotación influye de manera positiva acerca del descubrimiento de las oportunidades y amenazas (Ferreira et al., 2020). Las capacidades ambidextras dentro de la capacidad de aprendizaje organizativo permiten alcanzar el desarrollo de nuevos productos, así como el papel mediador con el resto de las capacidades dinámicas, obteniendo un mejor desarrollo de competición. La sostenibilidad y el rendimiento de los recursos humanos se verán incrementados (Ferreira, et al., 2020).

En este sentido, la ambidextreza del aprendizaje y la resiliencia organizacional son competencias que están muy relacionadas. La resiliencia organizacional es la capacidad que demuestra tener una organización para poder enfrentarse y reponerse de aquellos acontecimientos que de manera imprevista le suceden y que pueden poner incluso en peligro su continuidad (Liu et al., 2019). Las empresas que demuestran tener instaurada la capacidad de resiliencia no solamente tienen más probabilidad de conseguir ser sostenibles, sino que son capaces de administrar y armonizar los diferentes recursos con los que cuenta y de poder hacer frente de mejor forma a todas las necesidades que los diferentes grupos que conforman la organización demanda (Tarba et al., 2019).

Por otra parte, la ambidextreza del aprendizaje hace referencia a la capacidad que las empresas demuestran tener para poder llevar a cabo con los recursos que poseen tanto actividades exploratorias como de explotación a través de un aprendizaje continuo (Al-Atwi et al., 2021). Es por lo que, la ambidextreza del aprendizaje tiene efectos directos y positivos en la resiliencia organizacional y no solamente en ella, sino que favorece e incrementa la posibilidad de obtener unas mejoras significativas en el desempeño y en los resultados empresariales (Al-atwi et al., 2021).

Una de las preocupaciones más importantes que en la actualidad tienen muchas empresas son las consecuencias de sus actividades sobre el aspecto medio ambiental,

una orientación por parte de las empresas de llevar a cabo sus funciones sin obviar las repercusiones que a nivel medio ambiental pueden ocasionar ayuda a mitigar el impacto que sus trabajos puede producir sobre el medio ambiente. Así, las empresas que orientan sus actividades a mejorar y disminuir un impacto negativo sobre el medio ambiente evidencian una avance y mejora en el entorno empresarial, incentiva su crecimiento a nivel económico y como no mejora ostensiblemente los valores sociales (Orazalin y Baydauletov, 2020).

De esta manera, factores como el conocimiento, el aprendizaje, la propia organización y como se encuentre estructurada la propia empresa son factores que provocan una mejor efectividad de la ambidextreza (Guo et al., 2020), por lo que las organizaciones con una responsabilidad social en ese tema que lo combinan o interactúan con una ambidextreza organizacional puede desembocar en fomentar en un pensamiento empresarial verde tan importante y necesario hoy en día (Shafique et al., 2021).

La ambidextreza se convierte en una de las herramientas más eficaces para que las empresas obtengan unas capacidades y ventajas innovadoras superiores frente a quien no las utilizan, de manera que las empresas que utilizan ese aprendizaje exploratorio continuado mejoran no sólo su capacidad para conseguir productos o servicios novedosos sino que además consiguen agilizar el proceso de obtención de los mismos, se adaptan con rapidez a las nuevas exigencias de sus clientes y son capaces de modificar sus formas de trabajo para responder a las nuevas necesidades que el entorno les impone (Tian et al., 2020).

De esta forma, el aprendizaje exploratorio logrará los éxitos que se esperen de él siempre y cuando la empresa sepa manejar bien todo el conjunto de recursos, activos y medios que disponga (Ojha et al., 2018), para ello es necesario que la eficacia operativa que la gerencia haga de esos recursos sea lo más eficiente posible porque de esa manera no solamente minoramos los costes al máximo sino que al explotar nuestros recursos de la manera más rentable para la empresa conseguirá una serie de ventajas para la organización como minimizar los errores, maximizar los tiempos dentro del proceso productivo y mejorar ostensiblemente las decisiones empleadas (Hardy et al., 2019).

Por otra parte, el aprendizaje exploratorio es necesario para que las empresas no se queden rezagadas ante entornos tan cambiantes (Mainert et al., 2018). Este tipo de aprendizaje es necesario para que las empresas puedan alcanzar una posición competitiva dentro del mercado desarrollando productos o servicios nuevos y permite que las organizaciones puedan desarrollar un conjunto de conocimientos únicos para la organización (Wang y Xu, 2018).

En definitiva, ambos tipos de aprendizaje resultan necesarios para conseguir esa ambidextreza, tiene que existir un equilibrio entre ambos, lo que no siempre es fácil de conseguir, de manera que aquellas organizaciones que se inclinen por aplicar, principalmente, un aprendizaje exploratorio puede producir unos resultados innovadores exiguos lo que conlleva no alcanzar la eficiencia necesaria aumentando de esa forma los costes empresariales (Tian et al., 2020).

Por ello, ambidextreza organizacional se convierte en una herramienta indispensable para mejorar el desempeño empresarial donde se necesita de un equilibrio de ambos tipos de aprendizaje que llevaran a fomentar, incentivar y mejorar los resultados innovadores (Soto-Acosta et al., 2018). De este modo, dentro de una organización, los diferentes miembros de una empresa realizan los dos tipos de aprendizaje tanto el exploratorio como el de exploración consiguiendo así el aprendizaje ambidiestro.

Además, este aprendizaje es complementario de manera que dentro de una empresa pueda por una parte explorar para de esa manera originar conocimientos nuevos para la empresa o pueden explotar con una mejor gestión el conocimiento que ya poseen, pero el realizar ambos tipos de aprendizaje consigue que las empresas puedan aprovechar mucho mejor el conocimiento adquirido a través de ese aprendizaje y de esa manera obtienes una rentabilidad y un rendimiento mucho mayor (Xiong, 2020). En este sentido, La ambidextreza es fundamental para la innovación empresarial la cual requiere de un aprendizaje exploratorio y de explotador conjunto, ya que sin ellos el lograr una innovación exitosa es más difícil y esto es así porque aunque es verdad que en muchas ocasiones la innovación necesita de nuevas ideas necesitando de una aprendizaje exploratorio, esas nuevas ideas requieren en muchas ocasiones de unas formas de

trabajo, de unos conocimientos que la empresa ya posee (explotación), por lo que el trabajo conjunto de ambos aprendizajes será fundamental para mejorar el desempeño empresarial (Tho et al., 2018).

#### 4.5 Aprendizaje continuo y conocimiento

La generación de conocimiento empresarial precisa de la *coopetición* como la tensión entre cooperación y competencia, que se da en los ecosistemas empresariales, y que permite la generación de nuevos conocimientos que redundan en el mejor desarrollo innovador (Ferreira et al., 2020). Las empresas utilizan las técnicas que la gestión del conocimiento les ofrece para de esa manera procesar y manejar los diferentes recursos y activos que tienen para poder conseguir un conocimiento que les sea útil y mejorar el desempeño organizativo.

Sin embargo, para que desempeño y conocimiento produzcan un resultado fructífero necesitan de un aprendizaje que se produzca de manera continuada. (Durmuş-Özdemir y Abdukhoshimov, 2018; Obeso et al., 2020). El conocimiento se convierte en una herramienta que las empresas deben saber aprovechar y obtener el mayor rendimiento posible, así el conocimiento externo que los miembros de una organización obtienen es fundamental para la resolución de muchos de los problemas que surgen en el seno de la empresa a la vez que contribuye a mejorar la capacidad cognitiva de los individuos y desarrollar sus habilidades para poder afrontar y solucionar las dificultades que les surjan (Sjödín et al., 2019).

Cuando a los individuos de una empresa se le facilitan los medios necesarios para acceder y obtener conocimiento y son conscientes de los beneficios que el mismo les aporta, este conocimiento se convierta en un factor que potencia la práctica de un aprendizaje continuado por parte de los miembros de la organización (Zhao et al., 2022). De esta forma, las empresas necesitan para innovar de un proceso conjunto entre aprendizaje organizacional y conocimiento de forma que ambos contribuyen al proceso innovador dentro de las organizaciones.

Además del conocimiento interno propio de los miembros que conforman la organización las empresas necesitan de un conocimiento externo proveniente del aprendizaje interorganizacional fruto de sus relaciones con los clientes, proveedores y

empresas, sin olvidar todo el aprendizaje que les aporta el propio mercado en el que compiten que les ayuda a entender las necesidades que deben satisfacer, las nuevas directrices tecnológicas a tomar y la manera de actuar de sus competidores (Tiberius et al., 2021).

Así, aprendizaje y conocimiento son necesarios en procesos de innovación, sobre todo cuando esta es radical ya que al ser un tipo de innovación totalmente novedosa se necesita conocer y aprender las necesidades que los clientes quieren ver satisfechas, que estrategias de mercado se deben aplicar, la tecnología a utilizar, en definitiva, factores relevantes para aplicar una innovación exitosa y que sin un aprendizaje continuado y sin los conocimientos necesarios será imposible conseguir (Semke y Tiberius, 2020; Fergnani, 2020).

El aprendizaje organizacional se ha convertido en una de las llaves del desarrollo empresarial que proporciona ventajas competitivas, y, para poder conseguir ese aprendizaje dentro de las organizaciones deben saber gestionar perfectamente el conocimiento que poseen y a su vez conseguir y generar nuevo conocimiento (Galeazzo, y Furlan, 2019). En ocasiones, las organizaciones encuentran grandes dificultades para entender, implantar y transmitir el conocimiento por lo que requieren de un aprendizaje continuado donde los trabajadores de las empresas tienen que llevar a cabo una formación constante, poner en marcha unos métodos de conocimiento que fomenten e inciten a los miembros de la organización a llevar a cabo un aprendizaje constante y frecuente (Sánchez-Polo et al., 2019).

Así, las organizaciones necesitan de ese aprendizaje continuo para mantener su posición en el mercado, gracias a ese aprendizaje prolongado, duradero, las organizaciones están constantemente actualizando su conocimiento y así hacen frente y se adaptan a los entornos tan cambiantes, ya que les permite conseguir nuevas competencias y facultades, que en muchos casos resultan únicas, inimitables y todo esto repercute en que se puedan adaptar a las nuevas necesidades, innovar y avanzar (Sanchez -Polo et al., 2019).

En momentos tan versátiles e inestables, la adquisición de determinadas habilidades y conocimientos se convierte en requisitos necesarios para mantenerse

competitivas (Schwab, 2019). En este sentido, las organizaciones deben implantar una serie de mejoras que contribuyan a obtener resultados más productivos, donde los trabajadores estén abiertos y sean más receptivos a estas nuevas mejoras, para ello es fundamental una renovación y constante actualización de los conocimientos que poseen donde el aprendizaje se convierta en un proceso continuo gracias a implementar medidas dirigidas a ello como formación para los trabajadores o una política de relaciones y colaboraciones constantes entre los diferentes departamentos organizacionales con el fin de obtener un progreso y perfeccionamiento de las facultades y competencias que los trabajadores posean (Arif, 2019; Karim, 2019; Kapo et al., 2020).

#### 4.6 Aprendizaje continuo como factor generador de innovación

Las capacidades dinámicas de las empresas habilitan el proceso de transformación digital consiguiendo el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en el desarrollo del modelo de negocio generando nuevas formas de entrega de valor a los clientes (Matarazzo et al., 2021). Además, la innovación es una condición necesaria para que las empresas mantengan su posición dentro del mercado. La innovación consigue que las empresas mantengan sus cotas de competencia, de rentabilidad y eficiencia exigida por sus clientes (Senge, 1990).

Sin embargo, las organizaciones deben adoptar las medidas necesarias para fomentar la aplicación y el mantenimiento de la innovación, se tiene que dar el ambiente adecuado para que se pueda aprovechar de manera propicia y para ello uno de los requisitos es introducir, mantener y fortalecer los procesos de aprendizaje dentro de la empresa tanto de manera individual como para todos los miembros de la empresa (Senge, 1990). El aprendizaje es una capacidad que permite a las empresas crear capacidades dinámicas que facilitan el camino hacia la toma y práctica de medidas innovadoras, (Farzaneh et al., 2020). Las empresas que realizan un aprendizaje continuado tienen más facilidad para entender los nuevos acontecimientos que devienen en un futuro, su capacidad de comprender y afrontar las nuevas realidades aumenta.

En función de esto, las empresas que tienen la capacidad de aprender no solamente conciben y asimilan las nuevas tendencias de los mercados, sino que tienen más facilidad para adaptarse a esos nuevos cambios, y, además ese aprendizaje les

permite adaptar y cambiar sus formas y estructuras de trabajo y rediseñar sus recursos y activos a esas nuevas necesidades (Farzaneh et al., 2020). En consecuencia, las empresas que son capaces de aprender no solo tienen la ventaja de dar sentido a los patrones y tendencias del mercado, sino que también pueden cambiar sus rutinas y reconfigurar recursos continuamente (Ko y Liu, 2019; Birasnav et al., 2019).

De este modo, todo conocimiento que las empresas tengan tanto a nivel individual como grupal proporciona a las empresas una ventaja competitiva frente al resto, y, esto se produce cuando las empresas basan su enfoque de trabajo en un aprendizaje continuo y constante (Farzaneh et al., 2020). Además, las empresas cuentan cada vez con más medios para acceder a la información que necesitan. Esto les permite desarrollar cada vez más su capacidad para conseguir todas las ventajas que les aporta los conocimientos obtenidos.

En este sentido, la capacidad que los individuos tienen para adquirir conocimiento afecta de manera positiva a la empresa ya que si lo comparten y lo ponen de manifiesto de manera conjunta aumenta la posibilidad de que la organización lleve a cabo una mayor capacidad innovadora (Yildiz et al., 2021). Es decir, el aprendizaje continuo y la capacidad que los miembros de la empresa tienen para absorber de manera individual los conocimientos adquiridos a través de ese aprendizaje que practican conduce de manera directa y positiva a obtener unos resultados altamente beneficiosos en materia de innovación para la empresa (Yildiz et al., 2021)

En este sentido, las empresas se mueven en un entorno muy competitivo por lo que necesitan poseer las capacidades necesarias para poder alcanzar y mantener un posicionamiento en el mercado. Jugando, el aprendizaje, un papel transcendental dentro de todo el proceso de gestión del conocimiento que va a ser lo que conduzca a que las empresas pueden realizar actividades totalmente innovadoras (Tho, 2020).

Por lo tanto, el conocimiento se ha convertido en la actualidad en unos de los activos necesarios y fundamentales para que las empresas puedan alcanzar una posición diferenciadora frente a las demás y que además les aporta valor a las organizaciones (Papa et al., 2020). Así, el aprendizaje dentro de las organizaciones se convierte en uno de los elementos transcendentales dentro de todo el proceso de gestión del

conocimiento y que va a incidir de manera directa en facilitar, introducir y aumentar la capacidad innovadora de las empresas (Pellegrini et al., 2020).

Además, el aprendizaje continuo se convierte en un recurso fundamental que consigue instaurar dentro de las organizaciones una cultura empresarial que va a incidir en que los diferentes miembros componentes de la empresa practiquen un aprendizaje constante y permanente lo que va a producir una mejora en las capacidades que posean (Jiang et al., 2019). Por todo ello, aquellas empresas que hacen de su aprendizaje, una cultura permanente y continua, logran que la búsqueda de conseguir y mejorar los recursos que poseen sea algo habitual, lo que hace que no sólo puedan mejorar esos recursos sino que esa investigación continua consigue que conozcan mejor los recursos que poseen, además de que dichas prácticas de aprendizaje permite que la coordinación e integración de los recursos que poseen con los nuevos que consigan sea mayor, y como no, esa política de aprendizaje procura una mejor formación a los individuos otorgando la posibilidad de poder transformar los recursos obtenidos en unas mejoras constantes y continuadas (Jiang et al., 2019)

En función de este aprendizaje continuado es importante determinar que las empresas deben mantener un equilibrio en el aprendizaje ambidiestro, donde, por una parte, el aprendizaje exploratorio que busca a través de nuevas relaciones o de nuevos conocimientos obtener productos o servicios diferentes y por otra parte el aprendizaje explorativo que busca la innovación a través del conocimientos y recursos que poseen, influyen positivamente en la capacidad innovadora de las empresas (Fu et al., 2021). Por otro lado, es innegable el impacto tan negativo que la pandemia del COVID-19 ha tenido en muchas organizaciones minorando los resultados y beneficios previstos e incluso teniendo que cerrar sus negocios, bien de manera provisional o de manera definitiva. (Mai et al., 2022).

Esta crisis ha convertido al liderazgo y al aprendizaje en dos de los factores necesarios y determinantes en el desarrollo de la innovación empresarial (Chaithanapat et al., 2022; Tandon, 2021). En este sentido, el aprendizaje organizacional continuado se convierte en un activo que actúa de intermediario entre los líderes de la empresa y la innovación, sobre todo para el desarrollo de productos o servicios novedosos, ya que un

aprendizaje que se instaura de manera habitual y frecuente en la empresa potencia y desarrolla los diferentes procesos relativos a la gestión del conocimiento (adquisición, distribución, e interpretación) que a su vez facilitan y fomentan la capacidad innovadora empresarial (Rehman et al., 2019; Mai et al., 2022).

Pero no solamente situaciones vividas como la pandemia ha cambiado la manera de actuar o de pensar de las empresas, los problemas actuales de sostenibilidad, el respeto y garantía de determinados aspectos sociales y éticos así como el cambio climático al que nos enfrentamos, el aumento de los niveles de contaminación o el hacer frente y paliar las desigualdades económicas y sociales han influido ostensiblemente en las empresas en la manera de desarrollar sus actividades y en la forma de plantear los nuevos modelos de negocio (Bocken et al., 2019; Nihof et al., 2019).

La innovación es una capacidad que va a permitir a las empresas enfrentarse y adaptar sus negocios a los nuevos retos, y, para ello, uno de los factores que necesita es el desarrollo de una capacidad de aprendizaje tanto a nivel individual como en todo el conjunto de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995). De este modo, la capacidad de aprendizaje que posea la empresa va a ser indispensable para promover dentro de las organizaciones una capacidad innovadora consecuente con las nuevas exigencias, de manera que cuando el aprendizaje de las empresas mejore y aumente, se conciencie más con los problemas actuales y avive la dedicación e inquietud por las necesidades y problemas sociales (Domínguez-Escrig y Mallén-Broch, 2021).

Además, el aprendizaje organizacional resulta necesario para implementar dentro de las sociedades unas organizaciones más sostenibles ya que permite plantearse y cuestionarse formas y estructuras de trabajo impuestas planteando nuevos sistemas y mentalidades más sostenibles acorde a las demandas que la sociedad les exige (Chou y Ramser, 2019). De esta forma, el aprendizaje crea una innovación sostenible ya que cambie la mentalidad de los miembros de la empresa introduciendo un nuevo tipo de conocimiento que va dirigido y se centra más en crear nuevas formas y estructuras de trabajo que van a facilitar los cambios necesarios para abordar y poner solución a las necesidades actuales (Weidner et al., 2020).

## CAPÍTULO 5 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE COMPARTIR CONOCIMIENTO

### 5.1 Objetivos y contenido del capítulo

El objetivo de este capítulo es presentar el marco conceptual del constructo compartir conocimiento o transferir conocimiento, dentro la empresa, explicar su evolución y la importancia que tiene para el desarrollo empresarial tanto en el desempeño como en su capacidad innovadora. El conocimiento, por tanto, se convierte en un elemento necesario para el progreso de las empresas.

### 5.2 Introducción

El conocimiento se ha convertido en un activo fundamental para que las organizaciones puedan conseguir ventajas competitivas. En la actualidad, la globalización, el desarrollo tecnológico y las colaboraciones con organizaciones se han convertido en fuentes potenciadoras y facilitadoras de la transmisión de ese conocimiento que facilita que las empresas puedan gracias a esa transmisión poder tener más información para conseguir más beneficios y poder hacer frente a riesgos futuros (Liu et al., 2020).

Aquellas empresas que utilizan el conocimiento como una de las bases para el desarrollo de su negocio consiguen que éste les aporte valor aumentando su capacidad innovadora y así conseguir y mantener una posición competitiva. Un conocimiento variado, heterogéneo se convierte en un requisito indispensable para lograr un mejor desarrollo de las organizaciones (Zhao et al., 2021). Además, la innovación se ha convertido en un instrumento necesario para el progreso y desarrollo empresarial. Para ello, la digitalización de las empresas, la globalización y las relaciones más abiertas de los mercados, la cooperación constante a nivel interno y externo son instrumentos necesarios para alcanzar y potenciar esa capacidad innovadora. Dentro de todos estos factores, la búsqueda constante de nuevo conocimiento fuera de nuestra empresa es indispensable para obtener una innovación exitosa (Cillo et al., 2019; Wang et al., 2020).

Por otro lado, el conocimiento interno es muy importante para las empresas, pero estas cuando necesitan innovar con nuevos productos o servicios necesitan de un conocimiento más variado, más heterogéneo, requieren de un conocimiento que deben

obtener fuera de los límites de la empresa que le aporte las ideas y mejoras necesarias para obtener las novedades que requieren, la transmisión de ese conocimiento se convierte en una herramienta de trabajo necesaria para ello (Zhao et al., 2021). El conocimiento, por tanto, se convierte en un elemento necesario para el progreso de las empresas. Las organizaciones son efectivas cuando los miembros y equipos que las conforman actúan de manera eficiente y para ello uno de los comportamientos que caracteriza la manera de actuar de estos equipos es la comunicación y transmisión constante de conocimiento que se realizan entre ellos (Yu et al., 2020; Chen et al., 2021).

### 5.3 El conocimiento: definiciones

El término conocimiento ha sido un concepto ampliamente definido a lo largo de la literatura. El conocimiento se origina por la combinación entre información y experiencia (Davenport y Prusak, 1998). Es un activo causado por las personas que nos permite evaluar nuevas prácticas y nuevos hábitos que hemos adquirido y que poseemos a través de las experiencias (Davenport et al., 1998).

Sin duda alguna dentro de la concepción de lo que es el conocimiento, destacan las teorías de Nonaka y Takeuchi donde además de establecer que es un recurso que aporta a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible distinguen entre dos tipos de conocimiento. Por una parte, el conocimiento explícito que es aquella modalidad de conocimiento, donde, a través de ciertos elementos se permite la transmisión del mismo, elementos como el lenguaje, fórmulas y comportamientos manuales.

Por otra parte, nos encontramos con el conocimiento tácito, que es ese tipo de conocimiento que cada persona posee y que ha adquirido a base de sus creencias, experiencia y trabajo y resulta difícil de transmitir (Nonaka y Takeuchi, 1995). El conocimiento es un recurso que pertenece a las personas, en concreto a alguno de los miembros de una organización que comparten con el resto de sus compañeros, asimilándose a un activo más que las empresas tienen y que almacenan dentro de la empresa pero que no tiene una naturaleza material, tangible, sino que este puede variar afectado por diversos elementos o factores (Palacios, 2002). Así el conocimiento es considerado como un compendio de cultura organizacional, un conjunto de habilidades que recoge los conocimientos teóricos que la empresa guarda y que repercute en la manera de actuar y en el pensamiento de las personas (Hall y Andriani, 2003).

Muchos autores ven el conocimiento como una capacidad del ser humano que se encuentra en la mente (Nonaka et al., 1995; Jimes y Lucardie, 2003). Esto hace que se debe saber valorar a los trabajadores que poseen este conocimiento ya que se convierte en un activo intangible fundamental para las empresas (Harlow, 2008; Zhou et al., 2010). Para Kakabadse et al. (2003) el conocimiento es aplicar la información que poseemos a la actividad productiva a través de la transmisión de la comunicación. Este conocimiento que las empresas aplican se convierte en experiencia, en habilidades para las organizaciones convirtiéndose en un recurso que permite a las empresas innovar, afrontar los problemas que surgen y aumentar el rendimiento de sus trabajadores, de sus equipos (Huggins y Thompson 2015).

Pero, además, de las múltiples definiciones que acoge el concepto de conocimiento, algunos autores han querido centrarse en cómo se crea este recurso tan valioso para las empresas. De esta forma para Nonaka et al. (1995), la creación del conocimiento es fruto de cuatro puntos o factores (SECI) siendo este uno de los modelos más implantados dentro de las organizaciones para la generación y transmisión del conocimiento.

### **Modelo SECI**

**Socialización:** Aquí se intercambian experiencias mentales, la idea como se genera y se transmite nuevo conocimiento tácito.

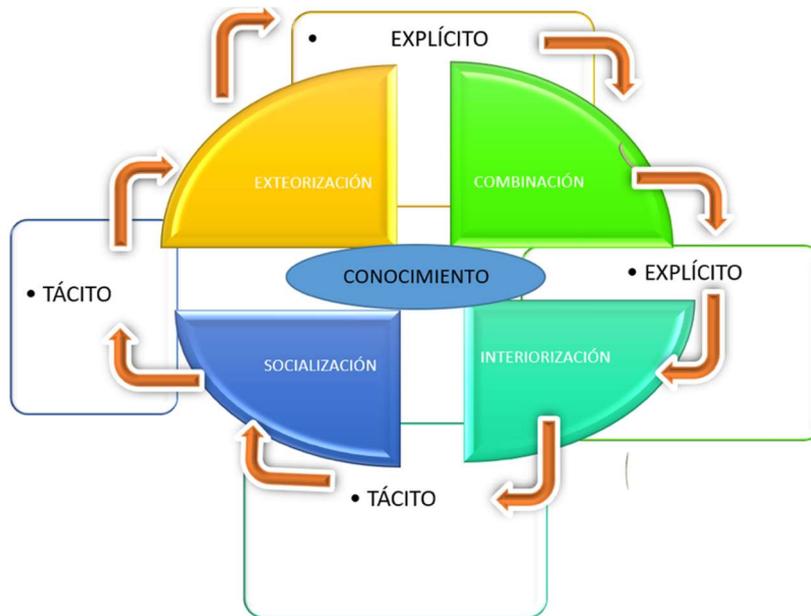
**Externalización (o Exteriorización):** En esta fase la empresa codifica ese conocimiento tácito para transformarlo en explícito.

**Combinación:** Los medios que utiliza la empresa para transmitir, intercambiar la información que tiene para poder crear más conocimiento explícito.

**Interiorización:** El conocimiento explícito se guarda se transforma en conocimiento tácito para aplicarlo dentro de la estructura laboral de la organización.

### **Figura 4.**

*MODELO SECI. La espiral del conocimiento.*



Nota. Elaboración propia según Nonaka y Takeuchi (1995)

El conocimiento es por tanto hoy en día, uno de los recursos más valiosos que las empresas poseen pero que si no se activa no sirve para nada, es por lo que la gestión del conocimiento permite a las empresas optimizar el conocimiento adquirido. Bajo estas premisas es necesario que las organizaciones lleven a cabo procesos que les permita desarrollar un aprendizaje tanto a nivel personal como organizacional, junto con unos procesos de gestión que aseguren el éxito y minimicen las opciones de fracaso (Oliva et al., 2019).

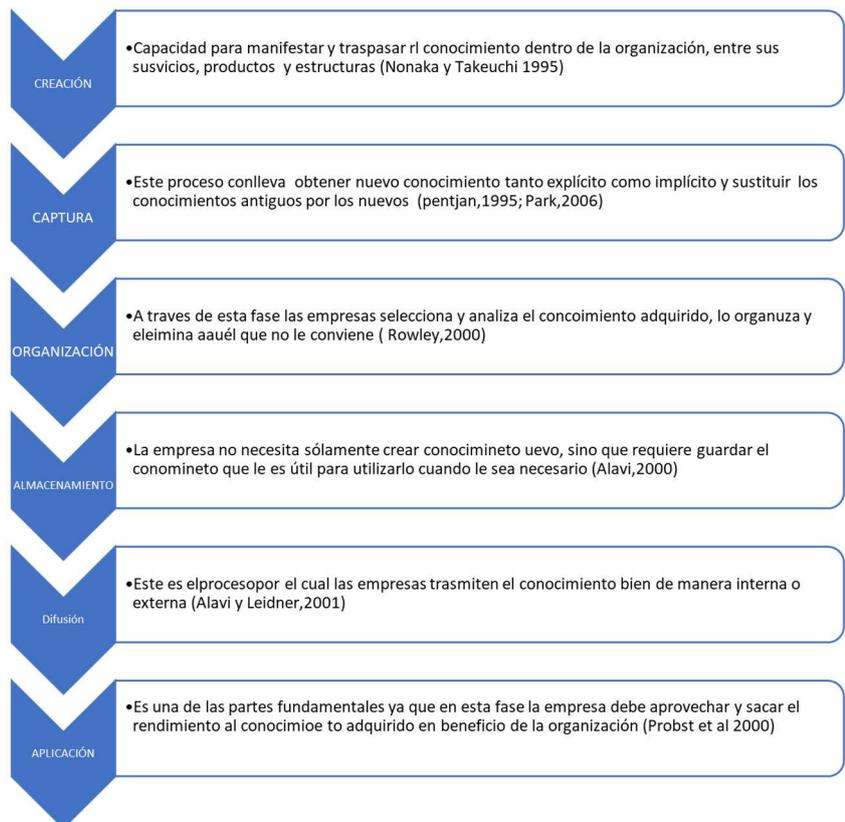
La gestión del conocimiento debe convertirse dentro de las organizaciones en una forma de trabajo estipulada y espolada por los responsables de las mismas con el objetivo de asegurar no sólo una creación del conocimiento sino también una transferencia y una aplicación del mismo, así de esta manera, esta gestión del conocimiento contribuye a difundir dentro de los diversos departamentos de las empresas las capacidades competitivas que tanto necesitan para subsistir (Nuruzzaman et al., 2019; Mukherjee et al., 2019).

El conocimiento y el trato que se haga del mismo es uno de los recursos más significativos para aquellas organizaciones que quieran progresar, que quieren desarrollar capacidades innovadoras (Papa et al., 2018). La creación de valor, renovarse, prosperar requiere de una gestión del conocimiento que garantice el cumplimiento de estos valores, sino se lleva a cabo una gestión el conocimiento eficiente las empresas no

podrán enfrentarse a entornos tan dinámicos (Mukherjee et al., 2019). Así, esta gestión del conocimiento recoge una serie de fases por la que toda organización debe pasar para implementarlas, una de esas es la capacidad de la organización y de sus empleados por absorber información, evolucionarlo en conocimientos, asimilarlos, transformarlos y emplearlos con fines comerciales (Bedford, 2022).

**Gráfico 3.**

*Fases de la gestión del conocimiento*



Nota. Elaboración propia según Abubakar et al., (2019).

Dada la importancia que dentro de una empresa juega la gestión del conocimiento se pueden establecer una serie de prácticas que las empresas deben realizar para potenciar dicha gestión (Palacios-Marqués et al., 2005).

**Tabla 8.**

*Prácticas que las empresas deben realizar encaminadas a la potenciación de la gestión del conocimiento*

AUTORES	PRÁCTICAS
(Nonaka y Takeuchi, 1995)	Orientación hacia el desarrollo y protección del conocimiento.
(Petkova, 2009)	Aprendizaje continuo.
(Hamel y Prahalad, 1994)	
(Nonaka y Takeuchi, 1995)	Cultura innovadora que fomente proyectos de I+D.
(Davenport, 1999)	Un enfoque basado en las personas
(Dibella et al., 1996)	La comprensión de la organización con un sistema global.
(Tracey y Hinkin, 2008)	Desarrollo de competencias y gestión basadas en competencias.

Nota. Elaboración propia basada en Palacios-Marqués et al. (2005).

En conclusión, la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor relevante y principal para consolidar ventajas competitivas de la empresa, en un recurso imprescindible para cualquier empresa de manera que encontrar, obtener, aplicar y poder comunicar nuevo conocimiento se ha convertido en objetivo de muchas organizaciones (Chang et al., 2018).

Pero esto no es siempre tarea fácil, el conocimiento y todo su tratamiento y gestión es un intangible que no siempre resulta sencillo obtener o transmitirlo o incluso aplicarlo en las estructuras de la empresas, pero aquellas que lo consigán tienen asegurada mantener su ventaja competitiva, aquellas organizaciones que consigán implantar de manera efectiva la gestión del conocimiento en sus departamentos no sólo tiene asegurado un progreso sino que garantiza un provechoso uso de todo el conocimiento implantado dentro de ella (Mahdi et al., 2019).

Por ello, las organizaciones deben saber sacar el rendimiento máximo a los conocimientos que poseen, deber convertirse en organizaciones de conocimiento. y para ello gestión del conocimiento y recursos humanos son dos factores fundamentales que deben estar cada vez más vinculados entre ellos, más unidos. Es por lo que las empresas pretenden cada vez más en que exista un compromiso, una relación cada vez más fuerte entre sus trabajadores y entre el uso del conocimiento, si se mejora el vínculo entre personal y conocimiento siendo cada vez más afectivo y comprometido se mejorará el desempeño organizativo (Ouakouak y Ouedraogo, 2019)

#### 5.4 La transferencia del conocimiento

El conocimiento y en concreto su intercambio y la información que se trasmite conciencia y sensibiliza a las empresas y en concreto a sus responsables del entorno en el que se mueven y les ayuda a comprender la importancia que tiene para responder a ambientes tan cambiantes y dinámicos (Jimenez-Jimenez et al., 2019). Así, el conocimiento y en concreto su intercambio se convierte en uno de los factores imprescindibles para que toda empresa mejore su rendimiento empresarial, su desempeño y su capacidad innovadora, por ello la comunicación entre empresas, o la producida entre la organización con sus clientes o proveedores deber ser frecuente y activa.

De esta manera, todas estas colaboraciones, estas redes creadas, proporcionan a las organizaciones un conocimiento vital para su desarrollo y evolución garantizando un conocimiento de alta calidad que permite recibir la información y discernimiento necesario para incentivar y garantizar una actividad innovadora efectiva que permita mantener a la empresa en una situación competitiva (De Zubielqui et al., 2019).

De esta forma, el conocimiento que las empresas poseen como el que adquieren gracias a su intercambio, ha sido reconocido como un recurso que aporta a las empresas una evidente ventaja competitiva, proporcionando una mayor eficacia en las tareas que llevan a cabo. En este sentido, el conocimiento juega un papel transcendental cuando las organizaciones aprecian una pérdida sustancial de su rendimiento, de manera que la transmisión del mismo se convierte, junto a otros recursos en una de las fuentes que

aporta innovación a las empresas y les ayuda a recuperar esa productividad perdida (Gaur et al., 2019).

Sin embargo, transferir este conocimiento no es tarea fácil y sencilla, ya que las organizaciones que lo reciben deben entender el tipo de conocimiento que están recibiendo, deben saber valorarlo y analizarlo para que aporte las oportunidades que realmente esperan de él y como no deber saber implementarlo dentro de su estructura y aplicarlo eficientemente (Sarala et al., 2019). Es por ello la transferencia del conocimiento juega un papel transcendental a la hora de incrementar la capacidad innovadora de las empresas.

En concreto la transferencia que se produce entre los actores que conforman la “cadena de suministro” en una empresa, clientes y proveedores, influye de manera directa y efectiva en mejorar dicha capacidad repercutiendo en un aumento del rendimiento empresarial, de manera que ese conocimiento que se recibe por ejemplo a través de los proveedores incide en mayor o menor grado en la empresa en función de la calidad de información que se transfiera (De Zubielqui et al., 2019).

Por tanto, nos encontramos en un momento donde el grado de competitividad entre las empresas es muy alto y obtener esa ventaja, ese grado de diferenciación resulta indispensable para progresar, por lo que en este sentido el intercambio de conocimientos se convierte en una herramienta necesaria para alcanzar ese objetivo. Así, el conocimiento que las empresas puedan alcanzar junto con una mejora del rendimiento constante motiva a las empresas a intentar mejorar o lanzar al mercado productos o servicios nuevos que les ayude a mantener un posicionamiento alto dentro del mercado. En este sentido la cultura organizativa juega un papel transcendental en ese intercambio de conocimiento ya que aquellas empresas que apoyan, que impulsan a través de esa cultura esa transmisión consiguen mejorar e incrementar el rendimiento empresarial y la capacidad innovadora dentro de las organizaciones (Oyemomi et al., 2019).

### 5.5 Factores motivadores para compartir conocimiento. el capital social y el aprendizaje como factores impulsores de la transferencia de conocimiento

A la hora de la transferencia del conocimiento, las organizaciones deben encontrar una serie de factores que motiven y potencien la transmisión del mismo. El

conocimiento se encuentra en las personas y resulta trascendental para el devenir de las organizaciones por lo que las empresas deben animar, alentar a sus trabajadores a que compartan tan valioso recurso; (Nguyen et al., 2019).

En este sentido existe una motivación extrínseca que se produce dependiendo de la dualidad “costo-beneficio”, es decir, esa transmisión se producirá siempre que el beneficio que produce a la organización supere el coste de dicho traspaso, beneficios que además vienen condicionados por las utilidades que aportan a la empresa y por la reciprocidad que existe a la hora de transmitir el conocimiento con las organizaciones receptoras del mismo (Nguyen et al., 2019).

La creación de redes y de relaciones intergrupales, promover dentro de las organizaciones un trabajo colectivo frente al individual que motive al individuo a buscar el beneficio global del grupo, establecer un entorno donde las normas, formas y estructuras de trabajo preparan a las empresas a evitar situaciones no contraladas y la convierten en un lugar de trabajo estable, promover un ambiente de donde la proximidad y confianza entre los diferentes estamentos de la empresa sea una forma habitual de trabajar evitando un distanciamiento entre los diferentes estamentos empresariales son factores que inciden positivamente en este intercambio de conocimiento (Cho Shin et al., 2019; Nguyen et al., 2019).

En definitiva, los factores que facilitan esa transmisión no son factores que actúan separadamente. La confianza entre las empresas se adquiere y refuerza con vínculos y uniones fuertes, seguras, que busquen objetivos comunes. Además, cuanto más segura y fuerte sea esa unión mejor será la capacidad de absorción de nuevos conocimientos (De Wit-de Vries et al., 2019). De esta manera, la confianza se convierte en uno de los factores que más afecta a que se transmita el conocimiento dentro de las organizaciones, de manera que cuando la estructura de la organización favorece el contacto y la confianza entre sus miembros la posibilidad de mejorar el rendimiento innovador de las empresas aumenta (Ogunmokun et al., 2020).

La confianza nacida entre los actores participantes de ese intercambio, la comunicación contante y frecuente junto con la experiencia que las empresas aportan agilizan y favorecen la transmisión de un intangible tan valioso como el conocimiento (De Wit-de Vries et al., 2019). De igual manera, el capital intelectual que poseen las

organizaciones se ha convertido en uno de los recursos necesarios para crear conocimiento. En este sentido a través de la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta capaz de producir dentro de las empresas nuevo conocimiento que aporta valor a la organización y que resulta indispensable dentro de proceso generado de innovación empresarial.

Así, las empresas utilizan y aplican ese capital intelectual resulta decisivo para generar innovación empresarial, el capital intelectual se convierte en una de las herramientas necesarias para incrementar la capacidad innovadora empresarial (Paoloni et al., 2020). Hoy en día, la evidencia de que el conocimiento y su transmisión favorece el desarrollo empresarial es algo indudable, pero ese intercambio de conocimiento no resulta siempre fácil de que se produzca ya que existen determinadas barreras que puedan dificultar o e incluso impedir la transmisión de este.

En este sentido, el nivel de conocimiento existente entre las organizaciones se convierte en una barrera importante cuando ese grado es muy heterogéneo, o si los objetivos perseguidos por las empresas resultan dispares se convierte en otro escollo que dificulta la transmisión del mismo. Además, la cultura organizacional implementada dentro de cada empresa y sus formas o mecanismos de trabajo también puede suponer otro impedimento que dificulte la transmisión de dicho conocimiento.

A esto se le pueden sumar otros inconvenientes como que el grado de asimilación y aplicación del conocimiento adquirido difiere a través de las diferentes organizaciones, o la implicación que la dirección de la empresa lleva a cabo para facilitar y garantizar que el intercambio de conocimiento entre los diferentes miembros de la empresa eliminando todas aquellas barreras que dificulten ese intercambio de manera que el conocimiento llegue a todos los trabajadores y que una vez recibido se aplique y utilice de manera que aporte el valor necesario para aumentar la competitividad empresarial (Ouakouak et al., 2021).

En definitiva, la gestión del conocimiento y aquellos factores que impulsan y facilitan la gestión del conocimiento como son al aprendizaje, las redes y vinculaciones surgidas entre los miembros de la empresa y con otras organizaciones, el desarrollo de las tecnologías informáticas y que estrategias que lleva a cabo la empresa a la hora de

tomar decisiones resultan fundamentales a la hora incentivar la capacidad innovadora (Abubakar et al., 2019).

En este sentido, la empresas necesita de una dirección, de una gerencia que sea impulsora de todo este proceso innovador que genere y aporta más valor dentro de la empresa, de esta manera un aprendizaje continuo instaurado como elemento necesario para aportar y generar nuevo conocimiento junto con la aplicación por parte de esa dirección de una serie de formas de trabajo como; Crear grupos de trabajo que alienten el desarrollo innovador, apoyo constante y continuado en el trabajo que se lleva a cabo, aplicar con éxito la gestión del conocimiento, hacen que la empresa este más abierta y preparada para una innovación constante (Kremer et al, 2019).

## 5.6 El conocimiento y las cadenas hoteleras. la transmisión del conocimiento en el sector hotelero.

La relación cliente-trabajador y la interactuación que exista entre ellos resulta esencial para el turismo, ya que esta dualidad permite que el personal conozca las necesidades, quejas, peticiones y satisfacciones que el cliente demanda por lo que esta generación continuada y constante de conocimiento y su posterior transferencia entre los diversos departamentos que conforman la organización resulta necesaria para mantener la ventaja competitiva dentro del mercado.

El conocimiento se convierte en el elemento que nutre dentro de este sector la actividad innovadora y el proceso para ofrecer nuevos productos y servicios, es por ello que la innovación se convierte en uno de los objetivos que este sector debe priorizar para mantener su competitividad. Dentro de esta adquisición de conocimiento, la capacidad de absorción es fundamental ya que no siempre resulta fácil generar o recibir nuevo conocimiento. Aquellas empresas de este sector que no tengan implantado dentro de ellas una buena base y una buena cultura organizacional dirigida a gestionar eficientemente la gestión del conocimiento les será más difícil tener unas buenas capacidades de absorción por lo que repercutirá negativamente en la adquisición de nuevo conocimiento (Marco-Lajara et al., 2019).

**Tabla 9.**

*Mecanismo de transferencia de conocimiento en el sector hotelero*

MECANISMO PRINCIPAL DE TRANSFERENCIA	Prácticas hoteleras						
	Gestión de Reservas	Procesos de Recepción	Atención al cliente	Procesos en área de pisos	Cocina	Servicio en A+B	Otras func. A+B
<b>Manual de procedimientos</b>	21%	20,4%	20,2%	22,1%	13,8%	19,1%	19,1%
<b>Documentación escrita/personalizada/material audiovisual</b>	5,7%	4,9%	8,1%	7,4%	11,5%	5,6%	10,1%
<b>Conversaciones telefónicas o medios similares</b>	21,9%	2,9%	0%	1,1%	0%	0%	4,5%
<b>Cursos de formación, conferencias o charlas</b>	18,1%	12,6%	28,35	21,1%	20,7%	28,1%	19,1%
<b>Personal corporativo o de otras unidades se trasladó durante menos de un mes al establecimiento</b>	21,9%	26,2%	14,1%	17,9%	17,2%	15,7%	15,7%
<b>Personal del establecimiento se trasladó temporalmente a otros establecimientos</b>	15,2%	15,5%	11,1%	16,8%	13,8%	14,6%	7,9%
<b>Personal corporativo o de otras unidades se trasladó durante más de un mes al establecimiento</b>	15,2%	17,5%	18,2%	13,7%	23%	16,9%	23,6%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Nota.* Elaboración propia adaptado de García Almeida (2004) y revista Rosa dos ventos,6(1), Jan-Mar, pp.34-51, (2014)

Se debe ser consciente de que para que dentro de una empresa se lleven a cabo medidas innovadoras exitosas, la transmisión de conocimiento debe convertirse en una costumbre y en un hábito de trabajo ya que la generación de nuevas ideas será más propicia facilitando el progreso empresarial. Junto a esta transmisión, hay que sopesar la

calidad del conocimiento que se transfiere, por tanto, dependiendo de dicha calidad el nivel de innovación puede cambiar. Una buena calidad del conocimiento va a afectar de manera directa en las decisiones que pueda adoptar la empresa y en las medidas y gestiones que la empresa pueda decidir dentro de su proceso innovador.

En definitiva, podemos establecer que cuando la naturaleza del conocimiento transferido es óptima se asegura y mejora la capacidad innovadora por lo que la productividad empresarial aumenta pudiendo obtener medidas que abaraten los costos empresariales y conseguir nuevas metas y objetivos y puede incrementar las ventas o prestación de servicios (Ganguly et al., 2019). El conocimiento se ha convertido hoy en día en uno de los elementos indispensables para promover una mejora continuada dentro de las empresas.

En este sentido, el capital humano se convierte en la pieza fundamental ya que son ellos los que van a llevar a cabo todo el proceso que forma la gestión del conocimiento (creación, transmisión y aplicación). Las empresas deben tener como objetivo incrementar las capacidades y cualidades que sus trabajadores poseen, por ejemplo, estableciendo el aprendizaje organizacional como una de las actividades que deben implantarse dentro de la empresa y así potenciar el conocimiento dentro de la organización ya que es uno de los factores que va unido a la mejora y aumento de la capacidad innovadora de las empresas (Antunes y Pinheiro, 2020).

En momentos tan inciertos y cambiantes, donde el entorno que rodea a los trabajadores se ha visto modificado de manera que muchos de ellos se han tenido que enfrentar a nuevos modos y formas de trabajo que ha producido un aumento de la inestabilidad y de estrés dentro del trabajo, el conocimiento y en concreto la comunicación y el intercambio constante del mismo se ha convertido en una de las herramientas capaz de aliviar y mitigar esta nueva situación.

Un intercambio habitual de conocimiento entre los diferentes miembros de una empresa ha influido positivamente como solución a reducir el estrés y a acomodar al trabajador en esta nueva situación mejorando además la innovación de los empleados, por lo que resulta hoy en día necesario que las organizaciones inviertan en todos aquellos recursos beneficien y potencien la gestión del conocimiento de una empresa para de esa

manera incentivar la innovación dentro de las nuevas formas de trabajo originada por el COVID-19 (Montani y Staglianò, 2021).

5.7 La importancia de la gestión del conocimiento y en concreto de su transmisión en el proceso innovador empresarial.

El conocimiento y la innovación son dos factores dentro de una empresa que hoy en día van cogidos de la mano, de forma que los trabajadores del conocimiento ejercen mayor influencia en el ejercicio y aptitud innovadora de la empresa que cualquier otro. Así todas aquellas organizaciones que se preocupan en progresar y en incentivar la actividad innovadora empresarial deben entender la importancia que tiene el conocimiento, de manera que tienen que llevar a cabo un aprendizaje continuo para de esa manera fomentar y espolear la transmisión constante del conocimiento que o bien poseen o bien adquieren (Luengo-Valderrey y Moso-Dies, 2019).

De este modo, la innovación se ha convertido en un elemento necesario e imprescindible para la supervivencia de las empresas a largo plazo. La innovación debe ser una prioridad y una estrategia que deben implementar dentro de su organización para poder subsistir y avanzar y factores como la creatividad, la productividad y la transmisión constante del conocimiento entre otros favorecen una mayor eficiencia, utilidad y rendimiento de la innovación (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2021).

Así, la innovación requiere de factores que incidan y que impulsen dentro de una organización la capacidad innovadora, de forma que la innovación no es algo que se desarrolla de forma independiente, la generación de ideas que de manera individual se producen y que posteriormente se transmiten y se implementan dentro de un departamento o grupo de personas, la confianza que se produce entre personas que trabajan de manera conjunta y que facilita la transmisión e intercambio del conocimiento ayuda de manera directa y positiva en mejorar la innovación empresarial (Li et al., 2020).

La innovación se ha convertido en una de las llaves necesarias para poder no solamente progresar sino para progresar en un entorno donde los cambios y avances son constantes, donde el dinamismo de dicho entorno es tal que las organizaciones requieren de un elemento que los mantenga en un nivel competitivo y eficaz. (Ageron et al., 2013). Por ello la innovación se convierte en uno de los factores que más valor va a aportar, hoy

en día, a las empresas, pero esta por sí sola no funciona requiere de elementos motivadores e impulsores de la misma y el conocimiento es el elemento fundamental (Jiménez-Jiménez et al., 2019).

Así, este conocimiento debe ser una pieza de trabajo constante en las empresas y para que sirva de impulso a la innovación requiere de una actualización asidua, por ello debe proveer tanto de fuentes externas a las empresas como bien puede ser el conocimiento que se adquiere de clientes o proveedores como internamente a través de esa comunicación que debe existir entre los miembros de la organización (Zieba et al., 2017). Dentro del sector hotelero la innovación también, se convierte en pieza clave de sus sostenibilidad, por ello los diversos agentes que intervienen y conforman el sector necesitan de un constante reciclaje de los conocimientos que poseen, se requiere que tanto gerentes, como empleados, como todo el personal que colabora desde agencias de viaje y turismo adquieran nuevos conocimientos y actualicen los que ya tienen para de esa manera poder adaptar sus funciones, desempeños y responsabilidades a los nuevos desafíos que la sociedad y el entorno exige.

Así mismo, se requiere de una interacción continua entre los diversos agentes que forman el sector para que con las habilidades que poseen y las nuevas adquiridas a través de los conocimientos que se transmiten poder dar respuesta y adoptar la decisiones necesarias y certeras para ofrecer a sus clientes un servicio competente y eficaz (Kim y Lee, 2013; Martínez-Martínez et al., 2019). Las empresas de servicios que consideran como un factor clave para su progreso la adquisición y absorción de nuevo conocimiento, mejoran capacidad innovadora a la vez que alcanzan posiciones competitivas más ventajosas y sostenibles. (Cruz-Ros et al., 2021).

Sin embargo, este conocimiento tan necesario para innovar no aporta ese nivel de competitividad que las empresas necesitan por sí sólo, necesita alimentarse de una serie de relaciones para que consiga los fines adecuados. Debe existir una gestión del conocimiento por parte de las empresas que sea activa, realmente sea consecuente y efectiva con los fines que persigue, es decir, que la adquisición, transmisión y por supuesto su aplicación debe ser algo habitual y cotidiano en la actividad empresarial (Ferreira et al., 2021)

Dentro de las empresas de servicios, la industria hotelera basa sus servicios orientados hacia sus clientes por lo que necesita que la prestación de estos servicios tenga una calidad y una eficiencia alta y continuada (Sampaio et al., 2019). En este sentido la innovación de sus servicios se basa en dos grandes fuentes el conocimiento que adquiere externamente y la innovación producida de manera interna. El conocimiento externo está integrado por toda la información que la empresa obtiene fuera de sus estructuras, es todo el conocimiento e información que los clientes, proveedores y cualquier agente con el que se relaciona le aporta (Hameed et al., 2021).

Así, las empresas de servicios mejoran su desempeño gracias a la dupla que se produce entre el conocimiento que adquieren de manera externa y su integración con el conocimiento interno que ya poseen actualizando y mejorándolo (Pateli y Liuhas, 2019). Por tanto, la importancia que juega el conocimiento externo dentro de la mejora del desempeño y de la capacidad innovadora de las empresas de servicio y en concreto en los hoteles es muy alta, eso sí, no sirve cualquier conocimiento, los hoteles deben saber filtrar el conocimiento que necesitan y posteriormente adaptarlo y aplicarlo a su estructura y formas de trabajo (Martínez-Pérez et al., 2019).

Por otra parte, la innovación interna es otro requisito necesario para el progreso de este sector, la colaboración que debe existir entre los diferentes miembros y departamentos que conforman la organización debe ser continua aportando y produciendo cambios reales y eficientes en los servicios prestados y en los procesos de trabajo aplicados, así esa cooperación habitual de todos los estamentos que integran la organización, valiéndose de los conocimientos externos adquiridos promueve la innovación y mejora empresarial (Hameed et al., 2019; Iqbal, y Hameed, 2020).

## CAPITULO 6. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

### 6.1 Objetivos y contenido del capítulo.

Estamos viviendo una época donde los avances tecnológicos, la comunicación, la información están al alcance de cualquier persona, y de forma inmediata podemos conocer cualquier dato o información que nos convenga saber. El poder elegir y comparar, precios, servicios, instalaciones y entorno, de manera rápida, obliga a las empresas de servicios y en concreto a las del sector turismo, a estar constantemente actualizados, modificando, renovando los servicios que presta, mejorándolos y adaptándolos a lo que el cliente exige, y es por ello que requiere de una capacidad innovadora constante y habitual para no quedarse anquilosado y anticuado en el tiempo.

Partiendo de los diferentes conceptos que la literatura ha desarrollado del concepto de innovación, analizamos posteriormente los factores que afectan a dicha capacidad, para posteriormente estudiar cómo afecta esa innovación a las empresas y en concreto a las del sector turismo. De esta manera, el objetivo de este capítulo es destacar la importancia que, para las empresas, y en concreto para las del sector servicios, juega la innovación como factor determinante para su evolución y progreso.

### 6.2 Introducción.

La capacidad de innovación es la facultad que las personas poseemos para poder progresar y adecuarse a entornos tan dinámicos y versátiles (Rössler et al., 2020). Dentro de lo que implica la innovación hay cuatro factores a tener en cuenta dentro de ella, un primero el humano, donde la innovación se convierte en un factor esencial para su desarrollo.

Un segundo factor sería el proceso donde la innovación requiere de un desarrollo de una intención por parte de los individuos de querer innovar. Un tercer factor sería el lugar en sí donde se produce, es decir, que la innovación requiere de un entorno donde se lleve a cabo y por último el cuarto factor, el producto o bien, es decir, la innovación genera en muchas ocasiones nuevos bienes o servicios (Walia, 2019; Zhang et al., 2022).

### 6.3 Definición y tipos de innovación

La literatura ha definido el concepto de innovación de diversas formas. Una de las primeras definiciones del concepto de innovación propone que ésta se produce cuando se introduce un nuevo producto o una nueva forma de producir o cuando la empresa se apertura o introduce en un nuevo mercado, es así como la innovación garantiza que la empresa pueda subsistir, que pueda adaptarse a los cambios necesarios convirtiéndose en la base del desarrollo económico y en un factor que constantemente va actualizando las tecnologías.

De esta forma, se establece la innovación como punto de arranque para que las empresas avancen y prosperen, ya que promueve y estimula las formas de trabajo, los métodos, los productos y en general todo lo que tiene que ver con el proceso productivo (Schumpeter, 1967). Por otra parte, Damanpour y Gopalakrishnan, (2001), enfocan el concepto de innovación no necesariamente con la idea de crear, sino que innovar puede ser una nueva idea o un cambio en el proceso de trabajo de una organización. De esta forma la innovación se entiende como un cambio total, una quiebra de los procesos y procedimientos anteriormente utilizados para aplicar otros diferentes.

White (2002) establece un concepto de innovación basado en relaciones, en contactos personales, que hacen que las suposiciones y creencias que se tienen, al combinarse con otras, originan nuevas pautas de trabajo. Para McDonald (2003) la innovación permite a las empresas la posibilidad de crear nuevos productos y servicios gracias a la posibilidad de poder adquirir o acoger nuevas formas de trabajo, o ideas o tecnologías.

La OCDE (2005) establece que la innovación de procesos lleva consigo el mejorar o introducir nuevas formas de producir, de prestar los servicios. La innovación es la implementación de nuevas o mejoras significativas de productos o servicios, procesos, métodos de marketing u organizacionales en el ámbito empresarial o las relaciones externas. Kubota (2009) establece que la innovación, consecuencia entre otras cosas de la globalización y de la constante competencia que sufren las empresas, es la capacidad necesaria para poder tener nuevas oportunidades en un mercado en constante crecimiento gracias a la posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios.

Según Corma (2011) la innovación es como las empresas convierten los conocimientos adquiridos y las ideas que la empresa posee en los productos, servicios nuevos o mejorados que el mercado impone para así de esa manera satisfacer necesidades. Por otra parte, autores como Pavón e Hidalgo (2013) ven en la innovación una capacidad, un activo más, que las empresas tienen, como pueden ser los recursos financieros o comerciales que poseen y que deben ser tratados y aplicados como el resto de esos recursos dirigidos a obtener los resultados positivos que las empresas pretenden conseguir.

Autores como Sanjinés (2016) definen la innovación como una competencia que captura el aprendizaje dinámico permitiendo así la renovación de ventajas competitivas. En este sentido la OCDE/Eurostat (2018) centra la definición de la innovación como el proceso por el cual se genera o mejora un producto o servicio distinguiéndose radicalmente de los ya existentes y que pone a disposición de los usuarios dichos productos o servicios.

**Tabla 10.**

*Resumen sobre los diferentes conceptos de innovación*

<b>Autor, año</b>	<b>Definición</b>
<b>(Schumpeter, 1934)</b>	Introducción de cambios o descubrir nuevos productos o forma de producción.
<b>(Jacob et al., 2001)</b>	La respuesta de manera eficaz a las necesidades que el mercado impone.
<b>(Damanpour et al., 2002)</b>	Cambio total en las formas de trabajo para aplicar otras diferentes.
<b>(White, 2002)</b>	Las empresas al relacionar sus ideas y combinarlas originan nuevas formas de trabajo.
<b>(Mcdonald, 2003)</b>	Creación de nuevos productos o servicios como consecuencia de adquirir nuevas ideas o formas de trabajo
<b>(Hult et al., 2004)</b>	Proceso mediante el que las empresas crean nuevos productos servicios
<b>(OCDE, 2005)</b>	La Innovación de procesos son mejoras en los productos o servicios, nuevas formas de producir.
<b>(Mathison et al., 2007)</b>	Capacidad de transformar los procesos de trabajo empresarial para obtener como resultado empresas más competitivas
<b>(Björklund et al., 2008)</b>	Capacidad de aprendizaje que permite gestionar las empresas de manera diferente favoreciendo el desarrollo de las redes organizacionales.
<b>(Kubota, 2009)</b>	Capacidad para poder tener nuevas oportunidades gracias a la posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios.
<b>(Corma, 2011)</b>	La innovación convierte los conocimientos adquiridos en nuevos productos o servicios para satisfacer las necesidades sociales
<b>(Castillo, 2013)</b>	Implantación de nuevas ideas a través de los recursos que posee para mejorar sus productos.
<b>(Pavón y Hidalgo, 2013)</b>	Un activo más que la empresa debe destinar a obtener mejores resultados.

<b>(Sanjinés, 2016)</b>	Competencia que captura el aprendizaje dinámico para renovar las ventajas competitivas.
<b>(Christensen et al., 2016)</b>	Métodos y conocimientos que se producen entre las organizaciones que facilitan descubrir nuevos recursos.
<b>OCDE/Eurostat , 2018)</b>	Genera o mejora un producto o servicio distinguiéndolo radicalmente de los ya existentes

Nota. Elaboración propia basada en los diferentes autores

Dentro del concepto de innovación, se diferencia la innovación en servicios, la cual se puede definir como aquella que genera un servicio nuevo o que transforma y actualiza uno ya existente y que aporta beneficios a aquellas organizaciones que lo han llevado a cabo. Se destaca que ese beneficio suele ser el valor añadido que proporciona a los clientes esa innovación (Toivonen y Tuominen, 2009).

En este sentido, y con cierta similitud a la definición anterior Biemans et al. (2016) ven este tipo de innovación como la generación de un nuevo servicio o la mejora sustancial introducida en determinados servicios, pero asimilan este concepto a todo el proceso que implica esa creación o modificación del servicio, es decir desde el momento en que se concibe la idea hasta que llega al mercado.

Por otra parte, otros autores ven la innovación de servicios un proceso similar al definido por Biemans, et al. (2016), pero le añaden los resultados obtenidos, es decir, que esta innovación no sólo es el proceso de creación y de implementación en el mercado sino también los resultados que se esperan obtener Skálén et al. (2015). Además, otros autores definen este tipo de innovación no desde una perspectiva de todo el proceso que implica la generación o modificación de un servicio, sino que centran la innovación en la persona a quien va dirigida esa innovación, en el cliente, en el impacto que los resultados le producen (Lusch y Nambisan, 2015).

De igual manera, se propone que la innovación de servicios consigue generar valor agregado tanto para los consumidores como para las empresas, generando así, ventajas por ser los primeros en actuar, altas tasas de rendimiento y una comprensión ventajosa de las actitudes de los consumidores. La innovación también se ha relacionado estrechamente con la capacidad que tienen las organizaciones para lograr el éxito en los mercados de exportación, aumentando su rendimiento (Roper y Bourke, 2022).

Lopez et al. (2022), en su artículo, con finalidad de encontrar la relación entre la innovación y la exportación sucedida en los últimos años, se dedicó a investigar la existencia entre lo que llaman los “factores de éxitos” y las “vías claves de éxito” encontrando así que la relación entre la innovación y la exportación es compleja, y que es probable que involucre varios tipos de innovación, incluida la innovación de producto, proceso, organización y marketing. Apuntando en concordancia con lo expresado por el Manual de OSLO (2005) y Schumpeter (1967), se distingue cuatro tipos de innovación ampliamente adoptados: innovación de producto, de proceso, organizacional y de marketing

**Tabla 11.**

*Tipos de Innovación*

Tipo de innovación	Autor	Definición
<b>De producto o servicio</b>	(OCDE/Eurostat, 2018)	Generación de nuevos productos o servicios o mejora sustancial de los mismos.
<b>De proceso</b>	(OCDE/Eurostat, 2018)	introducir nuevos o mejoras importantes en los procesos de producción
<b>Organizativas</b>	(Nicolau y Santa-María, 2013)	Implementar nuevas formas organizativas dentro de las empresas
<b>De mercado</b>	(Nicolau y Santa-María, 2013; Gomezelj, 2016)	Mejoras en los procesos y técnicas de mercado orientadas a satisfacer y mejorar la atención al cliente

Nota. Elaboración propia según OCDE (2018)

Otra manera de tipificar la innovación, en la literatura, es la que distingue entre Innovaciones incrementales, innovaciones radicales y disruptivas, siguiendo en la línea propuesta por Sheth y Sinfield (2022). Así, la innovación incremental enfoca la innovación con pequeñas modificaciones que de manera continua se van produciendo en el seno de la empresa, de manera que individualmente esas modificaciones no suponen nada, pero si las vamos analizando y observando conjunta y continuamente observamos los grandes avances que se den dentro de las organizaciones (Ettlie et al., 1986).

De esta forma, la innovación incremental o sostenible busca mantener la rentabilidad de la organización y la cuota de mercado (Sheth, y Sinfield, 2022). Así, la innovación radical supone un cambio total donde los conocimientos son totalmente diferentes a los que la empresa venía aplicando hasta el momento (Ettlie et al., 1984;

Henderson y Clark, 1990); La organización propone mejoras tecnológicas que mejoran el desempeño drásticamente frente a su competencia (Sheth y Sinfield, 2022).

En este sentido, la innovación incremental supone cuantitativamente menos cambios dentro de una empresa que la radical, pero además estos cambios se siguen basando en los conocimientos y competencias que la empresa posee. Sheth, y Sinfield (2021) afirman que las innovaciones disruptivas tratan de crear cerca de un nicho y extenderse en el mercado, con productos que están desatendidos y que puede proporcionar dimensiones añadidas en diseño o en funcionalidad.

De esta manera, también se distingue entre innovaciones exploratorias o explotadoras en el sentido de que las primeras se dirigen a cubrir las demandas que los clientes y los nuevos mercados emergentes les impone y las explotadoras se centran en cubrir lo que el cliente o el mercado ya existente le demanda (Jansen et al., 2006). Así, la demanda actual va in crescendo en todos los sectores, sin embargo, en el sector turismo los clientes cada día se encuentran más empoderados en su propia experiencia de cliente y van en busca de una experiencia de cliente única la cual va a incidir en el reconocimiento, actitud y fidelidad ante la marca que cumpla las expectativas (Hwang et al., 2021).

En términos de innovación dentro del turismo, este sector centra sus esfuerzos en las innovaciones de mercado ya que aquí el cliente juega un papel transcendental y por tanto atender las demandas y necesidades del mismo es su objetivo primordial (Griseemann et al., 2013). El papel que juega la gran participación e información en las comunidades del internet, la capacidad de interactuar con las marcas ha sido un punto importante para mantener el éxito de las empresas hosteleras dentro del contexto Post-COVID19, sin embargo, esto se ha logrado gracias a la inclusión de los clientes para llevar a cabo co-creaciones innovadoras con el fin de conocer sus comportamientos y de esta manera instaurar una creación de valor (Shin y Perdue, 2022).

En este sentido, no es fácil hablar exclusivamente de un tipo de innovación dentro de este sector ya que nos encontramos con un sector complejo con variedad de servicios y productos relacionados entre ellos, con la participación de los turistas/clientes que necesitan satisfacer las demandas que exigen y con la participación de varios actores en

la prestación y realización de estos servicios (Edghiem y Mouzughi, 2018; Alford y Duan, 2018; Milwood y Roehl, 2018).

6.4 Factores que intervienen para el éxito de la capacidad innovadora en las empresas

El sector servicios aportaba, en 2019, más de un 70% del PIB (producto interior bruto) de las economías más potentes del planeta (Banco Mundial, 2019), sin embargo, tras la pandemia obtuvo una pérdida de ingresos de 4,5 trillones de dólares (3,82 billones de euros). De representar el 10,4% del PIB mundial, el turismo pasó a suponer el 5,5%.

Según la OMT (2022) las llegadas de turistas internacionales casi se triplicaron de enero a julio de 2022 (+172%) en comparación con el mismo periodo de 2021, lo cual significa que el sector se situó casi al 60% de los niveles anteriores a la pandemia. Desde el tejido industrial, Ministerio, institutos y asociaciones se plantea la innovación y transformación digital como palancas impulsoras del nuevo desarrollo del sector (Romero y Paton, 2020)

Además, es destacable como algunas de las innovaciones que más rápidamente se han divulgado, como lo relacionado con la inteligencia artificial o el internet de las cosas, está repercutiendo en incentivar la creación y progreso de nuevos servicios y renovando los modelos de negocios de otros (Mao et al., 2020; Palo et al., 2019). Es por ello que es importante entender en el entorno actual con negocios y mercados ultra competitivos, como poder alcanzar de manera rápida y con garantías, el éxito de los nuevos servicios que las empresas pueden ofrecer gracias a su capacidad innovadora (Frank, 2019; Klarin, 2019)

Para ello, es importante conocer que factores inciden de manera directa en la innovación que las empresas llevan a cabo, así uno de los factores que incide positivamente en ella es el soporte que el personal que conforma la alta dirección lleva a cabo sobre la realización de nuevos servicios innovadores, apoyo que se materializa por una parte en el destino de los recursos que sean necesario para poder ejecutar estos servicios, y, por otra parte, el proceso innovador, participando y facilitando el desarrollo de los mismos (Santos-Vijande et al., 2021). Así, la innovación requiere de una comunicación entre los miembros de una empresa y fuera de ella para que de esa manera

se puedan transmitir una serie de conocimientos y valores que van a ser indispensables para generar innovación, creando a su vez esa comunicación una red de confianza que incrementa las relaciones y la disposición para interactuar generando innovación (Nguyen., 2018).

Por otra parte, es preciso la necesidad de que exista una sinergia dentro de las organizaciones entre los recursos, facultades y aptitudes que poseen para de esa manera desarrollar con éxito los nuevos servicios, la innovación requiere de la experiencia y del aprendizaje que las empresas van adquiriendo y que debe llegar a toda la organización (Yan y Guan, 2018) Si una empresa quiere obtener logros importantes a través de la innovación requiere un engranaje, una coordinación de todos los factores que inciden en la creación y desarrollo de los servicios que ofrece de manera que, debe existir una sinergia a nivel tecnológico, humano y de comercialización (Santos-Vijande et al., 2021).

Junto a los factores nombrados anteriormente, de carácter más genérico, la literatura especifica otra serie de factores que inciden de manera directa para que se lleve a cabo la innovación dentro de las organizaciones de servicios. Una de esas clasificaciones es la que podemos establecer en función de dos grandes dimensiones: En función de los actores y otra en función del entorno (Feng y Ma, 2020).

Dentro de la primera dimensión, la de los actores, encontramos una serie de personas como los clientes, cuya participación dentro del servicio supone aportar a la organización información, recursos y conocimiento, resulta fundamental para ofrecerle unos servicios competentes y acorde a sus necesidades. (Chen et al., 2018). Así, la colaboración del cliente ayuda a resolver y despejar dudas y vacilaciones que la empresa pueda tener para desarrollar el servicio y, así, además de cubrir las demandas del cliente, desarrollar y mejorar la innovación colaborativa (Storey y Larbig, 2018).

En segundo lugar, los proveedores, cuya ayuda o influencia del proveedor se produce al desarrollar nuevos productos/servicios que cubran las exigencias del mercado (Moon et al., 2018). Los proveedores con sus aportaciones contribuyen a mejorar el servicio o producto ofrecido aumentando la competitividad de este ya que facilitan ayuda técnica y consejos que mejoren o facilitan el diseño o fabricación del bien (Feng et al., 2020)

En este sentido, la participación de los empleados son una pieza fundamental en el proceso ya que intervienen en todos los procesos de fabricación o de prestación del mismo, de manera que, los empleados que participan en el proceso innovador consiguen dar un mejor servicio a sus clientes e intervienen en la mejora de los servicios prestados (Feng et al., 2020), siendo la capacidad de aprendizaje, absorción de dichos empleados el camino que permita el desempeño de la innovación (Bedford et al., 2022).

Desde la segunda dimensión, la del entorno, nos encontramos con otra serie de factores decisivos en el desarrollo innovador empresarial, la capacidad de coordinación que pueden surgir con otras organizaciones y que conforman muchas veces redes de colaboración que contribuyen a mejorar y resolver las dudas que puedan surgir en poner en práctica el servicio mejorando de esta forma su realización y las necesidades del cliente (Hwang et al., 2021).

Además, del intercambio de conocimiento, las empresas con capacidad de innovar requieren de nuevo conocimiento que les ayuda a mejorar todo el proceso de fabricación del bien, o la manera de prestar con eficacia y buenos resultados los servicios que prestan (Lin y Chen, 2017), esto suele suceder en situaciones en donde el intercambio de conocimiento se genere por un bien común como el caso del COVID-19 o también en casos de perseguir objetivos de desarrollo sostenible (Greco, 2022).

En este sentido, si se suma la orientación al cliente, las empresas que dentro de su entorno inculcan una cultura de trabajo orientada hacia el cliente buscan satisfacer sus necesidades, pero aportando a ese servicio un valor constante, por lo que requieren de promover dentro de ella una capacidad innovadora que le permite en todo momento cubrir esa aportación de valor hacia sus clientes (Feng et al., 2020)

Además de todos estos factores que hemos descrito, podemos encontrarnos con otra serie de factores que deben reunir y que deben conformar recursos tanto a nivel interno como externo que las organizaciones deben poseer para fomentar y desarrollar la innovación Dentro de esos recursos que a nivel interno debe poseer las empresas nos encontramos con:

- Estrategias coherentes en la prestación de sus servicios. Debe existir dentro de las organizaciones una coherencia total entre las estrategias que la

empresa orienta hacia la innovación con las estrategias de mercado que utiliza, es decir, las empresas deben en función de experiencias pasadas, saber orientar la innovación hacia los servicios que debe prestar para de esa manera mejorar la realización y rendimiento de los mismos. (Feng et al., 2020)

- La Innovación y emprendimiento, son conceptos que están muy vinculados, aquellas organizaciones que tengan iniciativa emprendedora tienen un índice muy alto no sólo de prestar y satisfacer las peticiones del cliente, sino que además pueda crear también nuevos deseos de satisfacer necesidades en sus clientes que les incite a crear e innovar en nuevos servicios para cubrir esas demandas que ha generado cara al cliente (Urban y Verachia, 2019)

De esta forma, una empresa que desarrolle y adquiera este tipo de capacidades está contribuyendo a mejorar el aprendizaje y el desempeño empresarial y esto incide de manera directa y positiva en la innovación de sus servicios (Hsieh y Chou, 2018). Así mismo, las organizaciones necesitan implementar y desarrollar una red de colaboración tanto a nivel externo como interno para mejorar la comunicación y la adquisición de conocimiento de manera que incida en un mejor servicio y producto, por lo que fomenta y desarrolla la capacidad innovadora empresarial (Najafi-Tavani, 2018).

En definitiva, una organización donde el aprendizaje se realiza de manera continuada garantiza la obtención de conocimiento que va a orientado a mejorar la producción de los bienes y la calidad de los servicios prestados ya que proporciona información a nivel de mercados, necesidades de su cliente y le permite responder con solvencia a los requerimientos que el entorno cambiante le impone, (Cheng y Krumwiede, 2017; Zhang y Ding, 2017)

De la capacidad que las organizaciones demuestren tener depende que la innovación tenga éxito dentro de la empresa, ya que la capacidad de absorción y la manera de transferir esos conocimientos dentro de la organización es la manera en la que tienen las organizaciones para obtener, asimilar y aplicar los conocimientos adquiridos tan importantes para el progreso de la empresa (Greco et al., 2022).

De esta forma, la capacidad de absorción es una cualidad que permite que las organizaciones puedan obtener, entender y aplicar el conocimiento adquirido, gracias a esta habilidad las empresas son capaces de entender y utilizar mejor el conocimiento adquirido (Duan et al., 2020). Gracias a la capacidad de absorción las empresas no solamente asimilan mejor el nuevo conocimiento obtenido, sino que permite crear nuevo conocimiento sobre el ya poseído, permitido por la transformación de ese conocimiento, lo que afecta de manera directa y positiva a su rendimiento y a su capacidad innovadora (Bedford, 2022).

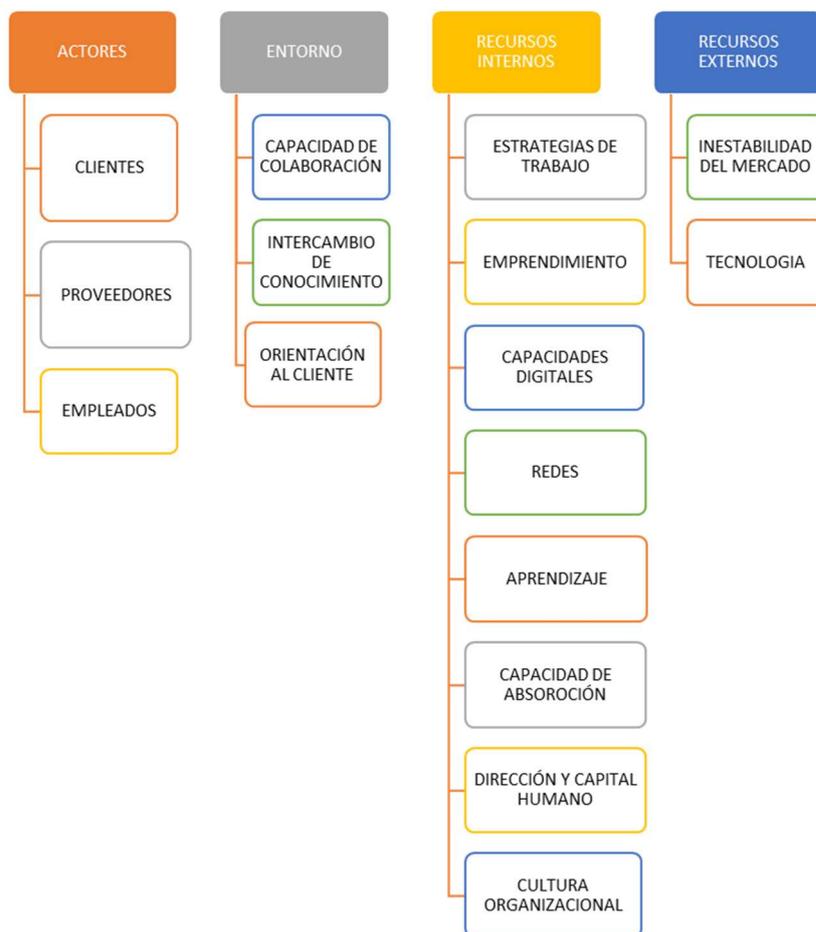
Por otro lado, el soporte de la dirección y la importancia del capital humano, las actitudes que los líderes de las empresas manifiesten hacia la innovación es fundamental para el desarrollo de la misma. Una dirección que apoya y promueve dicha innovación está asegurando el desarrollo de nuevos servicios. Además, la alta gerencia de la empresa y el resto de los trabajadores juegan también una baza muy importante ya que para asegurar una actividad innovadora es fundamental dotar a los miembros de la empresa de una serie de habilidades que les permita desarrollar dicha innovación (De Silva et al., 2022)

Por lo tanto, una cultura organizacional orientada a la innovación es una forma de garantizar la ejecución y la continuidad de la innovación dentro de la empresa, además de implantar dentro de ella una serie de principios y valores que impulsen la actividad innovadora (Kucharska, 2022). A todo esto, se le une la inestabilidad del mercado como factor externo que se encuentra envuelto dentro de un entorno dinámico y cambiante. Las nuevas necesidades de los clientes, la globalización hace que el entorno y el mercado en el que se mueven las empresas sea inestable e inseguro por lo que la innovación es una respuesta para hacer frente a todas estas imprecisiones y poder cubrir la demanda de los clientes (Abhari et al., 2022)

En este sentido, la tecnología, hoy en día, se ha convertido en un recurso indispensable para todas las empresas. Una empresa sin capacidades digitales no puede hacer frente a las nuevas necesidades del mercado. En este sentido, la aplicación de la tecnología permite a las organizaciones aplicar todas las contribuciones que los nuevos conocimientos les aportan y garantiza el desarrollo de la innovación (Feng et al., 2020)

Figura 5.

Cuadro resumen de los factores que promueven la innovación



Nota. Elaboración propia según Feng Ma (2020).

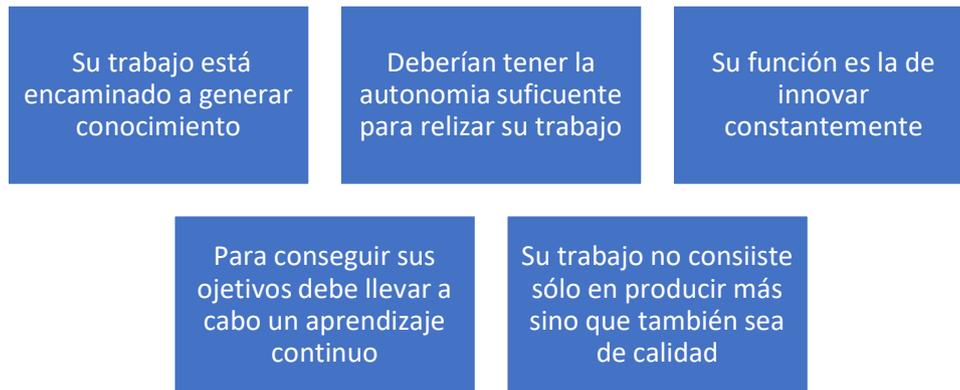
6.5 Conocimiento e innovación su importancia para mantener la competitividad de las empresas de servicios

La concepción de la empresa ha cambiado radicalmente de la idea que se tenía en el siglo XX respecto a la del XXI. En este sentido, la empresa del siglo XX estaba orientada a producir más, se basaba en la cantidad (Drucker, 1999). Hoy, las empresas canalizan sus trabajo principalmente hacia la prestación de servicios y, por tanto, no se necesita de ese trabajo más manual sino que lo que requiere es de un trabajador intelectual, un trabajador basado en el conocimiento que basa su trabajo en lo cognitivo,

que constantemente busca nuevos conocimientos y que lo aplica para generar nuevos productos o servicios, (Palvalin, 2017; Palvalin et al., 2015; Turriago-Hoyos et al., 2016 ).

**Figura 6.**

*Tipo de trabajador*



Nota. *Elaboración propia basada en Shujahat et al. (2019).*

El trabajador se convierte en un activo intangible, tal y como se observa en el tipo de trabajador en el gráfico anterior, para la empresa que actúa de intermediario entre todo el proceso de gestión del conocimiento (creación, transformación, aplicación y transferencia) de manera que las organizaciones que gestionan la innovación permitan que sus activos se encuentren relacionados con el conocimiento de manera activa y eficiente garantizando un mejor desempeño y un aumento de su capacidad innovadora (Burgers et al., 2022).

Desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, las empresas pueden utilizar los diferentes conocimientos que adquieren, tanto a nivel interno como externo, para poder sacar más provecho de las diferentes posibilidades que a nivel tecnológico y comercial el mercado le ofrece, y así, de esta manera, poder enfrentarse al entorno tan cambiante y dinámico que le rodea (Teece, 2007).

En este sentido, el conocimiento se convierte en un elemento que de manera positiva y directa afecta a la capacidad y desempeño innovador de las empresas donde el capital humano juega un papel trascendental ya que aquellas empresas que permite que sus empleados se relacionen con la organización y aumenta la posibilidad de

incrementar, transformar y compartir el nivel de conocimientos afectando positivamente sobre la innovación de las empresas (Abhari et al., 2022).

Es por ello que aquellas empresas que implantan dentro de sus organizaciones la gestión del conocimiento posibilitan la transmisión del mismo mejorando la competitividad empresarial además de estar desarrollando y mejorando su capacidad de aprendizaje que repercute sobre mejora en los servicios y productos que ofrece.

Así, si las organizaciones puedan enfrentarse y adaptarse a las necesidades que el entorno le exige constantemente, es fruto de todas las aportaciones que le supone acumular el conocimiento tan variado que recibe de las colaboraciones que lleva a cabo con otras empresas, permitiéndole no sólo aplicar los que posee sino adquirir y beneficiarse de nuevos conocimientos (Pütz et al., 2022)

Por todo ello, se produce una relación entre los recursos que posee la empresa, el conocimiento la innovación y la necesidad de adaptación a los cambios exigidos, es decir, los recursos que la empresa posee les permite alcanzar una posición y una competitividad en el mercado, pero el entorno cambia y las exigencias y necesidades de sus clientes también por lo que el conocimiento que poseen junto con el nuevo adquirido permite a las empresas alcanzar niveles superiores de innovación y mejorar ostensiblemente las capacidades y el posicionamiento dentro del mercado (Pang et al., 2019).

En la actualidad, las organizaciones se han convertido en fábricas de conocimiento, de donde se basan para poder crecer económicamente y mantener una ventaja competitiva entre tanta información disponible y asequible para las demás organizaciones. Por tanto, podemos establecer que innovación y conocimiento son dos factores vinculados a la competitividad empresarial ya que las organizaciones al absorber, asimilar y transformar esos conocimientos se producen o se adaptan las capacidades dinámicas necesarias para la innovación (Pütz et al., 2022).

La influencia sobre la economía en un entorno cambiante, dinámico donde la tecnología y las necesidades tan cambiantes de los consumidores influyen en el desarrollo y éxito de las organizaciones, que no se pueden permitir permanecer pasivas y ajenas a las nuevas demandas que la sociedad requiere. Es así que las empresas necesitan innovar

para obtener las ventajas competitivas que les permitan mantener una posición de ventaja en el mercado y para ello la absorción de conocimiento se convierte en un elemento esencial que les va a permitir posicionarse y mejorar su rendimiento empresarial (Cruz-Ros et al., 2021).

En este sentido, nos encontramos en una época donde el conocimiento se ha convertido en uno de los activos generadores capaces de mantener la competitividad empresarial. Debido a que existe un riesgo elevado de que a veces los resultados innovadores no sean los que se esperan, la búsqueda de nuevo conocimiento se ha convertido en uno de los ejes primordiales para que las organizaciones subsanen los errores cometidos, mantengan su posición competitiva en el mercado y logren desarrollar y mejorar su capacidad innovadora (Yang et al., 2021). Por todo ello, la búsqueda de nuevos conocimientos requiere de un proceso continuo donde la búsqueda de nueva información, el aprendizaje, su transformación y generar nuevas formas y métodos de producción o de servicio van a ser procesos que se puedan llevar a cabo gracias a las mejoras que el nuevo conocimiento aporta (Wang Y Wang, 2022).

#### 6.6 Innovación y el sector turístico

Muchos sectores incluido el de la industria turística ha ido progresando y adaptándose necesidades que el desarrollo continuo del entorno ha traído, necesidades que incluyen la gobernanza ambiental, sociedad y sostenibilidad, por lo que la cultura de las organizaciones turísticas ha tenido que transformarse incluyendo entre sus innovaciones el desarrollo sostenible de las empresas (Yuan Y Chen, 2022). Según Hjalager (2001), para que la innovación puede producirse y posteriormente transmitirse requiere de una serie de canales, tal y como se representa en el gráfico siguiente para que todas las mejoras que la innovación produce lleguen a todo el sector turístico.

**Figura 7.**

*Canales facilitadores de la transmisión de la innovación*



Nota. Elaboración propia según por Hjalager (2001)

La innovación es la herramienta que el sector del turismo necesita para poder afrontar con éxito esta nueva época y que convierta al sector hotelero en una industria moderna, competitiva y abierta en todo momento a adaptarse a las nuevas necesidades que sus clientes le van a imponer (Hernández et al., 2019). El sector del turismo es uno de los sectores de más crecimiento y más polifacético y que aporta gran cantidad al PIB de los países. El COVID-19 fue la mayor prueba de los desafíos a los que se enfrenta el sector, sin embargo, el liderazgo, y la cultura de aprendizaje ha tenido una fuerte influencia en la innovación creando o mejorando sus productos y servicios para la creación de valor en un contexto tan difícil y dinámico (Mai et al., 2022)

Además, la globalización económica ha convertido a la innovación en uno de los factores indispensable para mantener la competitividad en entornos tan dinámicos e inseguros (Yuan Y Chen, 2022). Mantener esa competitividad depende de cómo las empresas actualizan y amoldan sus recursos y capacidades ante las nuevas situaciones que la sociedad les impone y de esta manera en el sector turístico es ineludible ofrecer

en todo momento una respuesta constante y satisfactoria a las necesidades que los clientes demandan para que los servicios que ofrecen sean cada vez más novedosos y acorde a la situación actual (Hernández-Perlines et al., 2019; Mai et al., 2022).

Dentro de estas nuevas necesidades, la preocupación que hoy en día existe sobre el medio ambiente se ha trasladado también al sector hotelero, surgiendo como respuesta a esas nuevas demandas la innovación verde, dirigida a salvaguardar el medio ambiente y a la vez conseguir una preminencia competitiva (Han y Hyun, 2019; Pütz et al., 2022). En este sentido, la protección y el cuidado con el medio ambiente es una premisa necesaria que el turista demanda a la hora de elegir un hotel, por lo que todas las empresas que conforman el entramado turístico se enfrentan a un entorno donde el cumplimiento de la normativa y el respeto hacia el medio ambiente condiciona su elección, por lo que muchas de las medidas innovadoras que llevan a cabo van dirigidas a satisfacer esas nuevas necesidades (Martínez-Martínez et al., 2019).

Así, surge de esta manera la necesidad de estar en posesión de un conocimiento ambiental donde, a través de él, las empresas ordenan y organizan sus estrategias de trabajo teniendo en cuenta el desarrollo sostenible (Pütz et al., 2022). Así el conocimiento ambiental fue definido según Kandampully (2022) como el conjunto de ideas, sucesos, y conceptos que se posee relacionado con el medio ambiente.

Dada la importancia que, hoy en día, tiene este tipo de conocimiento, requiere de un apoyo por parte de todos los agentes que conforman el sector hotelero, (directivos, empleados, agencias) para que se mantengan actualizados, en todo momento, con lo que concierna al tema medioambiental para que, de esa forma, puedan adaptar sus formas y estructuras de trabajo a las nuevas exigencias y obligaciones impuestas por esta necesidad.

Por lo que todo este conocimiento medioambiental que las empresas hoteleras van adquiriendo, actualizando y mejorando va a repercutir, indudablemente, en una mejora del rendimiento empresarial (Martinez-Martinez et al., 2019) La innovación se ha convertido en una herramienta necesaria para las empresas, pero debido a que muchas tienen o cuentan con recursos limitados no siempre pueden progresar todo lo que quisieran y de esa manera se emprenden medidas innovadoras en algunas de los 4 tipos existentes, innovación de proceso, producto, marketing u organizacional. En este sentido,

dentro del sector servicios, y, en concreto, en los hoteles necesitan aplicar alguna de este tipo de innovaciones o una combinación de las mismas (Martín-Ríos y Ciobanu, 2019).

**Tabla 12.**

*Tipos de innovación*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Definición</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Autor</b>
<b>Innovación de producto o servicio</b>	Mejorar o implantar nuevos servicios	Además de crear nuevos servicios, la posibilidad de poder entrar en nuevos mercados	(Evangelista y Vezzani, 2010; Lehtinen y Järvinen, 2015)
<b>Innovación de procesos</b>	Mejorar sustancialmente las técnicas o métodos aplicados o implementes nuevos procesos	La idea es mejorar ostensiblemente todos los procesos que conforman una actividad	(Nieves et al., 2014)
<b>Innovación Organizacional</b>	Introducir nuevas formas que tienen que ver con las formas de trabajar de relacionarse, en general con todo lo que tenga que ver con la estructura de la organización	Adaptarse mejor a las nuevas necesidades que el mercado y el entorno les impone	(Martín-Ríos y Parga-Dans, 2016)
<b>Innovación de marketing</b>	Nuevas formas que afectan a todo el proceso de marketing de los servicios; la manera de promocionarlo, sus precios, publicidad,	Satisfacer las demandas que los clientes les exigen, la posibilidad de llegar a nuevos mercados, incrementar sus ventas	(Karlsson y Tavassoli, 2016)

Nota. Elaboración propia a partir de los autores Martín-Ríos y Ciobanu (2019)

Por otra parte, nos encontramos en un entorno altamente competitivo, donde el nivel de innovación que se requiere debe ser alto y frecuente, es por ello que se necesitan de determinados recursos y capacidades que doten a las organizaciones de una innovación diferente, única, con una creación de valor única para cada cliente. La importancia que juegan dentro del sector servicios y en concreto en los hoteles, los

empleados el conocimiento y las interrelaciones que surgen a nivel interno y externo (Huang y Liu, 2019).

En este sentido, es importante destacar el potencial que pueden tener los empleados de los hoteles y el nivel de ideas nueva que pueden aportar valiéndose de las relaciones surgidas entre los miembros de la organización o con otras empresas gracias al intercambio de conocimientos que se producen entre ellos (Pütz et al., 2022). Gracias a estas contribuciones, la creatividad y la capacidad innovadora de los hoteles puede aumentar, y así de esta forma, cubrir las necesidades demandadas por sus clientes (Huang et al., 2019)

Así, la innovación es necesaria en este sector para dar respuesta de manera rápida y complaciente a los cambios que la sociedad sufre y a las nuevas necesidades. Además, mantener la competitividad y posicionamiento dentro del mercado es una premisa que toda empresa dentro del sector hotelero persigue, ser una organización ecológica, capaz de conservar y manejar correctamente la energía, y que vaya más allá de cumplir con las regulaciones ambientales permitirá crear un ambiente y un clima organizacional propicio para que se produzca la creatividad, de manera que aquellas organizaciones que instauran dentro de sus estructuras un ambiente que incentiva y alimenta la capacidad innovadora (Gu, 2022).

## Capítulo 7 Modelo Teórico

### 7.1 Introducción

El entorno BANI, donde interactúan las empresas actualmente, resulta altamente complicado determinar las tendencias que nos van a llevar a conseguir la ventaja diferencial sostenible. En este entorno de alta fragilidad e incertidumbre la transferencia del conocimiento dentro del ecosistema empresarial habilita el desarrollo innovador en las empresas (Lahiri y Wadhwa, 2021).

De este modo, precisamos que las personas que componen las empresas trabajen con Visión Holística, apoyándose en las Network Ties en su proceso de Aprendizaje Continuo como referente de las capacidades dinámicas, para poder contribuir a la capacidad de innovación empresarial, imprescindible en el desarrollo del tejido empresarial. (Appio et al., 2019; Teece, 1997). Así, la capacidad de innovación exploratoria derivada de la ambidextreza, obliga a estimular la visión de conjunto dentro del contexto empresarial en el desarrollo del aprendizaje dinámico, gestionando correctamente la transferencia del conocimiento explícito (Nonaka, 1995; Teece, 2014; Appio et al., 2021)

Por otro lado, el sector hostelero, enmarcado dentro del sector turístico, está necesitando un profundo reacondicionamiento. La necesidad de situar al cliente en el centro y conseguir una visión cliente céntrica precisa de un proceso innovador, que no se puede alcanzar sino es mediante la transferencia del conocimiento, desde una visión general conjunta, apoyado en las redes de información y con una continua evolución en el aprendizaje (Assaf y Cyelbar, 2011; Anning-Dorson, 2018). La necesidad de adecuación de las personas que componen la empresa habilita un especial desenvolvimiento en la relación con el cliente (Anning-Dorson et al., 2018)

#### 7.1.1 Justificación de la validez de los constructos empleados

Los motivos que inducen a plantear el desarrollo de este estudio son varios, cabría nombrar en primer lugar la plena actualidad que tienen los constructos en la realidad empresarial, como así se constata por el número amplio de publicaciones de cada uno de dichos constructos. Sin lugar a dudas, el desarrollo de la innovación como motor de la explotación y exploración empresarial en el ámbito de la ambidextreza, habilitan el

estudio desde el prisma general de la transferencia del conocimiento. Además, cabe pensar que tres variables independientes, como representa la visión holística, el aprendizaje organizacional continuo y la ayuda de las redes network, facilitarían la comprensión y el desarrollo de la transferencia del conocimiento.

La capacidad dinámica de segundo orden que representa la capacidad de innovación en servicios resalta la necesidad de componer todos a una, en la orquesta que representa las organizaciones empresariales, un inequívoco mensaje hacia el cliente. De esta forma, la innovación empresarial se cimienta en la transferencia del conocimiento explícito de la empresa que se ve reforzado por el aprendizaje continuo de la misma. Por lo tanto, a lo largo de este capítulo integraremos las relaciones de la visión holística, network ties y aprendizaje continuo en su relación directa con la capacidad de innovación y a su vez la influencia con la variable mediadora de la transferencia del conocimiento.

## 7.2 Relación entre Visión holística y transferencia del conocimiento

La transferencia e intercambio de conocimientos es esencial en las organizaciones tal y como indica la literatura se centra en que las comunidades en la medida en que conviven atienden los intereses mutuos y consiguen cierto grado de intereses profesionales y personales por las personas de las organizaciones. Lo que sugiere que la confianza es primordial para compartir conocimientos de alta calidad, una visión compartida sobre los fines organizacionales y el apoyo hacia los empleados facilita el intercambio de conocimientos (Moser y Deichmann, 2021).

El intercambio de conocimientos se ha convertido en la fuente principal para la creación de valor de las organizaciones, sin embargo, se puede afirmar que la cultura organizacional y la visión de la empresa que tengan los trabajadores va a influir en la transferencia o no del conocimiento, se recomienda suministrar una cultura, visión y ambiente de trabajo que propicie la transferencia y transformación del conocimiento (Boamah et al., 2022).

En la transferencia de conocimientos se demuestra la relación que debe existir entre la visión compartida, la interacción y la confianza, para que se propicien la transformación y transferencia del conocimiento (Lin y Huang, 2022). Las empresas ambidiestras alternan estos dos tipos de actividades pudiendo de esa manera adaptar

sus recursos a las necesidades y cambios que el entorno les exige y para conseguir esto se necesita de una sinergia de toda la empresa.

En este sentido, hay que considerar las empresas ambidiestras como un todo, donde el trabajo que llevan a cabo se realiza de manera conjunta y armonizada. La transmisión del conocimiento, por parte de las organizaciones, es uno de los requisitos que garantizan que las empresas puedan progresar y aseguran un mejor desarrollo de las mismas, pero esta transferencia no siempre es fácil de llevar a cabo, requiere de un trabajo conjunto, de una forma de actuar global de toda la organización, de una integración de cada una de las partes que conforman la empresa para de esa forma ver y comprender cuales son las carencias que la empresa tiene y poder tomar la decisiones oportunas que garantizan la cobertura y respuesta a esas necesidades para que de esa forma el conocimiento que se transmite y recibe sea realmente provechoso para la empresa (Chams-Anturi et al., 2020).

El conocimiento nace, se origina de manera individual dentro de la empresa y es el compendio de todos esos conocimientos lo que da lugar al conocimiento organizacional, por lo que se requiere de una visión conjunta y armonizada de todo ese conjunto de conocimientos individuales para que se genera un conocimiento organizacional que permita y sea innovador y motivador (Taylor, 2007).

De este modo, la visión compartida, la empatía, las fuentes de conocimiento previo pueden facilitar la transferencia internacional del conocimiento que puede llegar a ser realmente provechoso para la empresa, esto incluye diseños que permitan desarrollar la empatía, con el fin de incluir al equipo en la visión que fomente relaciones estrechas, confianza y pertenencia al grupo, siendo ésta un vínculo para la transferencia del conocimiento (Rios-Ballesteros y Fuerst, 2022). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis H1.

**H1: La visión holística está relacionada positivamente con compartir conocimiento**

### 7.3 Relación entre aprendizaje continuo y compartir conocimiento

La gestión del conocimiento es un factor determinante para las organizaciones, en este contexto la transmisión de dicho conocimiento requiere de unos factores que

apoyen su intercambio siendo el aprendizaje uno de ellos (Abubakar et al., 2019), de esta manera, las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo y ser capaces de transferir y compartir conocimiento. Así, un liderazgo que permita dicho aprendizaje continuo y lo incorpore en su cultura empresarial influye positivamente en la innovación y en el desempeño profesional (Bomm et al., 2022).

Actualmente, es importante que las organizaciones se adapten rápidamente para seguir siendo competitivas. Una adaptación es la tecnología, ya que ellas mismas cambian al compás del entorno, por lo que es imperante el aprendizaje, la adopción y posterior transferencia de conocimientos, con el fin de lograr la adaptación que la tecnología requiere y mantener su competitividad (Bolatan et al., 2022). De este modo, el aprendizaje continuo se convierte en uno de los factores de trabajo que favorece la consecución de los objetivos fomentando, además, una relación con los procesos de gestión del conocimiento y favoreciendo en concreto el intercambio del mismo (Abubakar et al., 2019).

Así mismo, para lograr el aprendizaje continuo se ha demostrado que se requieren alianzas estratégicas, siendo la investigación el principal factor para establecerlas. Dicho aprendizaje, surgido de las alianzas, debe ser comunicado dentro de la cadena superior de la organización y por ende a sus empleados (Jatobá et al., 2022). Además, el aprendizaje continuo de la organización debe contar con recursos tales como, la inteligencia, el descubrimiento, la memorización y el uso que se le dará a ese aprendizaje, así como deberá contar con el compromiso y la cultura organizacional de transferir dichos conocimientos con el fin de mejorar las decisiones estratégicas que le permitan a la organización en un momento dado amoldarse al cambio y ser competitiva (Alerasoul et al., 2022).

En este sentido, la actitud positiva y la cultura organizacional hacia el aprendizaje continuo es una característica verdaderamente significativa para lograr ese aprendizaje (Lehene, 2022). De esta manera, para que exista una transferencia de conocimiento eficiente, es necesario que exista el compromiso hacia el aprendizaje, esfuerzo e interés en la absorción de conocimientos (Xiao y Pan, 2022).

Así, las organizaciones tienden a ser superiores cuanto más conocimiento adquieran, sin embargo, para desarrollar todas las capacidades existentes dentro de la

organización es primordial la transferencia de dichos conocimientos, adquiridos de manera individual, dicha transferencia puede verse comprometida por el uso de herramientas digitales, experiencia o complicidad entre los empleados de las organizaciones (Argote et al., 2022). Por lo que se propone la siguiente hipótesis:

**H2: Existe una relación positiva entre el aprendizaje continuo y compartir conocimiento.**

#### 7.4 Relación entre *Network ties* y compartir conocimiento

El conocimiento se ha convertido, hoy en día, en uno de los elementos fundamentales dentro de todo el mecanismo que conforma el proceso de aprendizaje empresarial siendo, a su vez, una pieza clave que potencia y desarrolla la creatividad organizacional. Este conocimiento que poseen los empleados de las organizaciones se transmite gracias a las relaciones sociales (*Network ties*), que mantienen de manera interna y externa los miembros de las empresas mejorando así los conocimientos ya adquiridos, además de fomentar y mejorar la capacidad innovadora de las empresas (Tang y Zhang, 2022).

Una red social la forman una serie de actores, individuos, grupos, equipos u organizaciones, y las relaciones que se producen entre ellos, convirtiéndose de esta manera en las piezas o elementos fundamentales de la transferencia del conocimiento (Peng y Turel, 2020). De esta forma, la confianza y los vínculos que se generan en el ambiente laboral, gracias a estas relaciones, influyen positivamente en la transferencia del conocimiento, sin embargo, para que dicho conocimiento se transfiera con éxito las empresas deben organizar y estructurarse acorde a ese fin, por lo que las rutinas organizacionales, el personal y muy especialmente los directivos deben velar por generar un ambiente propicio en el que se generen los lazos y la confianza necesaria para facilitar la transmisión del conocimiento (Tang y Zhang, 2022; Argote et al., 2022). Es por ello que las organizaciones deben contribuir y orientar sus estructuras para crear un espacio donde fluya, se convierta y transfiera el conocimiento (Biloslavo y Lombardi, 2021).

Por otro lado, en el mundo actual, tan cambiante en donde conviven organizaciones cada vez más versátiles y dinámicas, es importante para las empresas concienciar de la necesidad de crear y transferir el conocimiento (Ferrer-Serrano et al., 2022). La importancia, relevancia e influencia de estas relaciones organizacionales

repercute en la capacidad de transferir el conocimiento. La configuración de estas relaciones puede tener efectos positivos, pero también negativos en la transferencia de conocimientos ya que una mala organización o estructura de estas relaciones puede hacer que no se saque provecho de los transmitidos (Peng y Turel, 2020). Por lo que, ante un entorno cambiante, las circunstancias hacen que las organizaciones tengan que unirse para muchas veces mantenerse competitivas, destaca el impacto y la importancia de estas redes sociales y su influencia en la colaboración y transferencia de conocimiento (Tsouri, 2019), dando lugar así a la tercera hipótesis.

**H3: Las *Network ties* presentan una relación positiva con la transferencia del conocimiento.**

#### 7.5 Relación entre compartir conocimiento y Capacidad de innovación en servicios

La capacidad de absorción es la capacidad de una empresa para reconocer y comprender nuevos conocimientos, asimilar lo que es valioso y emplear los conocimientos adquiridos (Cohen y Levinthal, 1990). La asimilación y utilización del conocimiento no es suficiente per sé, es necesario que dicho conocimiento sea compartido para permitir un diferenciado desempeño en la innovación de las organizaciones.

Así, las buenas prácticas de recursos humanos que forjan un ambiente propicio para la transferencia del conocimiento en los grupos organizacionales tiene un impacto positivo en los resultados de la innovación. En ausencia de estos ambientes favorables la transferencia del conocimiento se disemina o anula por lo que afecta negativamente los procesos innovadores (Lindblom y Martins, 2022). De esta forma, la transmisión de conocimiento que se produce entre las empresas o dentro de ellas se convierte en uno de los requisitos necesarios para que la innovación se produzca de manera exitosa dentro de las organizaciones. La transferencia del conocimiento es fundamental para la difusión del mismo ya que afecta a los procesos innovadores y a las decisiones comerciales.

Además, la transferencia del conocimiento conlleva el cambio del conocimiento individual en conocimiento organizacional, además la organización consigue este conocimiento en entornos adecuados que ofrezcan a sus empleados de manera individual oportunidades, desarrollo de capacidades y motivación (Lindblom y Martins,

2022). Además, la transferencia de conocimientos intra y extra organizacional permite a las empresas que estos nuevos conocimientos se utilicen para fomentar la innovación sacando el máximo beneficio del conocimiento generando un alto nivel de productividad e innovación dentro de las mismas. (Audretsch y Belitski, 2022). En este sentido, un estudio realizado por Chen et al. (2022), en China, en el que buscaban conocer el impacto de la transferencia de conocimientos en la eficiencia de la innovación y tecnología, demostró como el impacto de compartir conocimientos y la manera en el que se transfieren afectó positivamente a la eficiencia en la innovación de las organizaciones.

Por otra parte, Miguelez y Morrison (2022) destacan la importancia de la transferencia de conocimiento de los innovadores migrantes, puesto que traen consigo conocimientos de su país que dentro de las organizaciones anfitrionas aplicaría y compartiría con los empleados, dando lugar a una recombinación de conocimientos que son nuevos y que posiblemente no existan antecedentes de una relación con ese conocimiento dentro de la organización, por lo que desencadena un impacto positivo en la innovación.

De esta forma, el intercambio interno de conocimientos tiene un impacto significativamente alto en la ventaja competitiva de las organizaciones (Soniewicki, 2022), Las organizaciones son los entes responsables para la transferencia e intercambio de conocimiento, un liderazgo dinámico y una cultura organizacional que permita los flujos de conocimientos se relacionan positivamente con la mejora en la innovación (Crespo et al., 2022). Por lo tanto, se propone la hipótesis 4.

**H4: Existe una relación positiva entre compartir conocimiento y la capacidad de innovación de servicios.**

#### 7.6 Relación entre Visión Holística y Capacidad de innovación

La capacidad innovadora facilita el desarrollo empresarial, intentar que la empresa pueda conseguir mejores objetivos unida a una innovación radical requiere de una visión más amplia y conjunta de toda la organización, por ello, para poder lograr esos objetivos se requiere un esfuerzo y un trabajo conjunto no solamente de las personas que están integradas dentro del proceso innovador sino de toda la organización (Reid et al., 2014).

Hoy en día, el conocimiento se ha convertido en la llave necesaria para que las empresas puedan innovar y producir nuevos bienes, ofrecer mejores servicios y transmitir unos modelos de negocio que aporten más y mejor valor a sus clientes (Kodama, 2017; Nonaka y Takeuchi 1995). Por ello, la creación de conocimiento implica nuevas ideas y nuevas formas de negocio y para ello debe existir un proceso de integración de todo ese conocimiento dentro de la empresa (Kodama, 2017).

Así, el conocimiento se genera de forma dinámica a través del contacto que se mantiene con otras empresas y profesionales, pero requiere de un mecanismo integrador, donde los líderes de las empresas deben generar una visión conjunta, una visión holística de toda la organización creando unas redes empresariales que permita recoger e integrar todo ese conocimiento innovador que produce cambios y progresos dentro de las empresas (Kodama, 2017).

El nuevo entorno y las necesidades de una sociedad cada vez más exigente requiere que dentro de las organizaciones se implante una cultura basada en la excelencia, donde las políticas empresariales se orientan cada vez más a un mejor desempeño y una mayor excelencia de los servicios prestados. Todo esto requiere introducir una cultura dentro de las organizaciones que empodere y vincule a todos los miembros de la organización (Suciu, 2017). De este modo, en los negocios actuales todas las personas que forman parte de la empresa deben participar de una manera activa, trabajando de manera conjunta formando verdaderos equipos innovadores de manera que contribuyan positiva y eficazmente al progreso y desarrollo de la empresa (Suciu, 2017).

Es por ello que las empresas deben crear dentro del individuo una mentalidad que los comprometa con los valores y objetivos de la empresa de manera que las organizaciones más exitosas deben crear una cultura de progreso, basada en la excelencia, donde la realización de los diversos trabajos y objetivo se lleven a cabo de manera conjunta y con una visión holística de toda la organización (Suciu, 2017).

El sector servicios se ve igualmente afectado por la competitividad de las organizaciones, un liderazgo efectivo permite una estrategia que influye en sus procesos y capacidades, tales como la capacidad de innovación asegurando el aprendizaje organizacional. Este tipo de liderazgo efectivo proporciona una visión holística esencial,

incluyendo entre sus metas la sostenibilidad. La relación entre la visión holística del líder y la innovación es innegable ya que se permite una cultura de aprendizaje y exploración que resulta en innovaciones, y, por lo tanto, una mejora en la cuenta de resultados (Mrusek et al., 2021).

Una visión global de la organización, entre las que se encuentra la parte humana y el comportamiento organizacional, se consideran como impulsores de la investigación, de tal manera, se ha observado en los últimos años cambios importantes en la gestión empresarial, propiciando cambios importantes en los puestos de trabajo, en la tecnología y en los nuevos instrumentos de comunicación que permiten y facilitan la innovación.

Así, la visión global de la organización y de sus empleados permite tomar acciones que influyan en la seguridad psicológica y física de los mismos, lo que tiene una relación positiva con la innovación (Weiss et al, 2022). En la innovación que actualmente tiende a ser altamente cambiante, existe un liderazgo positivo que desarrolla y aborda en gran medida la visión de la organización de manera que facilita el desarrollo empresarial, teniendo en cuenta a las personas, la ética empresarial, la competitividad y la transformación continua a la que se ven inmersos continuamente (Ozkany Ardic, 2022).

De esta forma, el desempeño de las organizaciones se debe principalmente a tener una visión integral del entorno, la cultura organizacional, las políticas internas y el clima laboral que son fundamentales para potenciar la productividad de los empleados, suministrando un ambiente en el que el trabajador puede tener un sentido de responsabilidad y libertad de expresión de ideas que contribuyen a la innovación organizacional (Baloch et al., 2022). Además, la innovación, en una organización, funciona a través de la interacción entre las capacidades complementarias de tecnologías, recursos, productos y procesos (Arranz et al., 2019).

En este sentido, Mu et al. (2022) observaron la innovación en varios campos durante su investigación al realizar 11 casos en diferentes contextos con una visión integral. Los recursos organizacionales deben influir en las capacidades de una empresa a través del desarrollo de capacidades, el control de las actividades de la empresa y la creación de nuevas prácticas organizacionales que permitan promover o desarrollar la capacidad de innovación (Arranz et al., 2019).

Así, la presencia de un liderazgo ambidiestro que posea la capacidad de observar integralmente la organización en términos de aprendizaje organizacional, cultura y clima innovador influye significativamente en la capacidad de innovación y en el desempeño innovador de las empresas (Blanch et al., 2022). Por lo que un conocimiento integral de las organizaciones, en cuanto a su compromiso en sostenibilidad, puede influir en la capacidad de innovación y a una innovación abierta en tanto en que la cultura organizacional incluya en su visión el compromiso organizacional en la sostenibilidad (Lieshout et al., 2021).

De esta forma, existen varios mecanismos relativamente esenciales en la organización de las empresas, que asiduamente tienen el impacto más significativo en las capacidades de innovación por lo que se puede determinar la influencia de una visión integral con el desarrollo de las capacidades de innovación (Pererva et al., 2021). De esta forma, se plantea la hipótesis 5.

**H5: Existe una relación positiva entre la visión holística y la capacidad de innovación en servicios.**

#### 7.7 Relación entre Aprendizaje continuo y capacidad de innovación

Según la teoría de las capacidades dinámicas para que las organizaciones puedan adquirir una ventaja competitiva necesitan poseer unas capacidades que sean inigualables, excelentes, difíciles de transmitir y que les permita adaptarse en entornos altamente cambiantes e inestables (Farzaneh et al., 2020). En las organizaciones, los empleados adquieren conocimientos a través de sus experiencias diarias, sin embargo, son las organizaciones las que permiten que dicho conocimiento se transforme en innovación, fomentando el intercambio de ideas, la rotación de tareas y facilitando un clima organizacional, en donde, compartir y desarrollar conocimientos generen organizaciones de aprendizaje que pueden innovar.

Por lo tanto, la alta participación de los empleados, la buena gestión del conocimiento y la participación de las organizaciones tienen una relación positiva con la actividad innovadora (Haus-Reve et al., 2022). En este sentido, el aprendizaje continuo implica que los empleados se involucren activamente en explorar nuevos conocimientos,

generan la capacidad de mejorar las habilidades de los empleados y perfeccionan el proceso de innovación.

Así mismo, la adquisición de nuevos conocimientos debe darse mediante un enfoque eficiente que mejorará el desempeño de los empleados de las organizaciones y promoverá la optimización de los procesos de innovación. Por lo tanto, las organizaciones son las responsables de la creación y mantenimiento de políticas y clima organizacional en donde el desempeño de los empleados sea conductor a un aprendizaje continuo que impulse el compromiso y la mejora de las capacidades de innovación (Nandini et al., 2022).

Además, en un entorno altamente cambiante donde las empresas deben tener la capacidad de poder responder y posicionarse para no quedarse obsoletas y fuera de la carrera tecnológica actual, surge la necesidad de que los empleados construyan capacidades de aprendizaje continuo. A todo esto, se le suma que la tecnología vigente involucra a los clientes cada vez más en las organizaciones, estas mismas tecnologías son capaces de generar una ventaja competitiva, para ello, las organizaciones deben utilizar o generar recursos estratégicos que sean idóneos para desarrollar y utilizar dicha tecnología (Plangger et al., 2022).

Por otro lado, las crisis internacionales han hecho que la digitalización y los procesos tecnológicos se convirtieron en una estrategia empresarial importante con la finalidad de mantener a flote sus organizaciones, para ello las compañías debieron trazar y desarrollar un plan de transformación en el que motivasen a sus empleados en un ambiente de aprendizaje abierto que permitiera el desarrollo y la absorción de conocimientos. Por lo tanto, la capacidad de innovar y de manejar tecnologías existentes se encuentra relacionada con la capacidad de obtener y desarrollar el aprendizaje continuo de los miembros de la organización y de su poder de absorber y compartir dicho conocimiento (Ngo et al., 2022). Por ello, se plantea la siguiente hipótesis

**H6: Existe una relación positiva entre el aprendizaje continuo y la capacidad de innovación en servicios**

## 7.8 Relación entre Network ties y Capacidad de innovación

La relación entre redes sociales conocimiento e innovación a nivel organizacional queda evidenciado en el marco teórico ya que las redes ponen en contacto al personal de una empresa. Gracias a esa relación, el alcance, la creación e intercambio de conocimientos es evidente, más factible y esto hace que los trabajadores sepan en todo momento cuales son los fines y objetivos que persigue la organización.

En este sentido, el vínculo que los empleados poseen hacia la organización es un punto crucial para la generación de lazos, lo que genera conductas en los empleados y originan vínculos sociales entre el grupo de empleados que se ajuste a su sistema de creencias o comportamientos, si este sistema de comportamientos se dirige hacia la innovación como punto importante para el grupo social, incrementa la satisfacción y el intercambio de conocimientos dentro del mismo.

Es por ello que hoy en día si las empresas quieren garantizar el progreso dentro de sus organizaciones requieren de unas relaciones no solamente a nivel interno entre los diferentes departamentos de la empresa, sino a nivel externo, creando unos vínculos y relaciones firmes, estables, que corroboren el avance y el éxito empresarial. (Berraires, 2019)

En consecuencia, las *Network ties* o lazos de red son considerados un recurso importante en las organizaciones, lo que facilita la internacionalización, además de tener un papel importante entre los individuos tales como gerentes, empresarios e innovadores ya que permite la posibilidad de intercambio de información que puede dar lugar a creación de nuevos socios (Amankwah-Amoah et al., 2022).

Además, los innovadores poseen diferentes características y hábitos de procesamiento de la información tanto en la calidad como la cantidad de información que obtienen de sus lazos de red permitiéndoles la adquisición y desarrollo de conocimientos y desencadenando en el desempeño innovador (Fronzetti Colladon et al., 2023). Así mismo, este vínculo social podrá participar como influencia social dentro de la organización para estimular el comportamiento innovador dependiendo de la fuerza del lazo (Zagenczyk y Powell, 2022).

Así, la fuerza del lazo está determinada por la duración de la interacción, periodicidad e intensidad del intercambio de conocimientos. Un lazo fuerte se identifica por la confianza en las interacciones y la alta frecuencia en la interacción entre organizaciones. Las redes débiles muestran un bajo compromiso y los intercambios de conocimientos son poco frecuentes. Esta distinción es clave para la innovación de la organización puesto que en los lazos fuertes el intercambio de conocimientos es recíproco permitiendo que los empleados están más dispuestos a compartir información, creando fuentes de transferencia de conocimientos que facilitan el desarrollo o mejora en los procesos innovadores dentro de las organizaciones (Kazemargi et al., 2022).

Así mismo, Cruz Coria et al. (2022) aporta que las redes y la cooperación entre las organizaciones turísticas están involucrados directa o indirectamente con todos los implicados en la prestación de los servicios. Para la innovación en turismo en un entorno tan cambiante y con crisis internacionales económicas, sanitarias o naturales, entre otras, una red de alianzas fuerte impulsa las capacidades dinámicas, empresariales y sociales, capaces de crear relaciones de intercambio que potencie la innovación.

Estas redes son consideradas también sistemas de cooperación que trabajan bajo el dinamismo, las normas y relaciones sociales que son fundamentales para la creación e intercambio de ideas y conocimientos. La colaboración intra y extra organizacional tienen una influencia positiva en la innovación turística, ya que participantes externos como los emprendedores tienen la posibilidad de crear vínculos que les permitan acceder al conocimiento e intercambio recursos “novedosos” para los involucrados dentro de la red.

En este sentido, en las conexiones de red establecidas es característica principal el intercambio de conocimientos, las relaciones de conocimientos permiten acceder a una gran cuantía de recursos de innovación lo que refuerza la posibilidad de adquirir y absorber conocimientos con la finalidad de actualizar su base. De esta manera, Yang et al. (2022) manifiestan que los lazos establecidos entre las organizaciones influyen positivamente en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios forjando un impacto positivo en el modelo de negocio y en la creación de valor. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis.

**H7: Existe una relación positiva en las *Network ties* y la capacidad de innovación en servicios**

## 7.9 Metodología de Investigación

### 7.9.1 Descripción del modelo

El análisis *path* permite diseñar el modelo teórico proponiendo las relaciones de dependencia que existen entre las variables latentes de estudio. Se pretende establecer las relaciones causales entre las hipótesis (Foguet y Gallart, 2000). Mediante el modelo *path* comprobamos la contribución que se establece de las variables independientes sobre la dependiente a la vez que la relación de las variables predictoras y su influencia no directa en torno a la variable dependiente. Las dimensiones empleadas se han establecido mediante modelos reflexivos, provocando que cualquier modificación de estos indicadores promueven la medida de la variable latente.

El empleo de indicadores formativos nos llevaría a modificación de la medición del constructo a diferencia de lo que ocurre cuando empleamos los indicadores formativos. Por último, el uso de indicadores reflectivos nos permite trabajar con varianzas frente a la exigencia que llevaría el uso de los indicadores formativos que trabaja mediante covarianzas, lo que habilita la intercambiabilidad de los indicadores.

### 7.9.2 Modelos de ecuaciones estructurales (MEE)

El estudio mediante el modelo de ecuaciones estructurales nos habilita contrastar una teoría estructural desde un prisma exploratorio, también sería posible poder analizarlo desde un punto de vista confirmatorio, pero para ello necesitaríamos requisitos de normalidad de la muestra. Más allá de los requisitos la pretensión de la tesis se centra en el análisis exploratorio, es decir, no contempla el valor inferencial.

El objeto de las ecuaciones estructurales es estimar las relaciones de las variables de estudio, así como interpretar los conceptos no observables que valoramos a través de las variables medibles. Mediante el análisis factorial exploratorio buscamos determinar los factores que determinen la estructura empírica planteada. Esta tesis se centra en la técnica PLS-SEM (*partial least squares. Structural equation modeling*), buscando maximizar la varianza explicada de las variables latentes endógenas, permitiendo un rasgo distintivo predictorio mediante el uso de esta técnica (Hair et al., 2011).

Las ventajas que obtenemos en el uso del PLS-SEM van desde la no necesidad de utilización de tamaños muestrales elevados, consiguiendo trabajar con criterios

estadísticos sobre muestras más reducidas, evitando restricciones sobre la distribución al estar centrados en un método no paramétrico, es decir, cualitativo, consiguiendo minimizar la varianza no explicada y obteniendo una medición de fiabilidad y validez de los modelos suficientemente válidos.

**Tabla 13.**

*Diferencias fundamentales entre los dos tipos de SEM*

	<b>CB-SEM</b>	<b>PLS-SEM</b>
<b>MÉTODO</b>	Máxima credibilidad	Mínimos cuadrados parciales
<b>SE BASA EN</b>	Covarianza	Varianza
<b>OBJETIVO</b>	Reducir la diferencia entre el modelo planteado y los datos mediante la aproximación de parámetros del modelo	Maximiza la variable expuesta de las variables dependientes mediante el método de mínimos cuadrados parciales
<b>REQUISITOS</b>	Independencia entre observaciones/contestaciones de un ítem a otro. Distribución normal de los datos. Una teoría sustantiva suficiente	Es un método no paramétrico, por lo que su funcionamiento resulta correcto a falte de los requerimientos del CB-SEM
<b>N.º DE MUESTRA</b>	Frecuentemente grandes	Depende de las variables dependientes
<b>EVALUACIÓN DEL MODELO</b>	Índices de ajuste	Se recomienda utilizar otros índices para modelos no paramétricos
<b>CUANDO USARLO</b>	Probar y conformar una teoría	Comenzar y desarrollar una teoría

Nota: (Hair, 2014)

### 7.9.3 Diseño de la investigación empírica

La estructura del PLS-SEM permite el estudio del modelo en tres fases:

#### **1ª) Diseño del modelo**

Permite una descripción gráfica y visual de la estructura del modelo que se emplea en el estudio de esta tesis conforme se presenta en la siguiente ilustración:

Las variables han sido definidas en los capítulos que anteceden y los modelos de medición se desarrollan en el capítulo 9.

## **2º) Fiabilidad y validez de la medición**

Al haber empleado únicamente indicadores formativos precisaremos del cálculo de la fiabilidad de las cargas factoriales, exigiéndoles un valor inicial superior a 0,707 ( $\lambda \geq 0,707$ ) lo que es lo mismo que la varianza que explica el indicador es superior al error del mismo ( $e = 1 - \lambda^2$ ). Valores inferiores a 0,707 se deberían no contemplar en la estimación. Pero a diferencia de cuando realizamos un análisis confirmatorio mediante análisis de covarianza, en nuestro análisis no empeoramos de forma significativa si mantenemos los indicadores con criterios menos exigentes, por lo tanto, eliminaremos indicadores que cumplan  $\lambda \leq$  que 0,432(Hier et al., 2012). La fiabilidad la verificaremos mediante el índice de fiabilidad compuesta.

Será necesario una vez comprobada la fiabilidad, que nuestras variables cumplan con la validez convergente usando para ello el análisis de varianza extraída media (AVE), exigiendo valores superiores a 0,5 que permitan demostrar que la varianza explicada del constructo supera al error de medición. Necesitaremos también comprobar la validez discriminante para comprobar las similitudes de cada variable latente empleada en el modelo con respecto a otros modelos.

## **3º) Validación del modelo estructural**

Para realizar la medición utilizaremos el índice de ajuste global esperando valores superiores a 0,5, así como que los estadísticos empleados en la bondad ajuste sean superiores a 0,1.

### **7.9.4 Ficha técnica**

La tesis se focaliza en el sector hotelero, en concreto en los hoteles de 4 y 5 estrellas, cuya justificación se implementa en el siguiente capítulo. El cuestionario fue enviado a los directores de hoteles de toda España recopilando una muestra válida de 280 repuestas

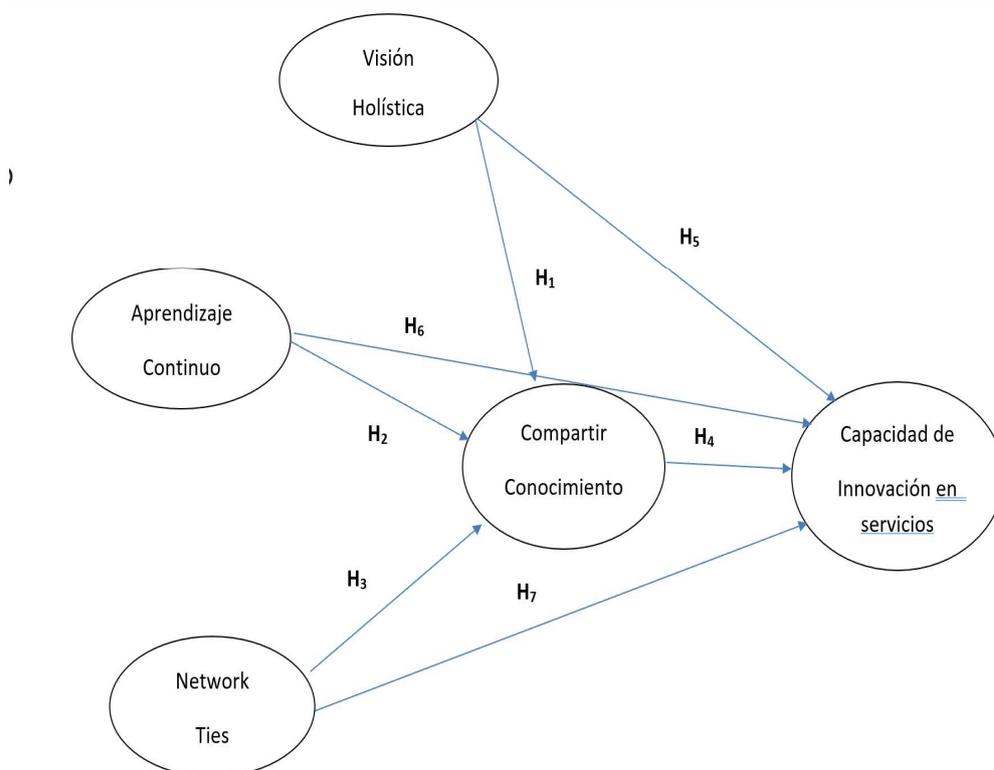
Tabla 14.

Ficha técnica del estudio empírico

Universo:	Hoteles de cuatro y cinco estrellas
Ámbito de la investigación:	Nacional
Tipo de entrevista:	Llamada telefónica
Tamaño muestral:	280 empresas
Margen de error estadístico:	±5,8% (para un nivel de confianza del 95% para el caso de más desfavorable $p=q=50\%$ )
Fecha del trabajo de campo:	Enero 2106- junio 2016

Nota: Elaboración propia

### 7.10. Modelo Teórico



## CAPÍTULO 8. El Sector hotelero

### 8.1 Objetivos del capítulo

El presente estudio se ciñe al sector hotelero español, centrándonos en las categorías de los hoteles de 4 y 5 estrellas. Dentro de este sector queremos analizar como la influye la visión holística, el aprendizaje continuo y las *Network ties* en la innovación a través de la transmisión del conocimiento para analizar cómo afectan a la capacidad de innovación en los servicios de las empresas turísticas, concretamente en los hoteles.

Actualmente, la competitividad es fuerte, además, los efectos devastadores de la pandemia han afectado de forma global a todos los sectores y en especial al turístico, con las limitaciones de viajes habidas hasta hace relativamente poco. El objetivo del siguiente capítulo es evidenciar la importancia el sector en la economía mundial, así como en la española. Además, se evidencia la exposición de todos los sectores a las diferentes crisis de distinta índole y lo expuestas que están las empresas si no desarrollan mecanismos de adaptación e innovación a los cambios como se ha expuesto anteriormente.

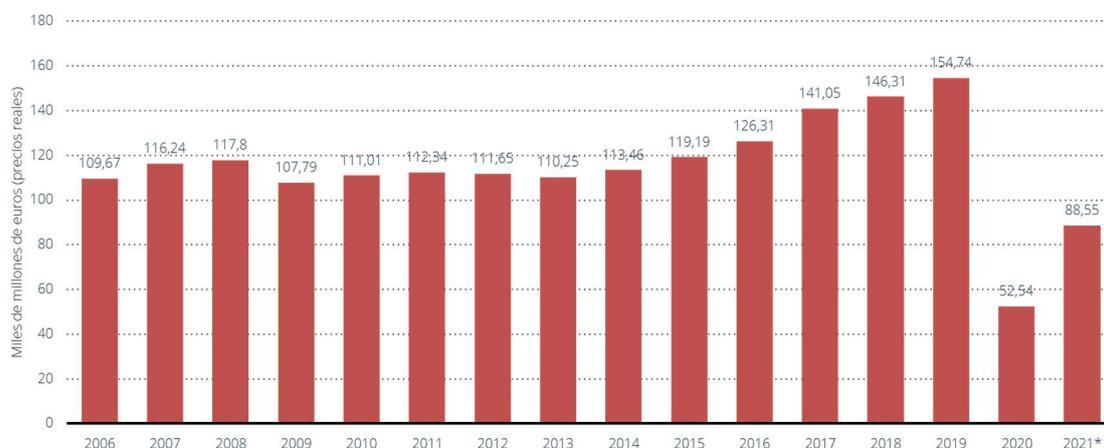
### 8.2. El sector turístico

“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.” (Glosario de términos de turismo | OMT, s. f.)

El turismo engloba, a diferencia de otros sectores más específicos, un conjunto de industrias tales como alojamiento, transporte, agencias de viajes, atracciones. Además, la importancia del sector turismo, en la economía a nivel mundial, es innegable, en este sentido, la contribución de este sector al Producto Interior Bruto (PIB) anual ha sido y está volviendo a ser muy importante, teniendo una posición siempre alcista a excepción del parón sufrido a consecuencia de la pandemia. Así, durante el ejercicio 2021, el sector comienza su recuperación incrementando la contribución al PIB en un 21,7% respecto al año 2020.

#### Gráfico 4.

##### *Contribución del sector turístico al producto interior bruto en España de 2006 a 2021*



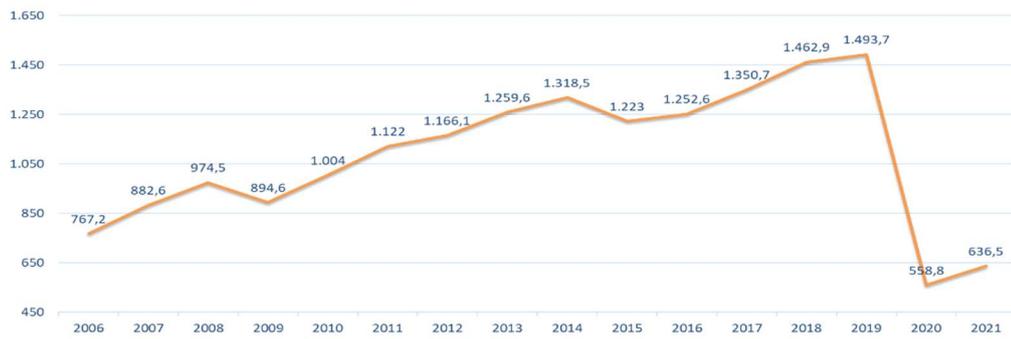
Nota. Evolución de la aportación total del turismo al producto interior bruto en España de 2012 a 2021 (en miles de millones de euros) (Exceltur, 2022).

Por otra parte, la llegada de turistas internacionales ha ido aumentando a lo largo de los últimos años, siendo el año 2019 de nuevo un año relevante donde el crecimiento de turistas internacionales se incrementó prácticamente en todas las regiones, registrándose 1.500 millones de turistas internacionales por todo el mundo, siendo el décimo año seguido de crecimiento continuado.

Todo esto ha ayudado a que muchos de estos países objeto de visitas, por parte de los turistas, vean en el turismo una importante fuente de ingresos, y por lo tanto que el sector esté contribuyendo favorablemente a las economías de los países más desarrollados, así como suponiendo una importante fuente de ingresos para países en desarrollo.

#### Gráfico 5.

##### *Ingresos por turismo internacional en todo el mundo de 2006 a 2021*

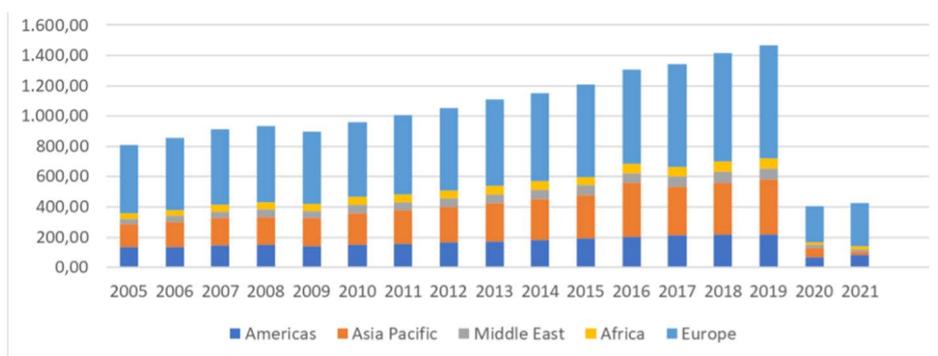


Nota. Ingresos por turismo internacional en todo el mundo de 2006 a 2021 (en miles de millones de dólares estadounidenses) (UNWTO, 2022).

Sin embargo, el incremento de turistas y el aumento de los ingresos generados fruto de la llegada masiva de turistas se vio frenada a raíz del COVID-19. En este sentido, el año 2021 ha vivido una importante recuperación en cuanto a la llegada de turistas por todo el mundo, siendo Europa el mayor beneficiado en la recepción de los mismos.

**Gráfico 6.**

*Número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo desde 2005 hasta 2021, por región (en millones)*



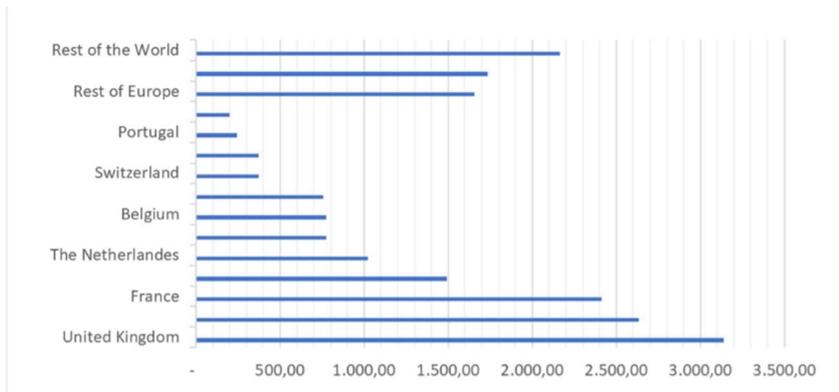
Nota. Número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo de 2005 a 2021, por regiones (en millones) (UNWTO, 2022).

### 8.2.1 El sector turismo en España

España se posicionó como el mejor destino turístico en el año 2019, por lo que el turismo se convirtió en el principal motor de nuestra economía. El turismo aportó al PIB (Producto Interior Bruto), durante el 2019 un 14,60% y dio trabajo a más de un 12% del total de los afiliados a la seguridad social (INE, Instituto Nacional de estadística, 2019). En este sentido, el turismo supuso en el ejercicio 2019 la llegada de mayor número de turistas de todos los tiempos, 83,7 millones de llegadas (INE, 2019) incrementado en un 1,1% las llegadas producidas durante el año 2018. Todas estas llegadas supusieron un desembolso de dinero, por parte de los turistas, superior a los 92 mil millones de euros, superando en casi un 3% el gasto del año 2018.

### Gráfico 7.

Gasto turístico internacional en España, por país o residencia (en millones de euros)

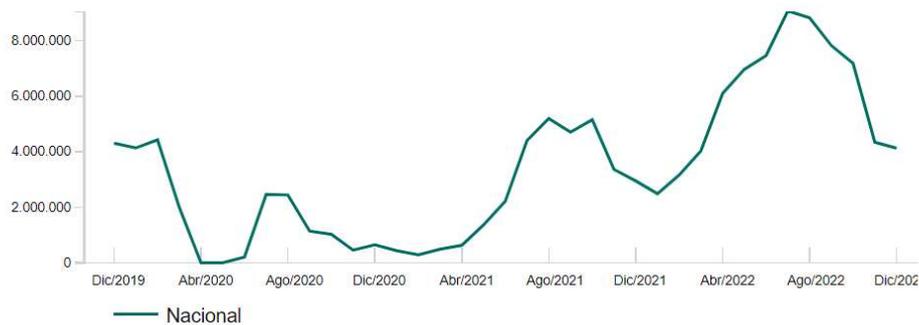


Nota. Datos obtenidos de Statista (2021)

### Gráfico 8.

Número de turistas en España 2019-2022

**Número de turistas**  
Nacional



Nota. INE (2023)

A partir de 2020 y como consecuencia de la pandemia el turismo español, al igual que en el resto del mundo, se vio duramente castigado.

### Gráfico 9.

*Número de empleos en el sector turístico en España de 2015 a 2020 (en miles)*



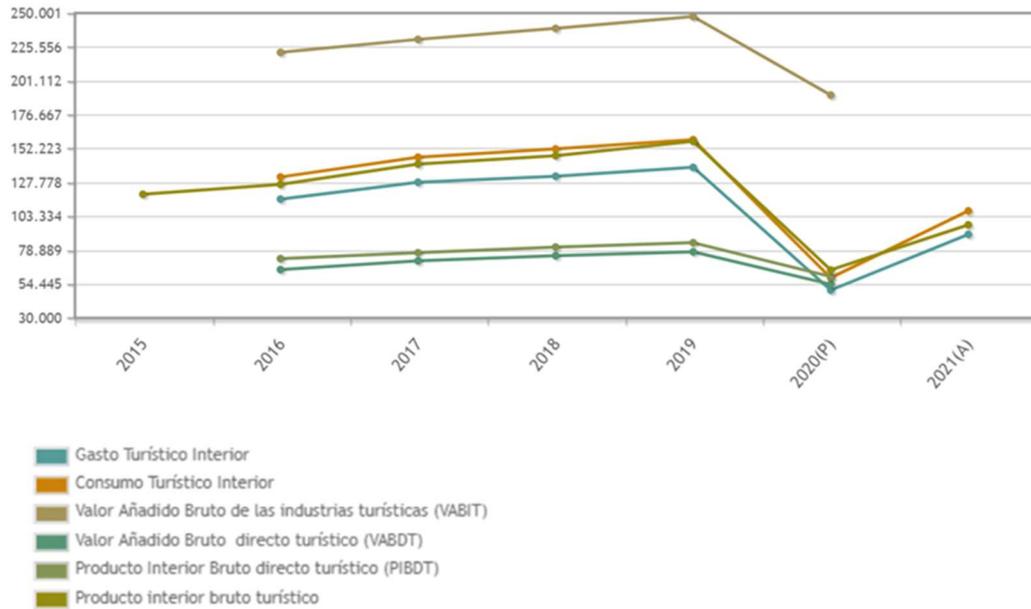
Nota. Datos extraídos de Statista (2022)

El gráfico anterior muestra la pérdida de empleo del sector turismo, siendo superior a 450.000 personas durante el 2020 como consecuencia de las crisis sanitarias, restricciones de movilidad y en general el estado de alarma que afectó a nivel mundial.

En el siguiente gráfico, se puede observar que el PIB turístico en España cerró 2022 con 159.490 millones de euros, cifra que es un 1,4% superior a la del año 2021 tal y como cita el informe trimestral de Exceltur de 2022, lo que denota una recuperación de económica del sector tras la crisis. Con esto, el turismo supuso un 61% del crecimiento de la economía española en el 2022., siendo la aportación al PIB nacional un 12,2% en este último año y quedando a cuatro décimas de 2019. (Exceltur | Perspectivas Turísticas, s. f.)

Gráfico 10.

Cuenta satélite del Turismo en España. Base 2010, PIB y sus componentes, Precios corrientes: Millones de euros

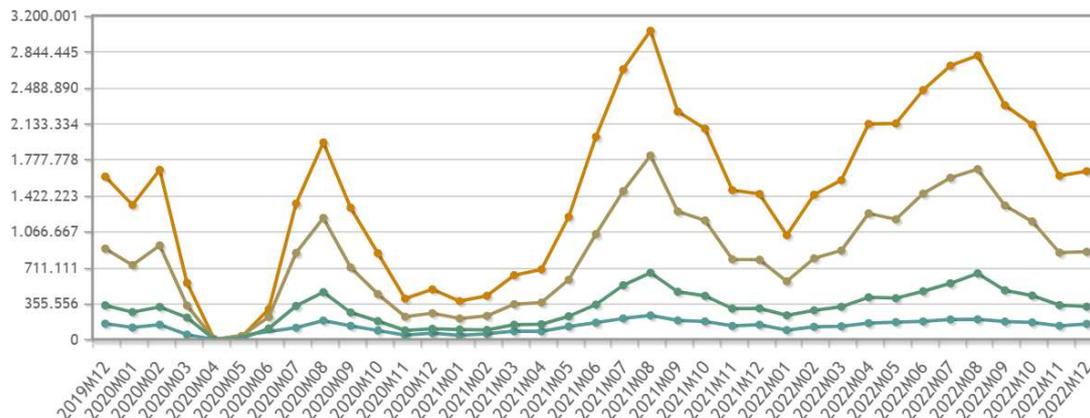


Nota. Datos extraídos de INE (2022)

Sin embargo, el INE (2023) desvela datos como el aumento medio del 28% de los costes energéticos, un 17% los suministros y un 8,9% los costes laborales, que se combinan con una subida promedio de precios del 6,6%, que merman los márgenes del sector y que provocan que la recuperación no se dé desde el punto de vista empresarial.

Gráfico 11.

Encuesta de Ocupación Hotelera, Viajero, Residentes en España, Categoría



Nota. INE (2023)

No obstante, y como se observa en el gráfico anterior, los hoteles de cinco estrellas son los que mejor comportamiento consiguió el año pasado, con un crecimiento de las pernoctaciones que se sitúan un 2,6% por debajo de los niveles de 2019, mientras la media hotelera es de un 10,3% por debajo.

En este sentido, en el año 2022, la ocupación media de los hoteles fue del 67,7% para el conjunto del ejercicio, suponiendo una mejora del 53% respecto al año anterior, pero está un 10% por debajo del 2019 cuando cerró en 74,7%. Los siguientes gráficos aportan datos que evidencian la importancia del subsector en el sector turístico y de su recuperación en ventas, aunque aún no en márgenes por las circunstancias anteriormente comentadas. De ahí la importancia de tener una visión holística, un constante aprendizaje nutriéndose de las redes profesionales para la transferencia del conocimiento adquirido ante situaciones del entorno e internas a la empresa con el fin de innovar, de forma constante, en la oferta de valor que se lanza al mercado.

Figura 8.

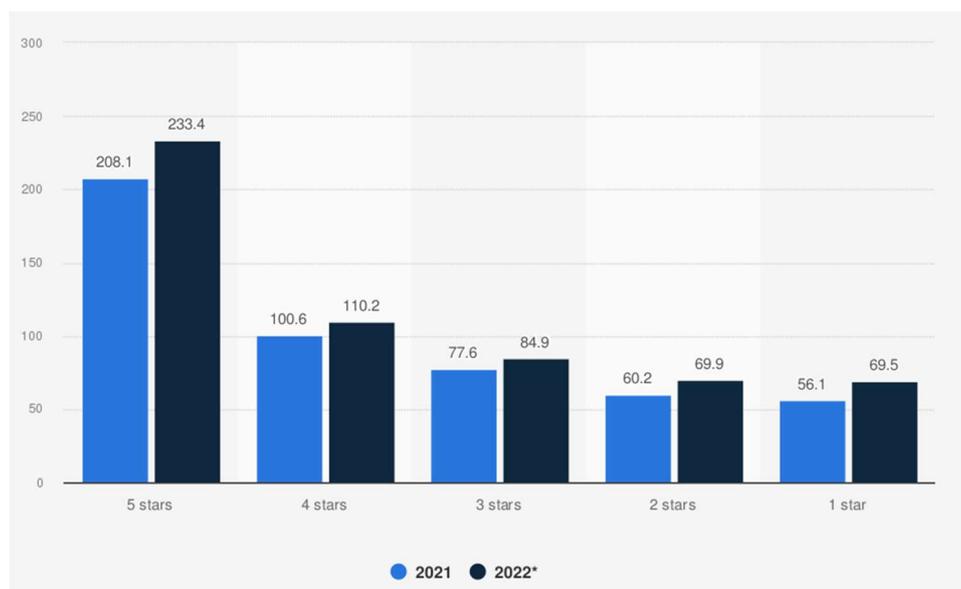
Indicadores turísticos de alojamiento y viajes turísticos 2022



Nota. INE (2023)

Gráfico 12.

Tarifa media diaria de los hoteles en España en 2021 y 2022, por categoría de estrellas



Nota. Datos obtenidos de Statista (2023) y del INE (2022)

### 8.3 El sector hotelero en España

Todo evoluciona, y como es lógico el sector hotelero no podía ser menos, y más cuando es un servicio que juega un papel tan importante dentro del sector turístico y

como ha quedado evidenciado en el apartado anterior. Así, aunque las tendencias cambien y evolucionen, dicho sector debe estar preparado para hacer frente a todas las exigencias y necesidades que surjan y que le demanden. Junto a esto, el sector se encuentra bajo el impacto de las nuevas tendencias cada vez más fuertes e implantadas tales como el *cohousing* o la economía colaborativa (Rodríguez-Antón, et al., 2016).

En este sentido, el sector hotelero español, debe estar preparado para hacer frente a una serie de eventos y retos para poder prestar unos servicios de calidad y dando respuesta a las exigencias que sus clientes demandan, de esta forma deberá estar preparada para hacer frente a retos como:

Así mismo, la tecnología, debe ser un servicio que los hoteles adecuen para ofrecer las mejores atenciones y servicios a sus clientes. Atraer y cautivar al cliente comienza desde el primer momento que contacta con los hoteles y hoy en día, la mayoría de las veces, este primer contacto empieza desde la red. En este sentido, abrirse a nuevos mercados, como por ejemplo el mercado asiático es un objetivo necesario para poder mejorar e incrementar su cuota de mercado.

Además, para garantizar que los servicios que prestan son seguros, nuestro sector debe brindar a los acontecimientos como los vividos, últimamente, unas medidas de seguridad que convengan y atraigan al turista. También, para poder ofrecer una amplia gama de turismo, nuestros hoteles no deben únicamente ofrecer un turismo de vacaciones y relax. Cada vez más el cliente demanda un turismo diferente, busca nuevos retos como un turismo gastronómico, aventurero, deportivo, cultural...

A esto se le suma, no abandonar nunca uno de nuestros sellos, la calidad, hoy en día la relación calidad y precio debe ser un factor que nos identifique, donde lo que ofrecemos coincida con lo que luego disfruta el turista, donde los trámites necesarios para contratar nuestros servicios sean sencillos y rápidos, de manera que todo ese conjunto de servicios garantice un cliente satisfecho

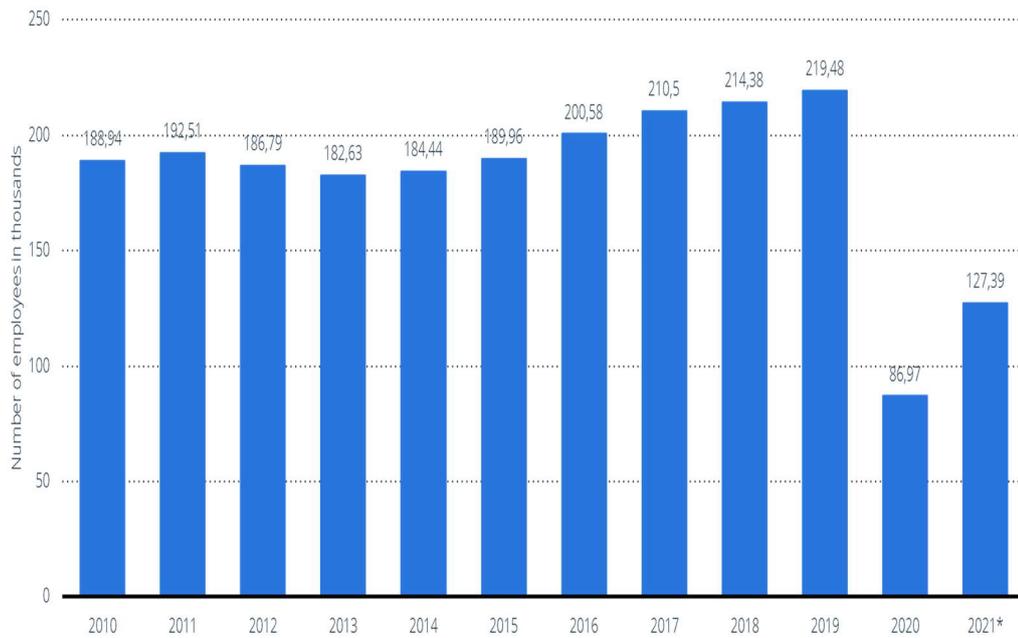
### 8.3.1 La importancia del sector hotelero a nivel económico

El sector hotelero juega dentro del turismo y de nuestra economía un peso muy importante así de esta supone con respecto a trabajo que la cifra de ocupados dentro de este sector es cada vez mayor a lo largo de los años alcanzando, en el año 2019, la mayor

cifra de empleados a lo largo de los cuatro trimestres. Por tanto, dentro del sector terciario, el turismo y en concreto el sector hotelero se convierte en una de las actividades con mayor empleabilidad.

**Gráfico 13.**

*Número de empleados en hoteles y hostales en España de 2010 a 2021(en miles)*



Nota. Datos extraídos del INE (2022)

#### Gráfico 14.

*Evolución de la media anual de empleados en establecimientos hoteleros en España entre 2010 y 2021*

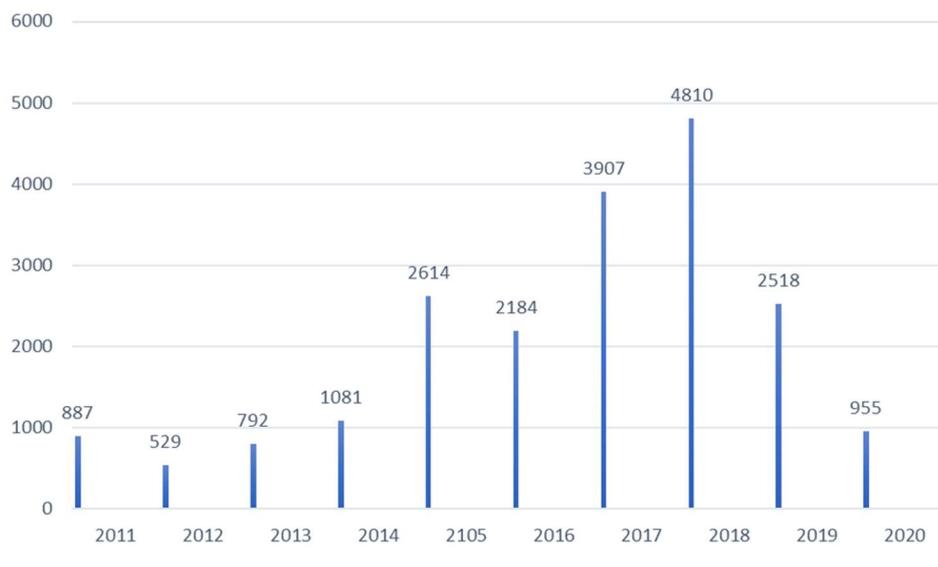


Nota. Datos extraídos de Statista (2022)

En este gráfico podemos ver la evolución y la importancia del sector hotelero a la hora de crear empleo. Durante el periodo 2010 a 2019 el crecimiento fue prácticamente anual (salvo en el 2013). Es el 2020 el año negro debido al COVID19, resurgiendo en el 2020 y en alza hasta la actualidad. Por otra parte, la inversión realizada en el sector hotelero ha ido, normalmente, en aumento hasta bajar en el 2019 y sobre todo en el 2020 como consecuencia de la pandemia Covid 2019.

**Gráfico 15.**

*Evolución anual de la inversión hotelera realizada en España entre 2011 y 2020 (en miles de euros)*

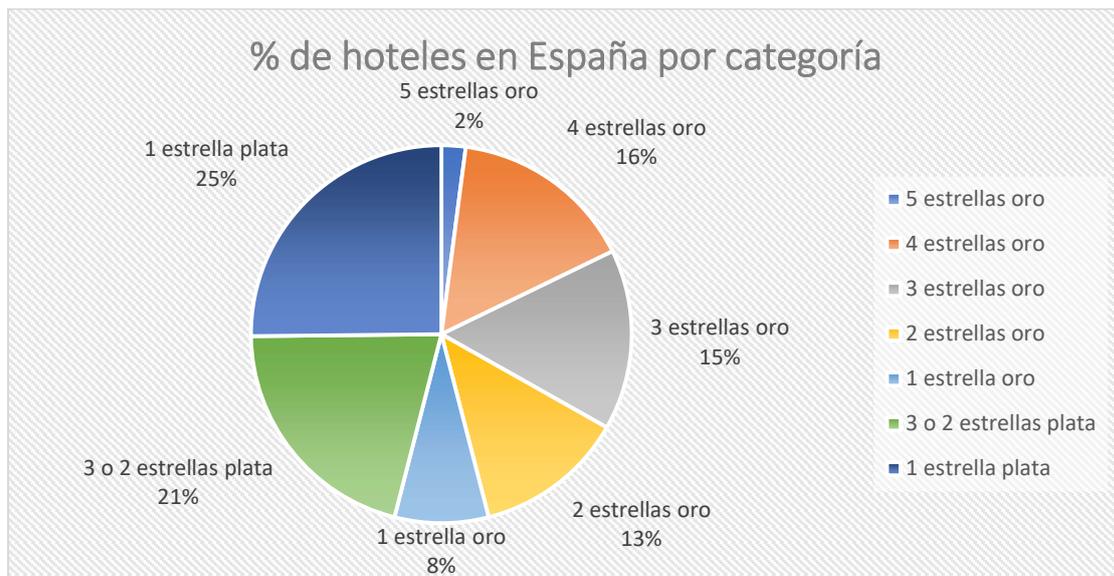


Nota. Datos extraídos de Statista (2020)

Cabe destacar el volumen de facturación que aporta a la economía española, las principales cadenas hoteleras en nuestro país, como se puede observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 16.**

*Porcentaje de Hoteles en España por categoría*

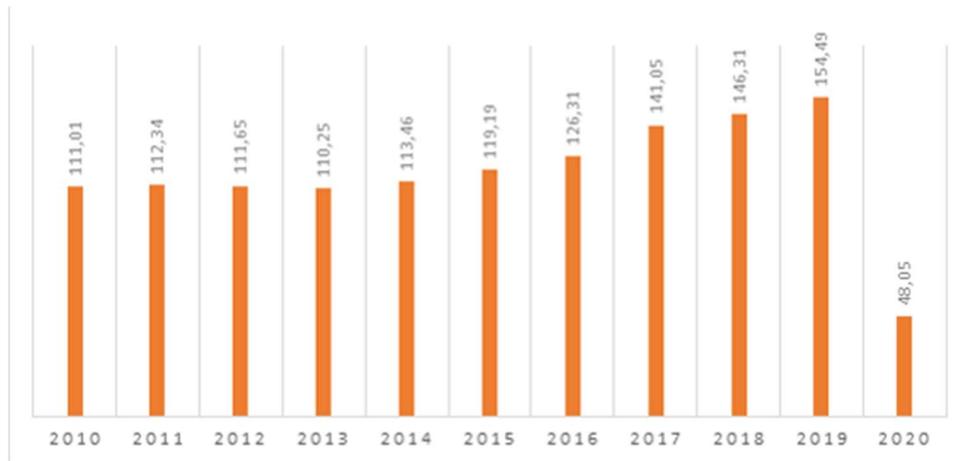


Nota. Datos extraídos de Statista (2022)

## 8.4 Efectos del Covid-19 en el sector hotelero

Gráfico 17.

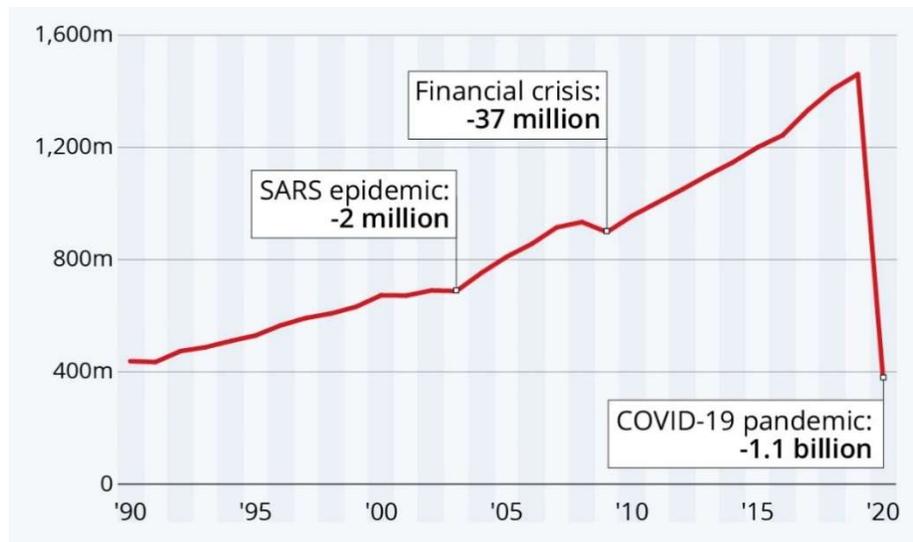
Contribución del sector turístico al producto interior bruto en España de 2006 a 2020 (en miles de millones de euros)



Nota. Datos extraídos de Statista (2021)

Gráfico 18.

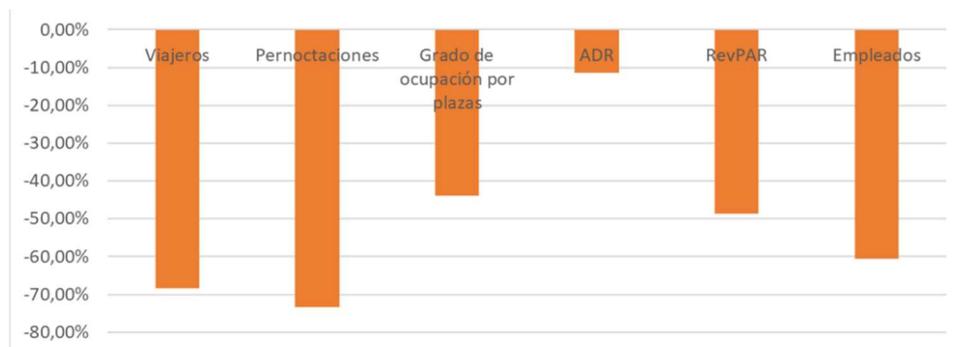
Llegadas de turistas internacionales a todo el mundo desde 1990



Nota. Datos extraídos de Statista (2021)

Gráfico 19.

Impacto global del coronavirus en el sector hotelero en España en 2020



Nota. Datos extraídos de Statista (2022)

Gráfico 20.

Gasto en turismo internacional de los residentes en España desde el 1<sup>er</sup> trimestre de 2018 al 1<sup>er</sup> trimestre de 2021 (en miles de millones de euros)



Nota. Datos extraídos de Statista (2022)

Pese a los datos enumerados en los puntos anteriores, 2019 fue el último año con datos relevantes y significativos dentro del sector turístico. A partir del 2020 y debido al Covid-19 supone un retroceso a nivel mundial para este sector. Solamente en España y según la Encuesta de gasto turístico de junio del 2020 el gasto de los turistas en nuestro país había descendido más de un 98,5% respecto al 2019 (año que superó los 92 mil millones de euros)

#### 8.4.1 La resiliencia como capacidad para afrontar momentos de crisis

La pandemia del COVID-19 ha representado una dura prueba para un gran número de empresas, trabajadores y como no líderes políticos, donde la enfermedad ha afectado gravemente a todas las economías, siendo el sector servicios y en concreto el relativo a viajes, hoteles y turismo uno de los más afectados (Eggers, 2020). La pandemia ha ocasionado a más largo plazo del que en un principio se esperaba unos efectos alarmantes dentro de los hoteles, restaurantes y otros servicios relacionados con la hostelería, llegando a paralizar prácticamente todo el sector turismo (Gössling et al., 2020).

Esos efectos han sido mundiales, de manera que, en China, por ejemplo, durante enero del 2020 la ocupación hotelera descendió en más de un 90%, en EEUU los ingresos relativos por habitaciones disponibles descendieron por encima del 11,5% (Nicola et al., 2020) efectos de los que Europa tampoco se libró donde se calcula que las pérdidas dentro del sector turismo superaron los mil millones de euros (Parlamento europeo, 2020)

Dentro de todo el tejido empresarial las PYMES son uno de los ejes principales de cualquier economía donde sus aportaciones a cualquier nivel, empleo innovación, contribución económica son fundamentales (Eggers, 2020). Las PYMES han sufrido de manera muy especial esta pandemia, en este sentido la capacidad de resiliencia que los empresarios de este conjunto de empresas manifiestan para adaptarse y superar graves momentos de crisis suele ser alta, hasta el punto de que en muchas ocasiones y al ser empresas más pequeñas, su grado de adaptación y flexibilidad es mayor para hacer frente a las nuevas amenazas y al nuevo entorno que la sociedad le ofrece. (Eggers, 2020). En este sentido, la capacidad de resiliencia ayuda a entender la capacidad que las organizaciones demuestran tener para hacer frente a situaciones impredecibles y extremas como las vividas por el COVID-19 (Alonso et al., 2020).

La resiliencia ha sido definida de diversas formas, Norris et al. (2008) lo definen como la resiliencia influye en la capacidad de adaptación exitosa que se demuestra tener para afrontar a situaciones hostiles. Herbane (2019) la concibe como una especie de guía que demuestra la capacidad que las empresas poseen para poder superar y estar preparadas ante situaciones críticas.

La resiliencia se convierte, por tanto, en una capacidad que cualquier empresa y en nuestro caso el turismo y el sector hotelero, debe desarrollar para poder afrontar momentos críticos. La resiliencia debe desarrollarse dentro de este sector como una medida, como una solución dinámica, que defina la capacidad que tiene la empresa para solventar con éxito momentos críticos (Brown et al., 2017). Este dinamismo de la resiliencia permite a las empresas que lo poseen poder adaptarse e innovar para prevenir y superar situaciones caóticas, por ello, es necesario promover dentro de las organizaciones una cultura donde el aprendizaje, la innovación, la capacidad de transformación son clave para ir mejorando progresivamente su capacidad de resiliencia (Brown et al, 2017). En este sentido, Brown et al., (2018) establece un marco a seguir para fomentar y mejora la capacidad de resiliencia dentro del sector hotelero.

#### 8.4.2 Posibles líneas de investigación relativas al turismo generadas en momentos de crisis

El coronavirus, al igual que otros muchos desastres naturales, abre muchas vías de investigación y estudio, una de ellas podía ser como es evidente, la gran crisis económica que ha supuesto a nivel mundial. En este sentido, encontramos trabajos similares que hablan de este tipo de crisis como el que realizó (Papatheodorou et al., 2010) sobre la crisis que a nivel económico se produjo en el 2008, o estudios sobre cómo actúan los turistas en momentos de crisis como realizó (Hajíbaba et al., 2015).

Cuando se produce una crisis como la producida por el COVID- 19 hay muchos aspectos de las misma que ya han sido estudiados de manera similar por otros autores en momentos de crisis ya que nos encontramos con factores similares, aunque las crisis no tengan nada que ver entre ellas (Zenker y Kock, 2020). En este sentido, es interesante dentro del turismo establecer posibles nuevas vías de estudio generadas en momentos de crisis mundial (Zenker et al., 2020). De esta forma, nos encontramos con 6 posibles líneas:

##### 1.- EL NIVEL DE COMPLEJIDAD.

La pandemia ha ocasionado una paralización y un desastre mundial a diferentes niveles, ha afectado al ámbito social, económico y muy en particular al sector turístico. En este sentido investigaciones futuras no deben centrarse en estudiar únicamente de

manera aislada aspectos concretos a los que ha afectado la pandemia, sino que deben dirigirse a un estudio, donde, se conecten todos los aspectos afectados por el mismo, (Zenker et al., 2020; Ritchie y Jiang, 2019)

Dentro del turismo, algunas investigaciones mencionan este problema de complejidad, pero falta profundizar en él, en este sentido, es importante utilizar la teoría del caos como la de sistemas. La teoría del caos establece “las dinámicas complejas e impredecibles de un sistema sin asumir que son inevitablemente aleatorias o desordenadas” (Speakman y Sharpley, 2012) De esta forma, respecto al Coronavirus, cualquier cambio impredecible en algún parámetro afecta y produce resultados afines, un cambio en la duración de los confinamientos o cierres cambia los resultados que se esperan que se pueden producir (Zenker et al., 2020).

Al igual que la teoría del caos, también hay que tener en cuenta la teoría de los sistemas que se basa en sistemas complejos de políticos, económicos, sociales, entre otros, donde todos estos factores tan enmarañados están interrelacionado ente ellos de manera que, en momentos de graves crisis, un aspecto como el económico puede utilizar argumentaciones de otros factos como el político de manera que no podemos estudiar estos aspectos de manera aislada sino relacionados entre ellos (Zenker et al., 2020).

## 2.- CAMBIO EN LA IMAGEN DEL DESTINO

La imagen que del destino tiene el turista siempre ha sido un factor relevante a la hora de elegir el destino, todo el conjunto que a nivel cognitivo y visual tiene el turista sobre un destino afecta a su elección (Kock et al., 2016). En este sentido, hay que ver como la pandemia ha afectado a la concepción que el turista tiene del destino, de manera que destinos como España, Italia o Nueva York, al estar altamente infectados cambia la concepción que el turista tiene sobre dicho destino, (Zenker et al., 2020). Por ello, a la hora de estudiar esta premisa se puede afrontar desde dos puntos de vista diferentes: En primer lugar, como un factor de riesgo de manera que todos los destinos turísticos altamente afectados por el Covid19 y donde el nivel de contagios, ha sido elevado supone un riesgo a la hora de elegirse como medio vacaciones, o en segundo lugar, darle un enfoque más caritativo en el sentido de que los turistas volverán a elegir estos sitios altamente castigados por la pandemia para ayudarles a una recuperación económica (Zenker et al., 2020).

### 3.- CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA

Como consecuencia de la pandemia, el comportamiento y la mentalidad del turista cambia, los sentimientos y la manera de viajar del turista sufre un cambio en el sentido de que, ante una amenaza como la sufrida, se tiende a intentar mejorar la economía nacional frente a la extranjera y así el turista tiende a elegir destinos nacionales autor (Cashdan y Steele, 2013). Por otra parte, y debido a los efectos de la pandemia el turista evita viajar a destino acinados, destinos donde el nivel de aglomeración de gente es mayor y así, busca destinos donde el nivel de aglomeración de personas sea menor (Wang y Ackerman, 2019) por último, la pandemia fomenta la creación de “xenofobia turística” es decir se tiende a evitar lo desconocido lo que repercute en viajar menos fuera de tu territorio, viajando por el contrario a sitios que transmitan seguridad (Kock et al., 2019)

### 4.- CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS RESIDENTES

Por las mismas razones expuestas anteriormente los residentes que reciben turistas cambian su comportamiento volviéndose menos gratos o agradables, por lo que una crisis provocada por una pandemia como la vivida puede repercutir gravemente en el acogimiento que se dedicaba al turista, lo que puede implicar este fenómeno poco estudiado para de esa manera poder comprender la actitud xenófoba que nos despierta enfermedades como el COVID19 (Chien y Ritchie, 2018)

### 5.-CAMBIO EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO

Dentro del turismo desde un punto de vista empresarial este va a sufrir importantes cambios que va a dar lugar a nuevas líneas investigadoras, así las capacidades innovadoras van a jugar un papel transcendental en el poder de recuperación de este sector (Martínez-Román et al., 2015). Aquellas empresas del sector que no innoven van a tener graves problemas para poder subsistir, Dentro de este sector las empresas y los operadores más pequeños, son como siempre los que más riesgos corren y para evitar esto la empresa debe abrir nuevas rutas de colaboración, no solamente entre ellas, sino con sectores externos como sistemas de salud o emergencia (Johannisson y Olaison, 2007 )

## 6.- EFECTOS INDIRECTOS A LARGO PLAZO

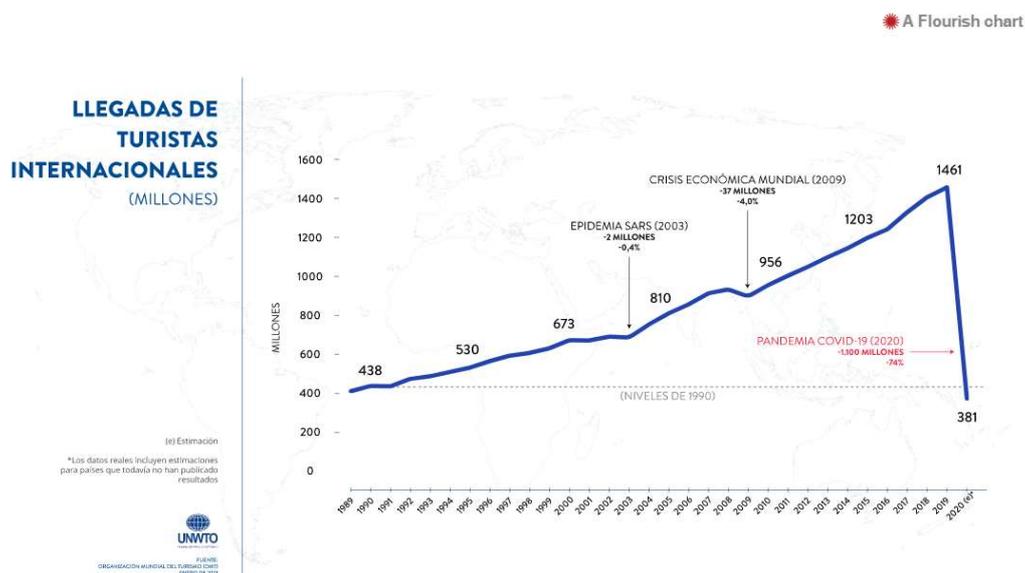
Las líneas de investigación no deben únicamente centrarse en los efectos inmediatos sino que debe estudiar aquellos que se van a producir a largo plazo, Un ejemplo de los cambios que se pueden producir a medio-largo plazo es el cambio de los fines u objetivos perseguidos por el turismo, así si nos estábamos centrando en un turismo sostenible esta idea , no es que se abandone pero pueden surgir nuevas opciones que dejen en un término más secundario esta sostenibilidad, así debido al Covid19, una necesidad imperiosa por parte de empresas y gobiernos es recuperar y mantener el sistema económico , por lo que debido a esta crisis que afecta a todos los sectores e individuos es fácil pensar que hasta el propio turista busque una opción fijándose más en ahorrarse gastos que en ser una opción más sostenible (Garay et al., 2017) desde un punto de vista empresarial del turismo, la sostenibilidad es importante, pero nos podemos encontrar con un momento donde los esfuerzos hacia ella se reduzcan por lo que se abran nuevos caminos de investigación.

Por otra parte, nos podemos encontrar con nuevos escenarios creados por la pandemia debido a que muchas de las empresas que aún conforman el tejido turístico cerrarán, por lo que se abre un horizonte a nuevos modelos de negocios donde la adaptación al cambio, la sostenibilidad y la capacidad innovadora sean puntos referentes de las mismas (Garay et al., 2017)

## Gráfico 21.

### COVID-19 y sector turístico | 2020: análisis del año

©UNWTO



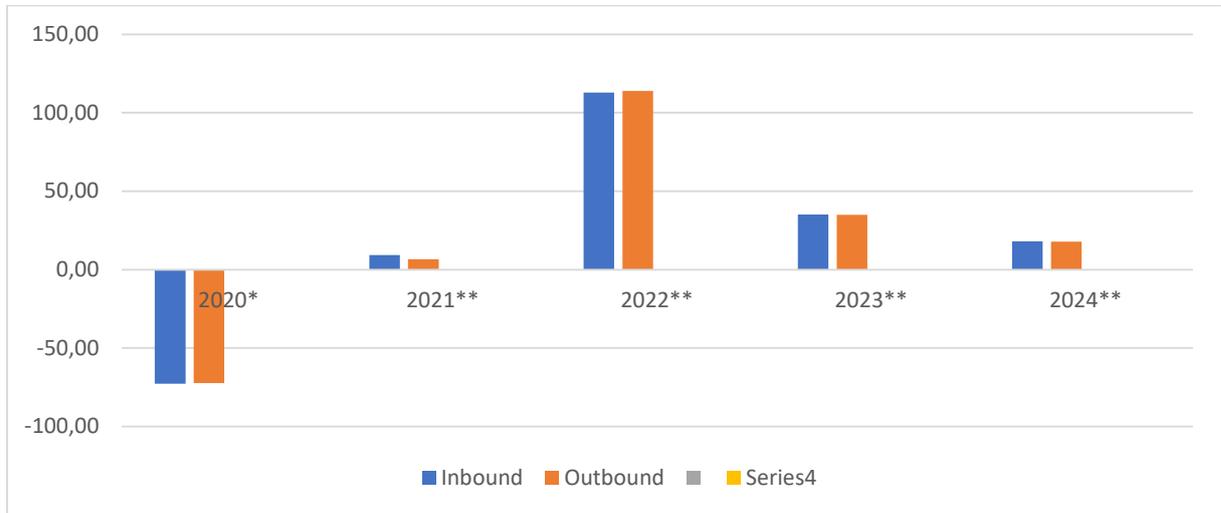
Nota. Unwto (2020) <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>

Debido al impacto de la pandemia del coronavirus COVID-19, se estimó que el mercado global de viajes y turismo había perdido aproximadamente 62 millones de empleos en 2020. Si bien este escenario mejoró en 2021, el sector aún reportó alrededor de 44 millones de empleos menos en todo el mundo, en comparación con 2019. En general, la región de Asia-Pacífico registró la pérdida de empleo más significativa debido a la pandemia de COVID-19, con casi 25,5 millones menos de empleos en viajes y turismo en 2021 en comparación con 2019.

El COVID supuso para la economía en general un duro golpe, pero fue el sector turismo uno de los más afectados por el mismo, así la estimación de puestos de trabajo durante el 2020 en este sector superó los 62 millones de empleos durante el 2020. Aunque el año 2020 mostró indicios de recuperación las pérdidas de empleo siguieron siendo muy elevadas, perdiéndose más de 44 millones de empleos en este sector respecto al 2019.

## Gráfico 22.

*Crecimiento mundial de visitantes entrantes y salientes en 2020, con previsión hasta 2024*



Nota. Datos extraídos de Statista (2022)

En el cuadro se puede ver las previsiones de entradas y saldos de turistas a nivel mundial, siendo el año 2022 el año de la recuperación. Cabe destacar que según un informe elaborado por las naciones unidas informe de las Naciones Unidas situación y Perspectivas de la Economía Mundial (WESP, por sus siglas en inglés) basándose en datos proporcionados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo juega un papel fundamental en el desarrollo de la economía mundial y en concreto para aquellas economías en desarrollo. Tras la contracción sufrida en la economía durante los años 2019 y 2020, y el resurgimiento en el 2021 se prevé que a nivel mundial la economía crezca en el 2022 más de un 4% y alrededor de un 3,5% para el 2023, y en este crecimiento se reconoce al turismo como una de las bases para el desarrollo de la economía y para generar empleo ayudando a la recuperación y al crecimiento en todas las regiones mundiales.

## CAPITULO 9 RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

### 9.1 Introducción y Objetivos

El propósito de la tesis es comprobar la influencia de la transferencia del conocimiento sobre la capacidad de innovación en el sector servicios, a través de las variables independientes, Visión Holística, Network Ties y Aprendizaje Continuo.

El proceso de estudio lo realizamos mediante ecuaciones estructurales, buscando una visión de análisis exploratorio que permite confrontar las relaciones planteadas en el conjunto de las variables. Además, el método a seguir es la selección de las escalas de mediación a emplear, verificar su idoneidad, comprobar las medidas de ajuste absolutas, incrementales y de parsimonia justificando previamente la fiabilidad y validez de las mismas.

El sector de estudio es el hotelero, que tiene una importancia capital desde el punto de vista económico y social en España, cabe recordar que el sector turístico en España se corresponde con el 12% del PIB hasta 2019, produciéndose una caída derivada del Covid-19 en 2020 de más de 7 puntos, situándose en el dato peor de la serie histórica. En 2021 nos sitúa próximos al 8% estimando el banco mundial que en 2024 alcanzaremos el nivel de 2019.

### 9.2 Instrumentos de medición

El proceso para completar en esta tesis es en primer lugar verificar la fiabilidad y validez, tanto convergente como discriminante de los constructos de estudio, por ser indicadores reflectivos, para en segundo término verificar la validez del modelo estructural, lo que permite predecir la capacidad de la varianza de las variables dependientes.

La fiabilidad de las escalas permite determinar la calidad de las herramientas que hemos implementado en el momento de la medición (George y Mallery, 1995). La fiabilidad por tanto cumple con dos aspectos fundamentales, de un lado la consistencia que permite observar la medición del concepto por las variables utilizadas y la temporalidad que habilita resultados en el tiempo. La fiabilidad de la escala permite

mitigar el error aleatorio que se genera de forma muy probable en el proceso de la medición.

La fiabilidad es condición necesaria pero no aporta suficiencia ya que para la misma deberemos determinar su validez. Dicho de otra forma y aplicando el ejemplo comparativo de Sarstedt y Mooi (2014) una excelente fiabilidad permite determinar que todos los ítems se concentran en un lugar determinado de una hipotética diana, mientras que la validez concentra estos mismos puntos en el centro de la diana

El Alpha de Cronbach (1951) no tiene en consideración la fiabilidad con respecto a otros constructos, por lo que la opción de cálculo a emplear va a ser el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (Fornell y Larcker, 1981) que contempla las relaciones entre constructos.

La fiabilidad compuesta se calcula a partir de las cargas estandarizadas y de los errores de medida de las mismas, según se observa en la fórmula:

$$\text{Índice Fiabilidad compuesta (IFC)} = \frac{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2}{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida})}$$

La fiabilidad compuesta varía entre 0 y 1, alcanzando mayor nivel de fiabilidad cuanto mayor sea el valor. La interpretación de resultados de este índice indicaría que, si su variación se produce entre 0,60 y 0,70 son suficientes para una investigación exploratoria, si su oscilación es entre 0,70 y 0,95 se consideraría altamente satisfactoria y mediación por encima de 0,95 podría conllevar un problema de validez en el constructo puesto que todos los indicadores estarían midiendo el mismo fenómeno.

La validez convergente permite la medición de las correlaciones de las medidas dentro del mismo constructo. Al tratarse de indicadores reflectivos deberán compartir una alta proporción de varianza por lo que la herramienta de medición a emplear es el Análisis de Varianza Extraída media (AVE).

La fórmula a emplear es la que se indica a continuación

$$\text{Índice de Varianza Extraída (AVE)} = \frac{\sum (\text{cargas estandarizadas})^2}{\sum (\text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida})}$$

Si el AVE toma valores superiores a 0,50 implican que el constructo explica más de la mitad de la varianza con los indicadores empleados. Por el contrario, si el valor de

AVE fuera inferior a 0,50 implicaría que existe mayor varianza en los errores que en la varianza explicada.

La fiabilidad del indicador o lo que se denomina la dimensión de la carga externa del indicador debe ser igual o mayor a 0,708, el motivo de este número se fundamenta en que cada indicador debe explicar al menos un 50% de la variable, teniendo en cuenta que el error en la medición que se produce se calcula como la diferencia entre 1- el valor de indicador al cuadrado, observaríamos que si empleamos el valor de 0,708 su error equivale a 0,50.

La realidad de los procesos de investigación en ciencias sociales es que nos encontramos con valores de los indicadores inferiores a 0,708. El criterio para mantener un valor entre 0,40 y 0,70 es si mejoran o empeoran la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (Bagozzi et al., 1991; Hair, 2011). Cualquier indicador por debajo de 0,40 no debe ser tenido en cuenta.

#### 9.2.1 Escala de medición de visión holística

La visión holística empresarial ha permitido superar las limitaciones tradicionales que ponían el foco en los sistemas basados en los departamentos y que impedían obtener una posición de conjunto que permitiera aumentar la eficiencia (Letto et al, 2022). La visión holística se esgrime también focalizada en los sistemas ERP, que permiten controlar toda la actividad de la empresa y es interesante el desarrollo de la escala planteada en el trabajo realizado por Elragal, y Al-Serafi (2010).

Existe un estudio que desarrolla una escala integral de visión holística, (Varshneya y Das, 2017), fundamentada en 16 ítems agrupadas en cuatro dimensiones de valor, hedónico, social, ético y cognitivo, encaminado el valor experiencial desde una visión global.

Wu et al (2012) desarrolla una escala de la visión holística dentro del ámbito financiero con 21 ítems reflejados en cinco dimensiones; eficacia, seguridad, fiabilidad, capacidad de respuesta y contacto.

Del estudio realizado para la elaboración de la escala de Gestión del Conocimiento, de Palacios y Garrigos (2006), que consta de 45 ítems, inicialmente 49

antes de la depuración, extraemos los 8 ítems relativos a la visión holística y que conformas nuestra escala de estudio.

**Tabla 15.**

*Escala visión holística (cargas factoriales y errores)*

Ítem	$\lambda$	Error
1. La estrategia y la política de gestión del conocimiento afectan a toda la organización y repercuten en la forma de concebir y gestionar la empresa.	0,823*	0,322
2. No es posible la elaboración de políticas y estrategias sin tener en cuenta a toda la organización incluyendo proveedores y clientes.	0,791	0,373
3. Una implantación efectiva de una estrategia requiere que el control se consiga gracias a los valores y la visión compartida por todos los miembros de la empresa.	0,880	0,225
4. No es posible gestionar la empresa sin identificar los procesos de la organización y sus interrelaciones.	0,649	0,579
5. Existe un sistema definido de distribución de información al personal, clientes y proveedores de acuerdo a las necesidades detectadas.	0,763	0,418
6. La empresa dispone de sistemas de captación y tratamiento integral de la información sobre los procesos (tipo sistemas ERP "Enterprise resource planning")	0,844	0,287
7. La empresa desarrolla proyectos que cruzan las barreras entre departamentos.	0,824	0,321
8. Existen incentivos por el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.	0,891	0,205

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Las cargas factoriales tal y como se observan son superiores al valor mínimo de 0,708 con excepción del parámetro 4 que se sitúa en 0,649, alcanzando el rigor que exige Hair et al. (1999), que sugiere que los valores de las cargas factoriales estén por encima de 0,432.

La escala empleada en el estudio para medir la visión holística cumple con las propiedades sociométricas que se necesitan en las ciencias sociales (Chin, 1998).

El índice de fiabilidad compuesta alcanzado en esta escala de visión holística es 0,94 siendo un valor altamente satisfactorio por lo cual podemos indicar que la escala es fiable.

La validez convergente queda también habilitada con el valor obtenido del análisis de varianza explicada que en nuestro caso es 0,66, que al ser superior a 0,5 permite conformar un valor óptimo de validez convergente

### 9.2.2 Escala de medición de Aprendizaje continuo

El aprendizaje continuo compete un conjunto de dimensiones que limitan con otras variables como son la generación del conocimiento o el aprendizaje organizacional. Este aprendizaje necesita de diferentes niveles de aplicación, individual, posteriormente un plano de equipo y en último lugar el nivel organizacional. En 1995 Claycomb desarrolla una escala de medición en base a cuatro dimensiones, cooperar en la experiencia, aprendizaje, intervenir en la visión y el desarrollo de trabajo grupal mediante 16 ítems. En 2002 será Templeton quien plantee en base a 32 ítems y 9 dimensiones, comunicación, conciencia, rendimiento, desempeño, desarrollo intelectual, capacidad de adaptación, aprendizaje compartido, evolución del capital social y la penetración organizacional, trasladando tres visiones del aprendizaje organizacional sustentadas en la acción social, el conocimiento y los resultados, siendo la acción social la que compromete mayor desarrollo en el estudio centrándose en la adquisición de conocimientos, distribución e interpretación de la información y memoria organizativa.

Además, el investigador Goh (2003) plantea, mediante 29 ítems, cinco dimensiones que se relacionan con la adquisición y transmisión de la información, trabajo en la interpretación grupal y un proceso reflexivo centrado en la memoria organizativa. Mas centrado en el aprendizaje individual, grupal y de la organización aparece la escala diseñada por Castañeda et al. (2007) que se compone de 28 ítems actuando sobre seis factores.

Será Chiva et al. en 2007 quien enmarque la escala en la dirección organizacional, buscando la experimentación junto con la interacción con el entorno empresarial y su

comunicación mediante la participación usando 14 ítems sobre cinco factores de estudio. Tippins y Sohi (2003) establecen la escala de medición con desarrollo de 29 ítems que se sustentan en cinco dimensiones.

Las dimensiones que se reconocen como más repetidas en estas escalas son aprendizaje grupal, organizacional y compartir conocimientos. En esta tesis utilizo la escala de medición desarrollada por Palacios y Garrigos (2006) de 7 ítems fundamentada en el aprendizaje continuo en las organizaciones.

**Tabla 16.**

*Escala aprendizaje continuo (cargas factoriales y errores)*

Ítem	$\lambda$	Error
1. En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua.	0,867*	0,249
2. Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule.	0,878	0,229
3. En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias.	0,922	0,150
4. Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina.	0,788	0,379
5. La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo.	0,675	0,543
6. Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales.	0,727	0,472
7. Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados.	0,884	0,218

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Las cargas factoriales tal y como se observan son superiores al valor mínimo de 0,708 con excepción del parámetro 5 que se sitúa en 0,675, alcanzando el rigor que exige Hair et al. (1999), que sugiere que los valores de las cargas factoriales estén por encima de 0,432.

La escala empleada en el estudio para medir el aprendizaje continuo cumple con las propiedades sociométricas que se necesitan en las ciencias sociales (Chin, 1998).

El índice de fiabilidad compuesta alcanzado en esta escala de aprendizaje continuo es 0,94 siendo un valor altamente satisfactorio por lo cual podemos indicar que la escala es fiable.

La validez convergente queda también habilitada con el valor obtenido del análisis de varianza explicada que en nuestro caso es 0,68, que al ser superior a 0,5 permite conformar un valor óptimo de validez convergente

### 9.2.3 Escala de medición de Network Ties

Las network ties han sido medidas con diferentes escalas, una orientación interesante se deriva del estudio de la ciencia de sostenibilidad donde se relaciona el conocimiento con la acción colectiva en el desarrollo del aprendizaje, buscando que el concepto de red social la evolución que permite medirla es por esto que Henry y Volla (2014), desarrollan una escala con estas dimensiones.

Otra escala a tener en cuenta, en su planteamiento, es la implicación con la orientación hacia el consumidor, la competencia, la coordinación interfuncional y el horizonte temporal a largo plazo a través de 21 ítems en la escala que desarrolla Narver y Slater (1990).

Además, un estudio interesante a nivel de desarrollo y aplicación de escalas es el que une los vínculos entre los directivos de empresas a nivel interpersonal con otros altos ejecutivos de diferentes empresas, permitiendo la mejora de los resultados macro de las organizaciones. (Peng y Luo, 2000).

En este sentido, otras escalas significativas para la medición de los vínculos de redes en el mundo empresarial son las desarrolladas por Yiu et al., (2007) y Lua y Brutton (2011), escalas validadas en estudios posteriores como el de Boso et al., (2013), donde aplican las relaciones con clientes, competidores y proveedores.

En esta tesis se ha empleado la escala validada de Jaworski y Kohli (1993) que desarrolla la orientación al mercado estudiando sus antecedentes y sus consecuencias, tratando de evidenciar que empresas obtienen una mejor y mayor orientación, utilizando diferentes escalas que miden diferentes constructos que relacionan el éxito en la orientación y donde se contempla la influencia de las network ties con cuatro ítems.

**Tabla 17.**

*Escala network ties (cargas factoriales y errores)*

Ítem	$\lambda$	Error
1. Se desarrollan conversaciones informales respecto a las estrategias u operativa de nuestros competidores.	0,832*	0,308
2. Se realizan reuniones interdepartamentales para discutir las tendencias de mercado y los nuevos desarrollos.	0,784	0,384
3. Hay personal de marketing de la empresa que se reúne con clientes para discutir sobre sus necesidades.	0,708	0,498
4. Cuando un departamento encuentra información sobre nuestros competidores, esta información se distribuye por todos los departamentos	0,801	0,357

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Las cargas factoriales tal y como se observan son superiores al valor mínimo de 0,708.

La escala empleada en el estudio para medir las Network Ties cumple con las propiedades sociométricas que se necesitan en las ciencias sociales (Chin, 1998). El índice de fiabilidad compuesta alcanzado en esta escala de Network Ties es 0,86 siendo un valor altamente satisfactorio por lo cual podemos indicar que la escala es fiable.

La validez convergente queda también habilitada con el valor obtenido del análisis de varianza explicada que en nuestro caso es 0,61, que al ser superior a 0,5 permite conformar un valor óptimo de validez convergente

#### 9.2.4 Escala de medición de transmisión del conocimiento

Las escalas empleadas en la medición de la transferencia del conocimiento conforme estudian y desarrolla Lin (2007), incluye los factores personales, organizacionales y tecnológicos, en el estudio de la distribución del conocimiento. Zaim et al. (2007) aplica una escala donde aplica la relación entre la infraestructura, los procesos y el rendimiento de la transferencia del conocimiento.

Jantunen (2005) desarrolla la escala de transferencia del conocimiento en base a la capacidad de absorción como un proceso de asimilación de la distribución del

conocimiento. El modelo empleado en la escala validada de Sabherwal y Becerra-Fernandez (2003) incide en el desarrollo de la gestión del conocimiento desde el nivel individual a la socialización de la transferencia del conocimiento a nivel grupo y organización.

La escala empleada por Lee y Choi (2003) incluye factores facilitadores novedosos como son la colaboración, confianza, competencias y aprendizaje. la escala validada de Yi et al. (2010) se emplea para estudiar la transferencia del conocimiento entre la empresa matriz y sus filiales, amparándose en tres factores de rendimiento, individual, de equipo y de la organización desarrollando un planteamiento novedoso en el entorno de las organizaciones multinacionales.

La escala empleada corresponde al estudio realizado por Yi (2009) donde busca reforzar el rendimiento en los intercambios de conocimientos entre las personas de las organizaciones encontrando una escala validada de 28 ítems y cuatro dimensiones de las que empleamos en nuestro estudio 18 ítems. Las dimensiones que se estudian se refieren a las contribuciones escritas, personales y organizativas.

**Tabla 18.**

*Escala transmisión del conocimiento (cargas factoriales y errores)*

Ítem	$\lambda$	Error
1. Presentar regularmente documentos e informes	0,864*	0,253
2. Publicar artículos en revistas de la empresa, revistas especializadas o boletines de noticias	0,675	0,543
3. Compartir la documentación de los archivos personales relacionados con el trabajo actual	0,770	0,407
4. Contribuir con ideas y pensamientos a la empresa mediante bases de datos en línea	0,762	0,418
5. Mantener a otros empleados al día con información importante de la empresa a través de foros de discusión en línea	0,844	0,287
6. Expresar ideas y pensamientos en las reuniones de la empresa	0,900	0,190
7. Participar plenamente en sesiones de lluvia de ideas (“brainstorming”)	0,889	0,208
8. Proponer sugerencias para resolver problemas en las reuniones de equipo	0,908	0,174

(Continúa...)

Ítem	$\lambda$	Error
9. Responder a las preguntas de los demás en reuniones de equipo	0,836	0,301
10. Hacer preguntas que puedan provocar la discusión y análisis en las reuniones de equipo	0,891	0,205
11. Reuniones de la "Comunidad" para crear soluciones innovadoras a los problemas del trabajo	0,763	0,418
12. Reuniones de la "Comunidad" para compartir la propia experiencia y la práctica sobre temas específicos de común interés.	0,747	0,440
13. Reuniones de la "Comunidad" para compartir el éxito y malos resultados y sobre temas específicos de común interés.	0,878	0,228
14. Reuniones de la "Comunidad" para fomentar la excelencia en el trabajo	0,770	0,407
15. Apoyo personal de desarrollo de nuevas "Comunidades"	0,762	0,418
16. Enviar información relacionada a los miembros de la "Comunidad" a través lista de correo electrónico.	0,693	0,519
17. Compartir ideas y pensamientos sobre temas específicos a los miembros de la "Comunidad" utilizando los sistemas en línea	0,791	0,373

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Las cargas factoriales tal y como se observan son superiores al valor mínimo de 0,708 con excepción del parámetro 2 y 16 que tienen como valores 0,675 y 0,693 respectivamente alcanzando el rigor que exige Hair et al. (1999), que sugiere que los valores de las cargas factoriales estén por encima de 0,432.

La escala empleada en el estudio para medir la transmisión del conocimiento cumple con las propiedades sociométricas que se necesitan en las ciencias sociales (Chin, 1998). El índice de fiabilidad compuesta alcanzado en esta escala de transmisión del conocimiento es 0,94 siendo un valor altamente satisfactorio por lo cual podemos indicar que la escala es fiable.

La validez convergente queda también habilitada con el valor obtenido del análisis de varianza explicada que en nuestro caso es 0,66, que al ser superior a 0,5 permite conformar un valor óptimo de validez convergente

### 9.2.5 Escala de medición de capacidad de innovación en servicios

Según el manual de Oslo (2006), la innovación se produce sobre los servicios, el producto, los procesos y/o las organizaciones, de este modo, la literatura nos muestra la escala realizada por Baker y Sinkula (1999), donde analiza la innovación con tres dimensiones, la administrativa, los procesos y el producto. Otros autores como Robinson, Marshall y Stamps (2005), establecen una escala de innovación, siguiendo el modelo TAM (Modelo de Aceptación de la Tecnología), donde la escala es utilizada en función de la usabilidad del empleado. Por otro lado, otro autor a tener en cuenta Davis (1989), plantea tres dimensiones; servicios de ayuda al empleado para la innovación (4 items), innovación organizativa (7 items) e innovación personal (4 items) aunque esta parte de la escala ya la presentaban Agarwal y Prasad (1998).

En este sentido, la innovación en las organizaciones es un elemento facilitador de las capacidades tecnológicas de innovación, consiguiendo la suma de ambas un rendimiento superior de la empresa (Camisón y Villar-Lopez, 2014) presentando una escala de 25 items que analizan tres aspectos, la innovación en la empresa (9 items) considerando tres dimensiones, innovaciones organizativas en la práctica comercial, la innovación de la empresa en el lugar de trabajo y el desarrollo de nuevos métodos en la relación externas de la empresa, utilizando 3 items en cada dimensión, la capacidad de innovación en productos (5 items) y la capacidad en los procesos de innovación (11 items).

En este estudio se ha utilizado la escala de innovación de procesos, transformada a partir de Zaltman et al. (1971) y Davenport y Short (1990) con siete items para medir las innovaciones en procesos de servicios en relación con la atención al cliente, comunicación y desarrollo de nuevos servicios. Además, a esta escala se le suma la medición de la innovación en productos modificada de Avlonitis et al. (2001) que mediante cuatro items mide la capacidad de innovación en productos/servicios a través de reposicionamiento, extensiones de servicios, modificaciones y mejoras en los servicios existentes, citada y utilizada ésta última en el trabajo de Chen y Tsou (2007).

Se ha empleado la escala de Chen y Tsou (2007) para la medición de la capacidad de innovación de servicios, empleando 11 items para su medición, obteniendo como resultado la siguiente tabla donde se expresan las cargas factoriales estandarizadas y los errores de medida.

**Tabla 19.***Escala capacidad de innovación en servicios (cargas factoriales y errores)*

Ítem	$\lambda$	Error
1. Durante los últimos años la empresa ha desarrollado nuevas prácticas en servicio al cliente.	0,880*	0,226
2. Durante los últimos años la empresa ha desarrollado nuevas prácticas para obtener información sobre clientes.	0,761	0,421
3. Durante los últimos años la empresa ha desarrollado nuevas prácticas para vender productos/servicios.	0,858	0,264
4. Durante los últimos años la empresa ha desarrollado nuevas prácticas para proporcionar servicios postventa.	0,748	0,440
5. Durante los últimos años la empresa ha desarrollado nuevas prácticas para crear nuevos productos/servicios.	0,793	0,371
6. Durante los últimos años la empresa ha desarrollado nuevas prácticas para promocionar nuevos productos/servicios.	0,710	0,496
7. Durante los últimos años la empresa ha desarrollado nuevas prácticas en gestión de operaciones.	0,613	0,624
8. Durante los últimos años la empresa a menudo ha revisado y mejorado los servicios/productos existentes.	0,849	0,279
9. Durante los últimos años la empresa a menudo ha cambiado la manera de realizar los productos/servicios.	0,740	0,452
10. Durante los últimos años la empresa a menudo ha ampliado la cartera de productos/servicios existentes.	0,900	0,190
11. Durante los últimos años la empresa ha creado y establecido nuevas líneas de producto/servicio.	0,821	0,326

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Las cargas factoriales tal y como se observan son superiores al valor mínimo de 0,708 con excepción del parámetro 7 cuyo valor es 0,613 alcanzando el rigor que exige Hair et al. (1999), que sugiere que los valores de las cargas factoriales estén por encima de 0,432.

La escala empleada en el estudio para medir la capacidad de innovación en servicios cumple con las propiedades sociométricas que se necesitan en las ciencias sociales (Chin, 1998). El índice de fiabilidad compuesta alcanzado en esta escala de

capacidad de innovación de servicios es 0,95 siendo un valor altamente satisfactorio por lo cual podemos indicar que la escala es fiable.

La validez convergente queda también habilitada con el valor obtenido del análisis de varianza explicada que en nuestro caso es 0,63, que al ser superior a 0,5 permite conformar un valor óptimo de validez convergente

**Tabla 20.**

*Escalas seleccionadas*

VARIABLES DE ESTUDIO	ESCALAS SELECCIONADAS
Visión holística de la organización	(Palacios y Garrigós, 2006)
Network Ties	(Jaworski y Kohli, 1993)
Aprendizaje continuo	(Palacios y Garrigós, 2006)
Transferencia y distribución del conocimiento	(Yi, 2009)
Capacidad de innovación en las empresas de servicios	(Chen and Tsou, 2007)

Nota. Elaboración propia, a partir de la revisión de la literatura

### 9.3 Contraste de Hipótesis mediante la utilización de MEE

El análisis del contraste de hipótesis que debemos realizar para verificar la relación positiva de las hipótesis planteadas en esta tesis pasa por observar el cumplimiento de las medidas de ajuste absolutas, medias de ajuste incremental y medidas de parsimonia.

- **Medidas de ajuste absolutas:** Consiguen establecer el grado de ajuste global del modelo, tanto en el modelo de medida como en el modelo estructural. Las medidas absolutas utilizadas han sido:

1. Chi-Square (Satorra Bentler, 1994): El estadístico Chi-cuadrado expone las diferencias existentes entre la varianza observada y la varianza esperada. Deberemos conseguir un valor de significación (p) inferior a 0,05.

2. GFI (Goodness Fit Index): El índice GFI es un indicador entre los ítems empleados en el modelo y la varianza observada. Un valor por encima de 0,9 sugiere un ajuste correcto del modelo

3. RMSR (Root Mean Square Residual): Esta medida proviene del análisis CB-SEM que también se aplica al contexto PLS- SEM. El RMSR se explica como la diferencia de media cuadrática entre las correlaciones observadas frente a las correlaciones implícitas que se observan del modelo. Un valor próximo a cero indica un ajuste perfecto (Wo y Bentler, 1998)

- **Medidas de ajuste incremental:** Se les conoce como índices comparativos, relacionando el modelo propuesto con el peor modelo existente, buscando la falta de asociación entre las variables (Miles y Shevlin, 2007). El índice que empleamos es:

- BBNFI (Bentler-Bonett Normed Fit Index): El índice de ajuste normalizado cuya variación es entre 0 y 1 exige un valor superior a 0,90 para establecer un buen modelo.

-**Medidas de parsimonia:** Esta medida pretende establecer un ajuste del modelo analizado sobre la muestra que se puede replicar en otra muestra de estudio (Luengo y Obeso-2013).

La medida de parsimonia que empleamos es Chi-Cuadrado normalizado (NC), este valor se calcula dividiendo el dato obtenido del estadístico Chi-cuadrado entre los grados de libertad (g.l.), siendo el valor esperado entre 0 y 1.

A continuación, se exhibe la tabla resumen de las medidas de bondad de ajuste.

**Tabla 21.**

*Medidas de bondad de ajuste de medida*

Medidas Absolutas de ajuste	Niveles recomendados de aceptación.
Satorra Bentler chi- cuadrado	Nivel de significación mayor que 0,05
GFI	Valores superiores a 0,90
RMSR	Valores próximos a 0
Medidas Incrementales de ajuste	Niveles recomendados de aceptación

BBNFI	Valores superiores a 0,90
<b>Medidas de Parsimonia</b>	<b>Niveles recomendados de aceptación</b>
NC	Valores entre 1 y 2

Nota. Luque y Barrio (2000)

### 9.3.1 Hipótesis que relaciona la visión holística y la transferencia de conocimiento

La hipótesis que pretendemos verificar es la que hemos definido como H1 donde justificamos la relación positiva entre la visión holística y la transferencia del conocimiento.

#### Ajuste del modelo de medida

Las cargas factoriales y los errores de medida se reproducen en la siguiente tabla:

**Tabla 22.**

*Cargas factoriales y errores de media*

Nº	$\lambda$	Error
VH1	0,880*	0,226
VH 2	0,770	0,407
VH 3	0,884	0,219
VH 4	0,657	0,568
VH 5	0,791	0,374
VH 6	0,864	0,254
VH 7	0,823	0,323
VH 8	0,887	0,213
TC1	0,784*	0,385
TC2	0,665	0,558
TC3	0,619	0,617
TC4	0,675	0,544
TC5	0,867	0,248
TC6	0,925	0,144
TC7	0,729	0,469
TC8	0,866	0,250
TC9	0,873	0,238
TC10	0,884	0,219
TC11	0,913	0,166
TC13	0,622	0,613
TC14	0,580	0,664

Nº	$\lambda$	Error
TC15	0,763	0,418
TC16	0,864	0,254

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Se observa que las cargas factoriales son significativas, siendo las mayorías superiores al valor 0,708 y las restantes que oscilan entre 0,580 en el peor de los casos a 0,675 cumpliendo los requisitos establecidos por Hair (1999).

El valor de la fiabilidad compuesta para la escala de la visión holística es de 0,94 y para la escala de transmisión del conocimiento de 0,96 que supera el valor mínimo establecido de 0,7 por Nunnally (1978). El valor del índice de variable explicada se encuentra entre 0,68 para la visión holística y 0,61 para la transmisión del conocimiento, superando el valor mínimo previsto de 0,5. (Forner y Larker, 1981).

### Ajuste de modelo global

Observamos de la tabla los índices de ajuste del modelo H1

**Tabla 23.**

*Tabla de índices de ajuste del modelo H1*

g.l.	P	Chi <sup>2</sup> Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	GFI	NC
42	0,028	61,11	0,06	0,936	0,946	1,45

Las medidas absolutas de ajuste son buenas, el estadístico Chi-cuadrado es significativo ( $0,028 < 0,05$ ), el valor del índice GFI se aproxima a 0,95 y el valor de RMSR es cercano a cero (su valor es 0,06). La medida incremental también es buena siendo el valor BBNNFI superior a 0,90. Por último la parsimonia obtenida del indicador normalizado NC es de 1,45 cumpliendo el rango previsto.

## Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural conlleva realizar un análisis de valor de significación de los coeficientes estimados, exigiendo un valor de significación de 0,05 el valor de t debe alcanzar 1,96.

Tabla 24.

*Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H1*

MODELO	Coeficiente y en la ecuación	Fiabilidad
VH falta flecha TC	0,716	0,417

El parámetro estimado es significativo al 95% ( $T=9,036 \geq 1,96$ ), la tabla muestra un ajuste correcto del modelo estructural por lo que se puede afirmar que la hipótesis está probada, es decir existe una relación positiva entre la visión holística y la transferencia del conocimiento

### 9.3.2 Hipótesis que relaciona el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento

La hipótesis que pretendemos verificar es la que hemos definido como H2 donde justificamos la relación positiva entre aprendizaje continuo y la transferencia del conocimiento.

## Ajuste del modelo de medida

Las cargas factoriales y los errores de medida se reproducen en la siguiente tabla:

Tabla 25.

*Cargas factoriales y errores de medida*

Ítem	$\lambda$	Error
AC1	0,863*	0,255
AC2	0,854	0,271
AC3	0,910	0,172
AC4	0,766	0,413
AC5	0,678	0,540
AC6	0,719	0,483
AC7	0,888	0,211

(continúa...)

Ítem	$\lambda$	Error
------	-----------	-------

TC1	0,859	0,262
TC2	0,665	0,558
TC3	0,774	0,401
TC4	0,698	0,513
TC5	0,849	0,279
TC6	0,898	0,194
TC7	0,878	0,229
TC8	0,912	0,168
TC9	0,821	0,326
TC10	0,885	0,217
TC11	0,766	0,413
TC12	0,745	0,445
TC13	0,842	0,291
TC14	0,742	0,449
TC15	0,698	0,513
TC16	0,701	0,509
TC17	0,798	0,363

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Se observa que las cargas factoriales son significativas, siendo la mayoría superiores al valor 0,708 y las que no alcanzan el valor oscilan entre 0,665 en el peor de los casos a 0,698 cumpliendo los requisitos establecidos por Hair (1999).

El valor de la fiabilidad compuesta para la escala del aprendizaje continuo es de 0,93 y para la escala de transmisión del conocimiento de 0,97 que supera el valor mínimo establecido de 0,7 por Nunnally (1978). El valor del índice de variable explicada se encuentra entre 0,67 para el aprendizaje continuo y 0,64 para la transmisión del conocimiento, superando el valor mínimo previsto de 0,5. (Forner y Larker, 1981).

### **Ajuste de modelo global**

Observamos de la tabla los índices de ajuste del modelo

**Tabla 26.**

*Índices de ajuste del modelo H2*

<b>g,l,</b>	<b>p</b>	<b>Chi<sup>2</sup>Satorra-Bentler</b>	<b>RMSR</b>	<b>BB NNFI</b>	<b>GFI</b>	<b>NC</b>
32	0.72	26.80	0.01	0.96	0.97	0.84

Las medidas absolutas de ajuste son buenas, el estadístico Chi-cuadrado es significativo. El valor del índice GFI supera el valor de 0,95 siendo por tanto un valor excelente y el valor de RMSR es cercano a cero (su valor es 0,01). La medida incremental también es buena siendo el valor BBNNFI superior a 0,95. Por último la parsimonia obtenida del indicador normalizado se sitúa próximo a la unidad NC cumpliendo el rango previsto.

#### **Ajuste del modelo estructural**

El ajuste del modelo estructural conlleva realizar un análisis de valor de significación de los coeficientes estimados, exigiendo un valor de significación de 0,05, el valor de t debe alcanzar 1,96.

**Tabla 27.**

*Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H2*

<b>MODELO</b>		<b>Coficiente <math>\gamma</math> en la ecuación</b>	<b>Fiabilidad</b>
AC	TDC	0,846	0,304

El parámetro estimado es significativo al 95% ( $T=6,128 \geq 1,96$ ), la tabla muestra un ajuste correcto del modelo estructural por lo que se puede afirmar que la hipótesis está probada, es decir existe una relación positiva entre el aprendizaje continuo y la transferencia del conocimiento.

### 9.3.3 Hipótesis que relaciona Network Ties y la transferencia de conocimiento

**Tabla 28.**

*Cargas factoriales y errores de medida*

Ítem	$\lambda$	Error
NT1	0,821*	0,326
NT2	0,779	0,393
NT3	0,711	0,494
NT4	0,799	0,362
TC1	0,861*	0,259
TC2	0,662	0,562
TC3	0,771	0,406
TC4	0,691	0,523
TC5	0,841	0,293
TC6	0,901	0,188
TC7	0,871	0,241
TC8	0,905	0,181
TC9	0,826	0,318
TC10	0,883	0,220
TC11	0,752	0,434
TC12	0,714	0,490
TC13	0,831	0,309
TC14	0,739	0,454
TC15	0,702	0,507
TC16	0,689	0,525
TC17	0,788	0,379

La hipótesis que pretendemos verificar es la que hemos definido como H3 donde justificamos la relación positiva entre Network Ties y la transferencia del conocimiento.

#### **Ajuste del modelo de medida**

Las cargas factoriales y los errores de medida se reproducen en la siguiente tabla:

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Se observa que las cargas factoriales son significativas, siendo las mayorías

superiores al valor 0,708 y las restantes que no alcanzan el citado valor oscila entre 0,662 en el peor de los casos a 0,702 cumpliendo los requisitos establecidos por Hair (1999).

El valor de la fiabilidad compuesta para la escala de Network Ties es de 0,86 y para la escala de transmisión del conocimiento de 0,97 que supera el valor mínimo establecido de 0,7 por Nunnally (1978). El valor del índice de variable explicada se encuentra entre 0,61 para la Network Ties y 0,63 para la transmisión del conocimiento, superando el valor mínimo previsto de 0,5 (Forner y Larker, 1981).

### Ajuste de modelo global

Observamos de la tabla los índices de ajuste del modelo H1

**Tabla 29.**

*Índices de ajuste del modelo de la H3*

g,l,	p	Chi <sup>2</sup> Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	GFI	NC
41	0.08	54.16	0.06	0.93	0.94	1.32

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes, el estadístico Chi-cuadrado es significativo el valor del índice GFI se aproxima a 0,95 y el valor de RMSR es cercano a cero (su valor es 0,06). La medida incremental también es buena siendo el valor BBNNFI superior a 0,90. Por último la parsimonia obtenida del indicador normalizado NC es de 1,32 cumpliendo el rango previsto.

### Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural conlleva realizar un análisis de valor de significación de los coeficientes estimados, exigiendo un valor de significación de 0,05 el valor de t debe alcanzar 1,96.

**Tabla 30.**

*Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H3*

MODELO	Coeficiente y en la ecuación	Fiabilidad
NT TDC	0,705	0,359

El parámetro estimado es significativo al 95% ( $T=12,326 \geq 1,96$ ), la tabla muestra un ajuste correcto del modelo estructural por lo que se puede afirmar que la hipótesis

está probada, es decir existe una relación positiva entre la visión holística y la transferencia del conocimiento

#### 9.3.4 Hipótesis que relaciona la visión holística y la capacidad de innovación en servicios

La hipótesis que pretendemos verificar es la que hemos definido como H5 donde justificamos la relación positiva entre la visión holística y la capacidad de innovación en servicios.

#### Ajuste del modelo de medida

Las cargas factoriales y los errores de medida se reproducen en la siguiente tabla:

**Tabla 31.**

*Cargas factoriales y errores de medida*

Nº	$\lambda$	Error
VH1	0,880 *	0,225
VH 2	0,770	0,407
VH 3	0,884	0,218
VH 4	0,657	0,568
VH 5	0,791	0,373
VH 6	0,864	0,253
VH 7	0,823	0,322
VH 8	0,887	0,213
CIS1	0,742 *	0,450
CIS2	0,708	0,498
CIS3	0,784	0,384
CIS4	0,757	0,426
CIS5	0,784	0,774
CIS6	0,788	0,379
CIS7	0,601	0,638
CIS8	0,679	0,538
CIS9	0,643	0,586
CIS10	0,839	0,297
CIS11	0,645	0,588

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Se observa que las cargas factoriales son significativas, siendo las mayorías

superiores al valor 0,708 y las restantes oscilan entre 0,601 en el peor de los casos a 0,679 cumpliendo los requisitos establecidos por Hair (1999).

El valor de la fiabilidad compuesta para la escala de la visión holística es de 0,94 y para la escala de capacidad de innovación de servicios es de 0,92 que supera el valor mínimo establecido de 0,7 por Nunnally (1978). El valor del índice de variable explicada se encuentra entre 0,68 para la visión holística y 0,5 para la capacidad de innovación de servicios superando el valor mínimo previsto de 0,5 (Forner y Larker, 1981).

### Ajuste de modelo global

Observamos de la tabla los índices de ajuste del modelo H5

**Tabla 32.**

*Índices de ajuste del modelo de la cuarta hipótesis*

g.l.	P	Chi <sup>2</sup> Satorra-Bentler	RMSR	BB NNF	GFI	NC
52	0,503	51,25	0,03	0,95	0,95	0,99

Las medidas absolutas de ajuste son buenas, el estadístico Chi-cuadrado es significativo, el valor del índice GFIs de 0,95 y el valor de RMSR es cercano a cero (su valor es 0,03). La medida incremental también es buena siendo el valor BBNNFI superior a 0,90. Por último, la parsimonia obtenida del indicador normalizado NC es próximo a la unidad cumpliendo el rango previsto.

### Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural conlleva realizar un análisis de valor de significación de los coeficientes estimados, exigiendo un valor de significación de 0,05 el valor de t debe alcanzar 1,96.

**Tabla 33.**

*Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H5*

MODELO	Coeficiente y en la ecuación	Fiabilidad
VH CIS	0,704	0,426

El parámetro estimado es significativo al 95% ( $T=12,064 \geq 1,96$ ), la tabla muestra un ajuste correcto del modelo estructural por lo que se puede afirmar que la hipótesis

está probada, es decir existe una relación positiva entre la visión holística y la capacidad de innovación de servicios

### 9.3.5 Hipótesis que relaciona el aprendizaje continuo y la capacidad de innovación en servicios

La hipótesis que pretendemos verificar es la que hemos definido como H6 donde justificamos la relación positiva entre aprendizaje continuo y la capacidad de innovación en servicios

#### Ajuste del modelo de medida

Las cargas factoriales y los errores de medida se reproducen en la siguiente tabla:

**Tabla 34.**

*Cargas factoriales y errores de medida*

Nº	$\lambda$	Error
AC1	0,880*	0,224
AC2	0,779	0,368
AC3	0,830	0,311
AC4	0,694	0,518
AC5	0,600	0,64
AC6	0,840	0,497
AC7	0,621	0,614
CIS1	0,742*	0,45
CIS2	0,708	0,498
CIS3	0,784	0,384
CIS4	0,757	0,426
CIS5	0,784	0,774
CIS6	0,788	0,379
CIS7	0,601	0,638
CIS8	0,679	0,538
CIS9	0,643	0,586
CIS10	0,839	0,297
CIS11	0,645	0,588

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Se observa que las cargas factoriales son significativas, siendo las mayorías

superiores al valor 0,708 y las restantes que oscilan entre 0,601 en el peor de los casos a 0,694 cumpliendo los requisitos establecidos por Hair (1999).

El valor de la fiabilidad compuesta para la escala del aprendizaje continuo es de 0,89 y para la escala de la capacidad de innovación en servicios es de 0,92 que supera el valor mínimo establecido de 0,7 por Nunnally (1978). El valor del índice de variable explicada se encuentra entre 0,56 para el aprendizaje continuo y 0,65 para la capacidad de innovación en servicios, superando el valor mínimo previsto de 0,5. (Forner y Larker, 1981).

### Ajuste de modelo global

Observamos de la tabla los índices de ajuste del modelo H6

**Tabla 35.**

*Índices de ajuste del modelo de la sexta hipótesis*

<b>g,l</b>	<b>p</b>	<b>Chi<sup>2</sup> Satorra-Bentler</b>	<b>RMSR</b>	<b>BB NNFI</b>	<b>GFI</b>	<b>NC</b>
49	,004	88,593	0,076	0,919	0,931	1,80

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes, el estadístico Chi-cuadrado es significativo ( $0,004 < 0,05$ ), el valor del índice GFI es de 0,93 y el valor de RMSR es cercano a cero (su valor es 0,076). La medida incremental también es buena siendo el valor BBNNFI superior a 0,90. Por último la parsimonia obtenida del indicador normalizado NC es de 1,80 cumpliendo el rango previsto.

### Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural conlleva realizar un análisis de valor de significación de los coeficientes estimados, exigiendo un valor de significación de 0,05 obligando a conseguir el valor de t de 1,96.

**Tabla 36.**

*Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H6*

MODELO	Coeficiente $\gamma$ en la ecuación	Fiabilidad
AC CIS	0,788	0,342

El parámetro estimado es significativo al 95% ( $T=9,04 \geq 1,96$ ), la tabla muestra un ajuste correcto del modelo estructural por lo que se puede afirmar que la hipótesis está probada, es decir existe una relación positiva entre aprendizaje continuo y capacidad de innovación de servicios

### 9.3.6 Hipótesis que relaciona Network Ties y la capacidad de innovación en servicios

La hipótesis que pretendemos verificar es la que hemos definido como H7 donde justificamos la relación positiva entre Network Ties y la capacidad de innovación en servicios.

#### **Ajuste del modelo de medida**

Las cargas factoriales y los errores de medida se reproducen en la siguiente tabla:

**Tabla 37.**

*Cargas factoriales y errores de medida*

Ítem	$\lambda$	Error
NT1	0,832*	0,308
NT2	0,784	0,385
NT3	0,708	0,499
NT4	0,801	0,358
CIS1	0,739*	0,454
CIS2	0,715	0,489
CIS3	0,776	0,398
CIS4	0,749	0,439
CIS5	0,782	0,388
CIS6	0,781	0,390
CIS7	0,599	0,641
CIS8	0,669	0,552
CIS9	0,651	0,576
CIS10	0,827	0,316
CIS11	0,642	0,588

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala del constructo. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq$

1,96). Se observa que las cargas factoriales son significativas, siendo las mayorías superiores al valor 0,708 y las restantes que oscilan entre 0,599 en el peor de los casos a 0,669 cumpliendo los requisitos establecidos por Hair (1999).

El valor de la fiabilidad compuesta para la escala de Network Ties es de 0,86 y para la escala de la capacidad de innovación en servicios es de 0,92 que supera el valor mínimo establecido de 0,7 por Nunnally (1978). El valor del índice de variable explicada se encuentra entre 0,61 para Network Ties y 0,52 para la capacidad de innovación en servicios, superando el valor mínimo previsto de 0,5. (Forner y Larker, 1981).

### Ajuste de modelo global

Observamos de la tabla los índices de ajuste del modelo H7

**Tabla 38.**

*Índices de ajuste del modelo de la séptima hipótesis*

<b>g,l,</b>	<b>p</b>	<b>Chi<sup>2</sup>Satorra-Bentler</b>	<b>RMSR</b>	<b>BB NNFI</b>	<b>GFI</b>	<b>NC</b>
50	0.02	71.94	0.06	0.93	0.93	1.43

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes, el estadístico Chi-cuadrado es significativo ( $0,02 < 0,05$ ), el valor del índice GFI es de 0,93 y el valor de RMSR es cercano a cero (su valor es 0,06). La medida incremental también es buena siendo el valor BBNNFI superior a 0,90. Por último la parsimonia obtenida del indicador normalizado NC es de 1,43 cumpliendo el rango previsto.

### Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural conlleva realizar un análisis de valor de significación de los coeficientes estimados, exigiendo un valor de significación de 0,05 el valor de t debe alcanzar 1,96.

**Tabla 39.**

Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de H7

MODELO	Coficiente y en la ecuación	Fiabilidad
NT CIS	0,702	0,383

El parámetro estimado es significativo al 95% ( $T=17,037 \geq 1,96$ ), la tabla muestra un ajuste correcto del modelo estructural por lo que se puede afirmar que la hipótesis está probada, es decir existe una relación positiva entre Network Ties y capacidad de innovación de servicios

### 9.3.7 Modelo global

La hipótesis del modelo global H4: La transferencia del conocimiento ejerce un efecto mediador entre la (visión holística, el aprendizaje continuo y la Network Ties) y la capacidad de innovación en servicios.

Para determinar las relaciones causales se deben desarrollar las fases de modelización, evaluando la calidad del ajuste a tres niveles, global, de medida y estructural.

#### Ajuste del modelo global

Los índices representados en la tabla indican un buen ajuste global, por lo que se puede afirmar que el modelo de estudio es una representación adecuada de la relación causal entre las variables estudiadas

**Tabla 40.**

*Índices de ajuste del modelo global*

<i>g,l</i>	<i>p</i>	<i>Chi<sup>2</sup>Satorra-Bentler</i>	<i>RMSR</i>	<i>BB NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NC</i>
72	0.10	87.28	0.05	0.93	0.93	1.21

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes, el estadístico Chi-cuadrado es significativo, el valor del índice GFI es de 0,93 y el valor de RMSR es cercano a cero (su valor es 0,05). La medida incremental también es buena siendo el valor BBNNFI superior

a 0,90. Por último la parsimonia obtenida del indicador normalizado NC es de 1,21 cumpliendo el rango previsto.

### **Ajuste del modelo de medida**

El ajuste del modelo de medida ha sido comprobado en los epígrafes anteriores. Todos los ajustes estudiados han sido satisfactorios. Los resultados obtenidos de la estimación de los modelos empleados en esta hipótesis indican valores similares a los alcanzados en los modelos estudiados en las hipótesis anteriores.

### **Ajuste del modelo estructural**

El ajuste del modelo estructural necesita que el análisis de la significación alcanzada por los coeficientes estimados, para un valor de significación de 0,05, el valor de t alcanza 1,96.

El efecto de la visión holística sobre la distribución del conocimiento es 0,798, el efecto del aprendizaje continuo sobre distribución del conocimiento es de 0,826, el efecto de las Network Ties sobre la distribución del conocimiento es de 0,752 y el efecto de la transferencia del conocimiento sobre la capacidad de innovación de servicios es de 0,814. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $T=11,952 \geq 1,96$ ). Por lo que queda comprobado que se cumple el modelo global planteado en esta tesis

## CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES

### 10.1 Introducción

Los objetivos del presente capítulo que da cierre al proceso investigador desarrollado es presentar los resultados más importantes del estudio a modo de conclusiones, tanto desde el punto de vista conceptual, empírico como gerencial.

Por otro lado, el estudio se realiza en un momento muy concreto del tiempo, con una idiosincrasia específica y un entorno determinado, por ello, como toda investigación, presenta unas limitaciones que se pueden subsanar con futuras líneas de investigación. En este sentido, se presentan próximas líneas de investigación como cierre del capítulo.

### 10.2 Conclusiones relativas a las variables estudiadas

#### 10.2.1 Visión Holística

En la actualidad, las organizaciones necesitan de una mejora continuada para poder afrontar las exigencias que la sociedad les demanda, y para ello, la visión o el enfoque holístico les permite poder evolucionar y desarrollar capacidades innovadoras tan necesarias para su progreso. En este sentido, las empresas poseen una serie de recursos propios que junto a los que pueden adquirir gracias a las relaciones que mantienen con otras entidades inciden positivamente en la capacidad innovadora de las empresas, pero es la visión conjunta, su comportamiento holístico lo que permite a las organizaciones alcanzar los objetivos y estructuras organizativas necesarias para el progreso y continuidad de la misma (Kafourus et al., 2020)

Las empresas se enfrentan a entornos cambiantes siendo estos últimos años una aborígen de nuevos e impactantes acontecimientos (COVID -19, Guerra de Ucrania) que ponen a prueba las fortalezas empresariales. Gracias al comportamiento holístico de las empresas, a la unión y trabajo conjunto de las mismas, las debilidades que pueden ocasionarle entornos dispares y crispados son asimilados y superados de manera satisfactoria por las empresas.

### 10.2.2. Network Ties

El papel moderador de las *Network ties* en la relación empleados y empleador, tiene un efecto sobre la eficiencia de la empresa, ya que la configuración de lazos de red puede tener efectos positivos o negativos en la transferencia de conocimientos, dependiendo de la interacción y configuración de la misma, considerando que no todos los conocimientos pueden ser aprovechados de manera oportuna (Peng y Turel, 2020).

De los resultados obtenidos del análisis realizado a nivel teórico como de los resultados empíricos obtenidos se puede concluir que las *network ties* son un factor importante en el desarrollo de la transferencia de aprendizaje, como las capacidades de innovación en servicios en los hoteles.

Los directivos de hoteles que han participado en la resolución del cuestionario planteado justifican la influencia positiva que ejerce la participación del empleado en la toma de decisiones de la organización, así como en la importancia de los lazos sociales en la misma. Por lo que, en un entorno tan hostil y cambiante, en el que las circunstancias hacen que las organizaciones tengan que unirse para reforzar y no decaer, se observa el impacto en la red social, en donde el cambio ha generado circunstancias aptas para la colaboración y transferencia de conocimiento (Tsouri, 2019).

En este sentido, La pandemia del coronavirus ha potenciado el trabajo remoto y la utilización de nuevas tecnologías digitales para poder relacionarse con los miembros de una misma empresa y con organizaciones externas. De tal forma las personas que han utilizado estas nuevas tecnologías, fruto de la crisis sanitaria vivida, han aportado mayor desempeño y han podido continuar transmitiendo los conocimientos que poseen y los adquiridos manteniendo y mejorando la capacidad innovadora de las empresas (Wu et al., 2021).

En este sentido, las empresas que tienen más éxito son aquellas que pueden innovar más rápidamente los servicios que prestan en función del momento o entorno que le rodea, así los hoteles se han apoyado en sus relaciones dentro del sector para poder afrontar y hacer frente a situaciones de crisis, así el capital social juega un papel muy importante dentro del papel innovador de las empresas (Visentin et al., 2021). El capital social es el “stock de recursos reales y potenciales a los que una empresa puede

acceder a través de su red de relaciones” (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por tanto, el entorno en el que se mueve las empresas y sus relaciones con las organizaciones que conforman el sector se convierte en una herramienta indispensable para aumentar la capacidad innovadora (Visentin et al., 2021)

Además, el espacio organizacional adquiere ciertas características que lo hacen propicio a la confianza entre los empleados, tiempo libre, orientación y ayuda, lo que al parecer influye, de manera positiva, en la transferencia de conocimientos, sin que éste sea el objetivo específico (Biloslavo y Lombardi, 2021). En el estudio se ha comprobado la relación directa y positiva entre la transferencia de conocimiento y las network ties, tanto a nivel de revisión de la literatura como evidencia desde el punto de vista de marco teórico, así como el resultado empírico mediante ecuaciones estructurales.

### 10.2.3 Aprendizaje continuo

Tal y como se planteó en la revisión de la literatura y en el planteamiento de las hipótesis, la gestión del conocimiento es un factor determinante para las organizaciones. Dentro de esa gestión la transmisión de dicho conocimiento requiere de unos factores que faculten su intercambio siendo el aprendizaje uno de ellos (Abubakar et al., 2019), de esta manera las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo y ser capaces de transferir y compartir ese conocimiento.

Hoy en día, existen diversas investigaciones acerca de las empresas que actúan a modo de clúster o asociaciones empresariales, por la importancia de la investigación y conocimiento compartido a través de la *coopetición*, modo en el cual las organizaciones de un mismo sector comparten información en los procesos, servicios o avances nuevos e innovadores que necesitan las empresas para su evolución positiva en los entornos con tanta incertidumbre. Así, esta forma de compartir información requiere de las organizaciones un alto desarrollo de aprendizaje continuo de su equipo de trabajo (Fredrich et al., 2019).

Además, para lograr el aprendizaje continuo se ha demostrado que se requieren alianzas estratégicas, siendo la investigación el principal factor para establecerlas. Este aprendizaje surgido de las alianzas debe ser comunicado dentro de la cadena superior de la organización y por ende a sus empleados (Jatobá et al., 2022). Por otro lado, la actitud

positiva y la cultura organizacional hacia el aprendizaje continuo es una característica verdaderamente significativa para lograr ese aprendizaje (Lehene, 2022). De esta manera, para que exista una transferencia de conocimiento eficiente, es necesario que exista el compromiso hacia el aprendizaje, esfuerzo e interés en la absorción de conocimientos (Xiao y Pan, 2022). En este sentido, la integración del aprendizaje continuo en las empresas facilita el desarrollo innovador de la misma, convirtiéndose en una palanca necesaria para el éxito empresarial (Gutierrez *et al.*, 2018).

#### 10.2.4 Compartir conocimiento

El conocimiento se ha convertido, hoy en día, en uno de los activos más importantes y necesarios para un continuo progreso y una adaptación al entorno actual. Las empresas que asientan en su entorno de trabajo como base la adquisición de conocimiento consiguen mejorar su capacidad innovadora y alcanzar una posición en el mercado más competitiva y eficiente (Zhao *et al.*, 2021).

La globalización ha supuesto una apertura entre otras cosas, de los diversos mercados lo que ha facilitado la comunicación entre las diferentes empresas. Es por ello que, aprovechando este factor y como potenciador innovador, el conocimiento que las organizaciones poseen es necesario transmitirlo porque gracias a ello se aumenta su capacidad de trabajo, la visión y la capacidad resolutoria que se necesitan para hacer frente a un entorno tan cambiante y para responder a las exigencias impuestas por la sociedad (Cillo *et al.*, 2019).

Pero no solamente hay que tener en cuenta el conocimiento adquirido de manera externa, el conocimiento interno juega también un papel fundamental para mantener la competitividad empresarial. Los diversos departamentos de una organización deben mantener una comunicación y una transmisión de conocimiento frecuente y activa, que junto con las ideas y aportaciones realizadas por el conocimiento compartido de manera externa conseguirán implementar las mejoras necesarias para aportar y aumentar la capacidad innovadora empresarial (Zhao *et al.*, 2021).

### 10.2.5 Capacidad de innovación en las empresas de servicios

Según la teoría de las capacidades dinámicas para que las organizaciones puedan adquirir una ventaja competitiva necesitan poseer unas capacidades que sean inigualables, excelentes, difíciles de transmitir y que les permita adaptarse en entornos altamente cambiantes e inestables (Farzaneh et al., 2020). De este modo, la innovación en las organizaciones en la forma de adecuarse al presente y prepararse para el futuro, consiguiendo una ventaja diferencial exclusiva. Las organizaciones persiguen como una de las metas principales la adecuación al entorno cambiante y para lograrlo precisan del desarrollo de la capacidad de innovación, tanto en producto o servicios.

En las organizaciones, los empleados adquieren conocimientos a través de sus experiencias diarias, sin embargo, son las mismas empresas las que permiten que dicho conocimiento se transforme en innovación, fomentando el intercambio de ideas, la rotación de tareas; facilitando un clima organizacional en donde el compartir y desarrollar conocimientos generen organizaciones de aprendizaje que pueden innovar.

En el proceso de innovación en las empresas, requiere de la utilización del conocimiento empresarial, a modo de memoria organizativa, para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, de debe proponer el aumento de la capacidad de los individuos y de la empresa en la gestión de conocimientos por lo que se necesita proponer un proceso de aprendizaje en las organizaciones que derivará en un mejor proceso de innovación y en el fomento de mejores decisiones estratégicas (Antunes y Pinheiro, 2020).

Dentro del ámbito del aprendizaje continuo está implícita la función del conocimiento, tanto desde el momento de la generación, almacenamiento y posterior aplicación planteando un efecto positivo y significativo hacia la innovación de las organizaciones. La implementación es la unión entre la generación y almacenamiento de conocimiento y la capacidad de innovación de la empresa, siendo uno de los factores de mayor impacto en la innovación (Ode y Ayavoo, 2020).

La capacidad de innovación en las empresas se ve incrementada en su desarrollo y aplicación en aquellas empresas que requieren una mayor transferencia de la

información entre los departamentos, siendo la toma de decisiones más participativa y con mayor contacto interdepartamental (Hernández-Perlins et al., 2020).

### 10.3 Conclusiones referentes al modelo teórico

El resultado empírico del modelo estudiado certifica las relaciones existentes entre las cinco variables que conforman el estudio, afirmando las correlaciones que a continuación establecemos:

1) La visión holística de las organizaciones permite formalizar una relación positiva con la transferencia de conocimiento, relación reafirmada en estudios semejantes.

2) El aprendizaje continuo se convierte en una herramienta potenciadora para la transmisión del conocimiento, manteniendo una relación positiva y directa con este.

3) La transmisión del conocimiento se encuentra influenciada de manera directa y positiva por las network ties empresariales.

4) Por otra parte, la visión holística es un elemento que influye positiva y directamente en la capacidad de innovación en las empresas de servicios.

5) El aprendizaje continuo potencia y favorece de manera directa la capacidad innovadora en las empresas de servicios.

6) La network ties se convierten en una variable influenciadora directa y positivamente en la capacidad innovadora de las empresas de servicios.

7) La transmisión del conocimiento que se produce entre las organizaciones a nivel interno y externo favorece de manera directa y positiva la capacidad innovadora de las empresas de servicios.

### 10.4 Conclusiones acerca del sector turismo

Dentro del sector servicios y en concreto en el sector hotelero, es básico para un buen funcionamiento, una integración total, tanto a nivel interno entre los diferentes departamentos y a nivel externo entre los diferentes hoteles.

El sector turismo, y dentro de él, los hoteles, son uno de los sectores más importantes a la hora de aportar riqueza a un país. En España la contribución del mismo al PIB ha sido

muy significativa y en crecimiento continuo, a excepción de los años marcados por el COVID- 19, viéndose una clara tendencia ascendente en este periodo postpandemia y a pesar de conflictos bélicos como el de Ucrania.

En este sentido, el sector debe evolucionar, pero debe ser una evolución constante, no anquilosarse en métodos y estructuras del pasado y para ello debe introducirse como una forma más de trabajo, el aprendizaje continuo. De este modo, las personas responsables deben saber instaurar dentro de sus organizaciones un aprendizaje que mantenga activa y actualizada sus formas de trabajo, los servicios que prestan, la manera de atender y satisfacer a sus clientes.

El trabajo en equipo, las relaciones sociales entre los miembros de este sector suponen un factor básico para su progreso. Pero esto, por sí sólo, no sirve, a la vez se necesita de trabajadores, establecimientos, cada vez mejor preparados, que sepan prever lo que el cliente va a necesitar, que se adapte a las demandas impuestas, y que sepa adaptar la evolución social a sus servicios. Para todo ello el aprendizaje y como consecuencia de ello el conocimiento adquirido y transmitido juega un papel transcendental.

En este sentido, el sector debe en todo momento, orientar sus servicios hacia las demandas que su cliente y consumidor solicita, y es aquí donde el conocimiento que va adquiriendo y transmitiendo, gracias a un aprendizaje continuo y permanente, entre los diferentes miembros de su amplia red, consigue aportar a su negocio los valores necesarios para no perder competitividad.

Además, dentro del sector servicios, y en concreto en los hoteles, el conocimiento juega un papel transcendental ya que al transmitirlo debe cubrir y responder a una serie de necesidades fundamentales para el desarrollo del mismo como es la estructura del negocio, su funcionamiento, el desarrollo de sus servicios, la difusión del negocio, en definitiva, el conocimiento y su transmisión se convierte en un activo que aporta un valor a todas las secciones de la organización, por lo que se convierte en uno de los recursos más apreciables y valorados.

El año 2022 ha supuesto un año importante de cambios respecto a los últimos 2 años, de forma que ha supuesto una recuperación del sector alcanzando su PIB los 159

mil millones €, lo que ha supuesto un incremento de 1,4% respecto al 2019. En este sentido, aunque la recuperación se ha producido a nivel global en los diversos sectores, no se ha transmitido con la misma intensidad al sector turismo en parte por el incremento considerable de los costes energéticos y laborales. (*Exceltur | Perspectivas Turísticas*, s. f.). Por otra parte, el año 2022 la ocupación media de los hoteles fue del 67,7% para el conjunto del ejercicio, suponiendo una mejora del 53% respecto al año anterior, pero está un 10% por debajo del 2019 cuando cerró en 74,7%. De ahí la importancia de tener una visión holística, un constante aprendizaje nutriéndose de las redes profesionales para la transferencia del conocimiento adquirido ante situaciones del entorno e internas a la empresa con el fin de innovar, de forma constante, en la oferta de valor que se lanza al mercado (INE, 2023).

Toda esta evolución positiva hace suponer un 2023 muy alentador, donde el sector espera una facturación cada vez más creciente sobre todo a partir de Semana Santa, eso sí no hay que dejar de lado los momentos tan delicados que nuestra economía está sufriendo donde la crisis energética, financiera, de precios y de suministros seguirá siendo un lastre importante dentro del sector (*Exceltur | Perspectivas Turísticas*, s. f.)

#### 10.5 Conclusiones empresariales.

Desde un punto de vista empresarial y concretamente en el sector hotelero, las conclusiones a las que no llevan la presente tesis es a una adaptación rápida y flexible por parte de la organización ante un entorno tan impredecible, cambiante y poco lineal como el que nos encontramos, en el que las huellas de crisis sanitarias, financieras y bélicas presentan unos efectos colaterales importantes y a los que se debe hacer frente con innovación continua, adaptación a partir de la transferencia de conocimiento generada por un aprendizaje continuo de toda la organización.

La visión holística, así como el aprendizaje continuo en la empresa por parte de los trabajadores junto con la transferencia de lo aprendido, al integrar tecnologías, trabajar y experimentar con ellas, generando conocimiento y por ende innovación en los servicios de una forma personalizada en este nuevo entorno.

En este sentido, el nuevo panorama ofrece un marco en el que se presentan las aportaciones de esta tesis de forma favorable al alentar el cuidado del desarrollo de toda

la organización, mediante un aprendizaje continuo y una visión holística y sinérgica, para la oferta diferencial e innovadora de los servicios.

#### 10.6 Limitaciones de la Investigación.

La investigación se ha realizado en hoteles de 4 y 5 estrellas, siendo la facturación de la categoría de estos hoteles la más importante, aunque no son el número de establecimientos de este tipo el mayoritario en el mercado español. En este sentido, el análisis realizado sobre el sector turístico limita la extrapolación a otros sectores, como el primario, secundario o incluso el terciario al no darse las restricciones tecnológicas y humanas del sector hotelero de nivel alto en España.

La limitación geográfica, así como el comportamiento social y las medidas por parte de la política española hace difícil la extrapolación de los resultados obtenidos a otros países vecinos europeos, siendo además España uno de los destinos más demandado en los rankings internacionales.

Por último, hay que tener presente las situaciones derivadas de la COVID-19, la guerra de Ucrania, y otras catástrofes naturales que lamentablemente, han sucedido y siguen sucediendo, siendo el entorno en el que nos movemos un entorno BANI (Martínez, 2022) (B de frágil, A de ansiedad, N de no lineal e I de incomprensible). En este sentido, las investigaciones encuentran sus limitaciones rápidamente ante un entorno frágil, no lineal e incomprensible.

#### 10.7 Futuras investigaciones

De las limitaciones del estudio se esbozan las futuras líneas de investigación derivadas del presente trabajo.

Los constructos seleccionados para el presente estudio como son la visión holística, aprendizaje continuo, *network ties*, transferencia de conocimiento y capacidad de innovación en servicios dan paso a otros constructos que pueden tener peso sobre la variable mediadora transferencia del conocimiento como pueden ser *trust culture*, las redes sociales, o la influencia de los clientes en la innovación de los servicios.

La integración de las tecnologías en las organizaciones empresariales como motor generador y de consolidación de relaciones personales y profesionales, es

de interés en el desarrollo del presente estudio. Además, la generación de conocimiento y el desempeño organizacional relacionado con la innovación en servicios es de interés y casi obligado análisis en los siguientes pasos.

La tesis presentada esboza líneas en el desarrollo de la capacidad de innovación de servicios y el desarrollo abrumadore de las tecnologías de la información. Esta investigación abre nuevos caminos en el desarrollo de la innovación empresarial surgida de las capacidades dinámicas de las organizaciones y de las nuevas tecnologías. En este sentido, las organizaciones empresariales con sus homólogas del sector y en su ámbito de cooepetición supone un área interesante de estudio en su influencia en el desarrollo de la innovación de su propuesta de valor, siendo las citadas capacidades dinámica sostenimiento de políticas innovadoras.

La continuidad de la línea abierta por la tesis presentada debe continuarse para apoyo al desarrollo de las empresas en un entorno BANI como el actual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abhari, K., Zarei, M., Parsons, M., y Estell, P. (2022). Open innovation starts from home: The potentials of enterprise social media (Esm) in nurturing employee innovation. *Internet Research*. <https://doi.org/10.1108/INTR-08-2021-0556>

Abrantes, B. F., Preto, M. T., y Antonio, N. (2022). Unraveling collaborative learning stimuli and effective dynamic capability integration on MNCs: The global capabilities administration model (Gcam). *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2021-0085>

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., y Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation y Knowledge*, 4(2), 104-114.

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., y Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation y Knowledge*, 4(2), 104-114.

Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information systems research*, 9(2), 204-215.

Ageron, B., Lavastre, O. and Spalanzani, A. (2013), "Innovative supply chain practices: the state of French companies", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 265-276.

Ageron, B., Lavastre, O. and Spalanzani, A. (2013), "Innovative supply chain practices: the state of French companies", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 265-276.

Ahuja, G. y Lampert, C.M. (2001). "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions". *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 521-543.

Akhavan, P. and Hosseini, S.M. (2016), "Social Capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of RandD teams in Iran", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 96-113.

Akhavan, P. and Hosseini, S.M. (2016), "Social Capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of RandD teams in Iran", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 96-113.

Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., y Khan, Z. (2021). Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. *International Business Review*, 30(1), 101656.

Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., y Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>

Alford, P., y Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Alford, P., y Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Ali, I., Arslan, A., Chowdhury, M., Khan, Z., y Tarba, S. Y. (2022). Reimagining global food value chains through effective resilience to COVID-19 shocks and similar future events: A dynamic capability perspective. *Journal of Business Research*, 141, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.006>

Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., ... y Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International journal of hospitality management*, 91, 102654.

Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., ... y Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International journal of hospitality management*, 91, 102654.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amankwah-Amoah, J., Nyuur, R. B., Hinson, R., Kosiba, J. P., Al-Tabbaa, O., y Cunningham, J. A. (2022). Entrepreneurial strategic posture and new technology ventures in an emerging economy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2021-0816>

Ambrosini, V. y Bowman, Cl. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a seful Construct in Strategic Management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Anderson, P. y Tushman, M.L. (1990). "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change". *Administrative Science Quarterly*, 35(4): 604–633.

Anning-Dorson, T. (2018). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, 86, 269-280.

Anning-Dorson, T., Hinson, R. E., Amidu, M., y Nyamekye, M. B. (2018). Enhancing service firm performance through customer involvement capability and innovativeness. *Management Research Review*.

Anning-Dorson, T., y Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Anshari, Muhammad, y Mahani Hamdan. «Understanding Knowledge Management and Upskilling in Fourth Industrial Revolution: Transformational Shift and SECI Model». *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. ahead-of-print, n.o ahead-of-print, febrero de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2021-0203>.

Antunes, H. D. J. G., y Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(2), 140-149.

Anzenbacher, A., y Wagner, M. (2020). The role of exploration and exploitation for innovation success: Effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 571-594.

Appio, F. P., Lima, M., y Paroutis, S. (2019). Understanding Smart Cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 1-14.

Archer-Brown, C., y Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management*.

Arefin, M. S., Hoque, M. R., y Rasul, T. (2020). Organizational learning culture and business intelligence systems of health-care organizations in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*

Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer Academic Publisher, New York, NY.

Argote, L., Guo, J., Park, S.-S., y Hahl, O. (2022). The mechanisms and components of knowledge transfer: The virtual special issue on knowledge transfer within organizations. *Organization Science*, 33(3), 1232-1249. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1590>

Arif, M. (2019), "The effect of managerial competencies, compensation and career planning toward employee performance through job satisfaction at PT. Bank BTPN Tbk Mikro Banking Division (MUR) Pekanbaru Branch", *Journal of Management Info*, Vol. 6 No. 1, pp. 17-21, doi: 10.31580/jmi.v6i1.489

Arifiani, L., Prabowo, H., Furinto, A. F., y Kosasih, W. (2021). Respond to environmental turbulence sparks firm performance by embracing business model transformation: An empirical study on the internet service provider in Indonesia. *Foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2021-0032>

Arranz, N., Arroyabe, M. F., Li, J., y de Arroyabe, J. C. F. (2019). An integrated model of organisational innovation and firm performance: Generation, persistence and complementarity. *Journal of Business Research*, 105, 270-282. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.018>

Astley, W.G.; Fombrun, C.J. (1983): "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments". *Academy of Management Review*, Vol. 8, nº 4, pp. 576-587

Attia, A. and Eldin, I.E. (2018), "Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 1217-1242.

Audretsch, D. B., y Belitski, M. (2022). The knowledge spillover or innovation. *Industrial and Corporate Change*, 31(6), 1329-1357. <https://doi.org/10.1093/icc/dtac035>

Audretsch, D.B. and Feldman, M.P. (1996), "RyD spillovers and the geography of innovation and production", *American Economic Review*, Vol. 86 No. 3, pp. 630-640.

Audretsch, D.B. and Feldman, M.P. (1996), "RyD spillovers and the geography of innovation and production", *American Economic Review*, Vol. 86 No. 3, pp. 630-640.

Augier, M. y Teece, D.J. (2009). "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance". *Organization Science*, 20(2): 410-421.

Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management: An international*

*publication of the product development & management association, 18(5), 324-342*

Azúa, S. (2001) "El futuro de la gestión del conocimiento" En Arbonés, A.L. (2001) Como evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento. Ed. Díaz de Santos y Cluster Conocimiento

Badir, Y. F., Frank, B., y Bogers, M. (2019). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.

Badir, Y. F., Frank, B., y Bogers, M. (2019). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., y Singh, S. (1991). On the use of structural equation models in experimental designs: Two extensions. *International Journal of Research in Marketing*, 8(2), 125-140.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market-focused management*, 4(4), 295-308.

Baloch, Q. B., Maher, S., Iqbal, N., Shah, S. N., Sheeraz, M., Raheem, F., y Khan, K. I. (2022). Role of organizational environment in sustained organizational economic performance. *Business Process Management Journal*, 28(1), 131-149. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2021-0084>

Bao, Y., Yuan, W., Bao, Y., y Olson, B. (2022). Does more ceo ambivalence lead to higher organizational ambidexterity? A paradoxical perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2386-2398. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3011061>

Barakat, S. R., Boaventura, J. M. G., y Gabriel, M. L. D. S. (2022). Organizational capabilities and value creation for stakeholders: Evidence from publicly traded companies. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0576>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J.B., Wright, M. y Ketchen Jr. D.J. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*, 27(6): 625-641.

Barroso-Castro, C., Domínguez-CC, M., y Rodríguez-Serrano, M. Á. (2022). SME growth speed: The relationship with board capital. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 480-512. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1717293>

Bedford, D., Bisbe, J., y Sweeney, B. (2022). Enhancing external knowledge search: The influence of performance measurement system design on the absorptive capacity of top management teams. *Technovation*, 118, 102586. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102586>

Beltrán Martín, Inmaculada, et al. «How to Re-Enchant Workplaces and Organizations? An Introduction to the Special Issue». *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 25, n.o 1, enero de 2022, pp. 2-7. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/23409444211070299>.

Bendig, D., Foege, J. N., Endriß, S., y Brettel, M. (2020). The Effect of Family Involvement on Innovation Outcomes: The Moderating Role of Board Social Capital. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 249-272.

Berraies, S. (2019). The effect of enterprise social networks use on exploitative and exploratory innovations. *Journal of Intellectual Capital*.

Berraies, S., y Rejeb, W. B. (2019). Boards of directors' roles and size: what effects on exploitative and exploratory innovations? Case of listed Tunisian firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 23(2), 161-179.

Biemans, W. G., Griffin, A., y Moenaert, R. K. (2016). Perspective: New service development: How the field developed, its current status and recommendations for moving the field forward. *Journal of product innovation management*, 33(4), 382-397.

Biloslavo, R., y Lombardi, R. (2021). Knowledge transferring and small and medium enterprise's (SME's) effectiveness: emerging insights and future directions. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1747-1774.

Biloslavo, R., y Lombardi, R. (2021). Knowledge transferring and small and medium enterprise's (SME's) effectiveness: Emerging insights and future directions. *Business*

Process Management Journal, 27(6), 1747-1774. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0441>

Birasnav, M., Chaudhary, R., y Scillitoe, J. (2019). Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 141-155.

Björklund, M; Kalling, t.; Åkerlindh, K. Specificities vs Enthusiasm: Nine European Case Studies of Commercialization of Innovation. Paper presented at the ICICKM Conference, New York, US, October 8-10, 2008

Black, J. A., y Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S2), 131-148.

Blanch, J., Gil, F., Rodriguez, A., y Antino, M. (2022). Authentic leadership and innovation: The mediating role of affective and cognitive integration, and engagement in work teams. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(01), 2140004. <https://doi.org/10.1142/S0219877021400046>

Boamah, F. A., Zhang, J., Cao, Z., y Horbanenko, O. (2022). An empirical study on the sharing of tacit knowledge by construction project workers in sub-Saharan Africa. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2105757>

Bocken, N., Ritala, P., Albareda, L. and Verburg, R. (2019), "Introduction: innovation for sustainability", in Bocken, N., Ritala, P., Albareda, L. and Verburg, R. (Eds), *Innovation for Sustainability*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 1-16.

Bolatan, G. I. S., Giadedi, A., y Daim, T. U. (2022). Exploring acquiring technologies: Adoption, adaptation, and knowledge management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-9. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3168901>

Bomm, E., De Montreuil Carmona, L. J., y Gomes, G. (2022). Unravelling t-KIBS performance: Leadership, organisational culture, and learning as boosters of service innovation. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2096510>

Bontis, N. (1998). Capital intelectual: un estudio exploratorio que desarrolla medidas y modelos. *Decisión de la administración*, 36 (2), 63-76.

Bontis, N. (1998). Capital intelectual: un estudio exploratorio que desarrolla medidas y modelos. *Decisión de la administración*, 36 (2), 63-76.

Borges, R., Bernardi, M., y Petrin, R. (2019). Cross-country findings on tacit knowledge sharing: evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers. *Journal of Knowledge Management*.

Boso, N., Story, V.M., and Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy, *Journal of Business Venturing*, 28(6): 708-727.

Bresciani, S., Ferraris, A., Santoro, G. y Nilsen, H. (2016), "Sector vitivinícola: desempeño de las empresas y economía verde como medio de marketing social", *Journal of Promotion Management*, vol. 22, núm.2, págs.251-267.

Bresciani, S., Ferraris, A., Santoro, G. y Nilsen, H. (2016), "Sector vitivinícola: desempeño de las empresas y economía verde como medio de marketing social", *Journal of Promotion Management*, vol. 22, núm.2, págs.251-267.

Breznik, L. y Lahovnik, M. (2016). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies. *Management*, 21(16), 167-185.

Brown, J. y Duguid, P. (1991): «Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation». *Organization Science*, 2: 40-57

Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., y Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.

Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., y Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., y Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., y Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.

Brymer, R. A., Chadwick, C., Hill, A. D., y Molloy, J. C. (2019). Pipelines and their portfolios: A more holistic view of human capital heterogeneity via firm-wide employee sourcing. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 207-233.

Bueno, E., Morcillo, P. and Salmador, M. P. (2006). Distinctions that matter: A classification of resources and discussion of implications for dynamic capabilities of firms. *International Journal Technology Management*, 41 (1-2), 155-168.

Burgers, J. H., Arundel, A., y Casali, G. L. (2022). Effect of knowledge search depth, user co-creation and moderating factors on the outcomes of service innovations by European public sector organizations. *Public Management Review*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2118820>

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.

Camison, C. (2002). Una propuesta de conceptualización del patrimonio de competencias distintivas de una organizacion. Universitat Jaume

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.

Camisón-Zornoza, César, et al. «Effects of Ownership Structure and Corporate and Family Governance on Dynamic Capabilities in Family Firms». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 16, n.o 4, diciembre de 2020, pp. 1393-426. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00675-w>

Caputo, F., Garcia-Perez, A., Cillo, V., y Giacosa, E. (2019). A knowledge-based view of people and technology: directions for a value co-creation-based learning organisation. *Journal of Knowledge Management*.

Caputo, F., Garcia-Perez, A., Cillo, V., y Giacosa, E. (2019). A knowledge-based view of people and technology: directions for a value co-creation-based learning organisation. *Journal of Knowledge Management*.

Carneiro, A. (2000): "How does know ledge management influence innovation and competitiveness?" *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 87-98.

Casanueva, C., y Gallego, M. Á. (2009). *Empresas y organizaciones turísticas*. CC Gallego. Madrid: Pirámide.

Caseiro, N., y Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation y Knowledge*, 4(3), 139-145.

Caseiro, N., y Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation y Knowledge*, 4(3), 139-145.

Cashdan, E., y Steele, M. (2013). Pathogen prevalence, group bias, and collectivism in the standard cross-cultural sample. *Human Nature*, 24(1), 59-75.

Castillo Pedregosa, A. (2018). Análisis de redes sociales entre empresas turísticas en el destino de Morón de la Frontera.

Castillo, Y. (2013). Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 4. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Castrillon, M. A. G. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo gerencial*, 10(1), 29-47.

Castrillon, M. A. G. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo gerencial*, 10(1), 29-47.

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, (2021) P. Internal communication as a strategic area for innovation through change management and organizational happiness.

Cavusgil, E.; Seggie, S. y Berk, M. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159-166.

Cegarra Navarro, Juan Gabriel; Sanchez Vi- dal, M. Eugenia y Cegarra Leiva, David (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical in- vestigation in SMEs. *Management Decision* , Vol. 49, No.7, Emerald Group Publishing Limited, pp. 1099- 1119

Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., y Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation y Knowledge*, 7(1), 100162.

Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., y Romano, P. (2020). The role of formalization and organizational trust as antecedents of ambidexterity: An investigation on the organic agro-food industry. *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420966331.

Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., y Romano, P. (2020). The role of formalization and organizational trust as antecedents of ambidexterity: An investigation on the organic agro-food industry. *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420966331.

Chang, D. L., Sabatini-Marques, J., Da Costa, E. M., Selig, P. M., y Yigitcanlar, T. (2018). Knowledge-based, smart and sustainable cities: A provocation for a conceptual framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(1), 5.

Chang, T.; Fu, H. y Ku, C. (2015). A Novel Model to Implement ERP Based on Dnamic Capabilities: A Case Study of an IC Design Company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 1053-106874

Chang, Y., Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30, 1–17.

Chang, Y., Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30, 1–17.

Chatterji, A. y Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 395–408.

Chau, V. S., Gilman, M., y Serbanica, C. (2017). Aligning university–industry interactions: The role of boundary spanning in intellectual capital transfer. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 199-209.

Chau, V. S., Gilman, M., y Serbanica, C. (2017). Aligning university–industry interactions: The role of boundary spanning in intellectual capital transfer. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 199-209.

Chávez-Hernández, N., y Torres-Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *Administer*(21), 101-115.

Chávez-Hernández, N., y Torres-Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *Administer*(21), 101-115.

Chen, C.J. y Huang, J.W. (2009). “Strategic human resource practices and innovation performance –The mediating role of knowledge management capacity”. *Journal of Business Research*, 62(1): 104-114

Chen, J. S., & Tsou, H. T. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information research: an international electronic journal*, 12(3), n3.

Chen, J. S., Weng, H. H., y Huang, C. L. (2018). A multilevel analysis of customer engagement, its antecedents, and the effects on service innovation. *Total Quality Management y Business Excellence*, 29(3-4), 410-428.

Chen, J. S., y Tsou, H. T. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information research: an international electronic journal*, 12(3), n3.

Chen, S., Sun, J., y Liang, Y. (2022). The impact on knowledge transfer to scientific and technological innovation efficiency of talents: Analysis based on institutional environment in China. *Technology Analysis y Strategic Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2093710>

Chen, X., Carpenter, D., y Su, L. (2021). How does a team's virtuality impact knowledge transfer effectiveness among its members?: A multi-mediator-moderator model. *Behaviour y Information Technology*, 40(6), 608-624.

Cheng, C. C., y Krumwiede, D. (2017). What makes a manufacturing firm effective for service innovation? The role of intangible capital under strategic and environmental conditions. *International Journal of Production Economics*, 193, 113-122.

Cheng, C. C., y Krumwiede, D. (2017). What makes a manufacturing firm effective for service innovation? The role of intangible capital under strategic and environmental conditions. *International Journal of Production Economics*, 193, 113-122.

CherryMia2021y

Chesbrough, H.W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting

Chien, P. M., y Ritchie, B. W. (2018). Understanding intergroup conflicts in tourism. *Annals of Tourism Research*, 72(C), 177-179.

Chien, P. M., y Ritchie, B. W. (2018). Understanding intergroup conflicts in tourism. *Annals of Tourism Research*, 72(C), 177-179.

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., y Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316.

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., y Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>

Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling management. *Information Systems Quarterly*, 22(1), 19-24.

Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.

Cho, C., Kim, B., y Oh, S. (2022). Effects of the entrepreneurial strategic orientation of social enterprises on organizational effectiveness: Case of south korea. *Administrative Sciences*, 12(1), 19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010019>

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., y Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business y Management*, 18(3), 187-210.

Choi, K., Jean, R. J. B., y Kim, D. (2019). The impacts of organizational learning capacities on relationship-specific innovations. *International Marketing Review*.

Chou, S.Y. and Ramser, C. (2019), "A multilevel model of organizational learning: incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management", *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 132-145, doi: 10.1108/TLO-10-2018-0168.

Christensen, CM, Dillon, K., Hall, T. y Duncan, DS (2016). *Competir contra la suerte: la historia de la innovación y la elección del cliente*. Harper Business.

Christensen, CM, Dillon, K., Hall, T. y Duncan, DS (2016). *Competir contra la suerte: la historia de la innovación y la elección del cliente*. Harper Business.

Ciasullo, M. V., Montera, R., Cucari, N., y Polese, F. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: Evidence from Chinese emerging market multinationals. *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 2110-2129.

Cillo, V., Castellano, S., Lamotte, O., Ardito, L., y Del Giudice, M. (2020). The managerial implications of assessing corporate social performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1521-1524.

Cillo, V., Rialti, R., Bertoldi, B. and Ciampi, F. (2019), "Knowledge management and open innovation in Agri-food crowdfunding", *British Food Journal*, Vol. 121 No. 2, pp. 242-258.

Clark, S. y Scott, N. (2006). "Managing knowledge in tourism planning: And how to assess your capability". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 7(1/2): 117-136.

Claycomb, V. A. (1995). *Organizational facilitators of customer-oriented organizational learning* (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).

Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administration Science Quality*, Vol. 35, pp. 128-152.

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administration Science Quality*, Vol. 35, pp. 128-152.

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1989). Innovation and learning. The two faces of RyD.

Coleman, James Samuel (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, No. 1, USA, The University of Chicago Press, pp. 95-120.

Collinson, S., y Liu, Y. (2019). Recombination for innovation: performance outcomes from international partnerships in China. *RyD Management*, 49(1), 46-63.

Cook S.; Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4): 373-390.

Cool, K., Costa, L. and Dierickx, I. (2002). Constructing Competitive Advantage. In A. Pettigrew, H. Thomas. y R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 55-71). London: Sage.

Cooper, R. G., y Kleinschmidt, E. J. (1995). New product performance: keys to success, profitability y cycle time reduction. *Journal of marketing management*, 11(4), 315-337.

Cooper, R. G., y Kleinschmidt, E. J. (1995). New product performance: keys to success, profitability y cycle time reduction. *Journal of marketing management*, 11(4), 315-337.

Corma, F. (2011). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. España: Editorial Díaz de Santos.

COVID-19 y sector turístico | 2020: análisis del año. (s. f.).  
<https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>

Crespo, C. F., Crespo, N. F., y Curado, C. (2022). The effects of subsidiary's leadership and entrepreneurship on international marketing knowledge transfer and new product development. *International Business Review*, 31(2), 101928.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101928>

Cruz Coria, E., Olmos Martínez, E., y Ibarra Michel, J. P. (2022). La integración de emprendedores turísticos a redes de cooperación inter-empresarial en entornos rurales: Un análisis relacional. *Investigaciones Turísticas*, 23, 73.  
<https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.4>

Cruz, J.; López, P. y Martín de Castro, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.

Cruz-Ros, S., Guerrero-Sánchez, D. L., y Miquel-Romero, M. J. (2021). Absorptive capacity and its impact on innovation and performance: findings from SEM and fsQCA. *Review of Managerial Science*, 15(2), 235-249.

Cyfert, S. y Krzakiewicz, K. (2016). the Role of Opportunity-Sensing and Learning Processes in Shaping Dynamic Capabilities in Polish Enterprises. *Management*, 20(1), 277-291.

D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Manage. J.*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, 1997.

D'Angelo, A., Ganotakis, P., y Love, J. H. (2020). Learning by exporting under fast, short-term changes: The moderating role of absorptive capacity and foreign collaborative agreements. *International Business Review*, 29(3), 101687.

Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.

Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001): «The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations». *Journal of Management Studies*, vol. 38, num. 1, págs. 45-65

Danneels, E. (2002). "The dynamics of products innovation and firm competences". *Strategic Management Journal*, 23(12): 1095-1121.

Danneels, E. (2008). "Organizational antecedents of second-order competences". *Strategic Management Journal*, 29(5): 519-543.

Danneels, E. (2010). "Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona". *Strategic Management Review*, 32(1): 1-31.

Davenport, T. H. (1999). Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance. *Knowledge management handbook*, 2, 1-2.

Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA., Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign.

Davies, A. y Brady, T. (2016). Explicating the Dynamics of Project. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.

De Silva, M., Howells, J., Khan, Z., y Meyer, M. (2022). Innovation ambidexterity and public innovation Intermediaries: The mediating role of capabilities. *Journal of Business Research*, 149, 14-29. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.013>

De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., y Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1236-1255.

De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., y Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1236-1255.

De Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., y Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164.

Demarest, M. (1997). "Understanding Knowledge management". *Long Range Planning*, 30(3): 374-384

Demirkan, I. (2018). The impact of firm resources on innovation. *European Journal of Innovation Management*

Dgaure Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., y Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164.

Dgaure Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., y Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164.

DiBella, A. J., Nevis, E. C., y Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of management studies*, 33(3), 361-379.

Dickmann, Michael, et al. «Localization of Staff in a Hostile Context: An Exploratory Investigation in Afghanistan». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, n.o 11, junio de 2019, pp. 1839-67. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291531>.

Dingler, A., and E. Enkel. 2016. "Socialization and Innovation: Insights from Collaboration across Industry Boundaries." *Technological Forecasting and Social Change* 109: 50–60. doi:10.1016/j.techfore.2016.05.017.

Domínguez-Escrig, E., y Mallén-Broch, F. F. (2021). Leadership for sustainability: fostering organizational learning to achieve radical innovations. *European Journal of Innovation*

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., y Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., y Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.

Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (Eds.) (2000). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press. Recuperado de: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0199248540.001.0001/acprof-9780199248544>

Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>

Dove, R. (1999). "Knowledge management, response ability, and the agile enterprise". *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 18-35.

Drucker, P. F. (1985). The changed world economy. *Foreign Aff.*, 64, 768.

Drucker, P. F. (1985). The changed world economy. *Foreign Aff.*, 64, 768.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79– 94.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79– 94.

Duan et al., (2020) The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms. *Int J Prod Econ* 229:107754

Duan et al., (2021) The moderating effect of absorptive capacity on the technology search and innovation quality relationship in high-tech manufacturing firms. *J Eng Technol Manage* 62:101656

Duan, Y., Cao, G., y Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 673-686.

Duan, Y., Cao, G., y Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 673-686.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L. R., Slevin, D. (Eds.), *The management of organization* (Vol. 1, pp. 167–188). North-Holland.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L. R., Slevin, D. (Eds.), *The management of organization* (Vol. 1, pp. 167–188). North-Holland.

Durmuş-Özdemir, E., y Abdulkhoshimov, K. (2018). Exploring the mediating role of innovation in the effect of the knowledge management process on performance. *Technology Analysis y Strategic Management*, 30(5), 596-608.

Edghiem, F., y Mouzughy, Y. (2018). Knowledge-advanced innovative behaviour: a hospitality service perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Edghiem, F., y Mouzughy, Y. (2018). Knowledge-advanced innovative behaviour: a hospitality service perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.

Ehret, M., y Wirtz, J. (2017). Unlocking value from machines: business models and the industrial internet of things. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 111-130.

Ehret, M., y Wirtz, J. (2017). Unlocking value from machines: business models and the industrial internet of things. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 111-130.

Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121

Elazhary, M., Popovič, A., Henrique de Souza Bermejo, P., y Oliveira, T. (2022). How information technology governance influences organizational agility: The role of market turbulence. *Information Systems Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2055813>

Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209.

Eldor, L., y Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.

Eldor, L., y Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.

Elragal, A., & Al-Serafi, A. M. (2010). The effect of implementing ERP systems on business performance: An exploratory case-study. In *International Business Information Management Association Conference: 06/11/2010-07/11/2010* (Vol. 2, pp. 1296-1314). International Business Information Management Association (IBIMA).

Ettlie, J. E., Bridges, W. P., y O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science*, 30(6), 682-695.

European Parliament, 2020 Covid-19 and the Tourism Sector (2020)

Evangelista, R., y Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.

Evangelista, R., y Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.

Exceltur | Perspectivas Turísticas. (s. f.). <https://www.exceltur.org/perspectivas-turisticas/>

Faccin, K., Balestrin, A., Martins, B. V., y Bitencourt, C. C. (2019). Knowledge-based dynamic capabilities: A joint RyD project in the French semiconductor industry. *Journal of Knowledge Management*.

Fan, J., Zheng, P., y Li, S. (2022). Vision-based holistic scene understanding towards proactive human–robot collaboration. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 75, 102304.

Fantasy, K., y Tipu, S. A. A. (2019). Exploring the relationships of the culture of competitiveness and knowledge development to sustainable supply chain management and organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*.

Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., y Mehralian, G. (2020). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*.

Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., y Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>

Feng, C., y Ma, R. (2020). Identification of the factors that influence service innovation in manufacturing enterprises by using the fuzzy DEMATEL method. *Journal of Cleaner Production*, 253, 120002.

Fergnani, A. (2022). Corporate foresight: A new frontier for strategy and management. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 820-844.

Ferraris, A., Santoro, G. and Scuotto, V. (2018), “Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 519-533.

Ferreira, J., Coelho, A., y Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.

Ferreira, J., Coelho, A., y Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.

Ferreira, J., Coelho, A., y Moutinho, L. (2020). The influence of strategic alliances on innovation and new product development through the effects of exploration and exploitation. *Management Decision*.

Ferreira, J., Mueller, J. and Papa, A. (2018), "Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2.

Ferreira, J., Mueller, J. and Papa, A. (2018), "Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2.

Ferreira, V. H. S., Marques, A. M. A., do Espírito Santo, P. M., y da Silva, S. F. (2021, September). The Influence of Knowledge Management on the Result of Innovation of Companies in the Mold Industries. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 283-291). Academic Conferences International Limited.

Ferrer-Serrano, M., Fuentelsaz, L., y Latorre-Martinez, M. P. (2022). Examining knowledge transfer and networks: An overview of the last twenty years. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2007-2037. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0265>

Figueiredo, Paula Cristina Nunes, et al. «Integrative Model of the Leader Competences». *European Journal of Training and Development*, vol. ahead-of-print, n.o ahead-of-print, marzo de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2021-0121>.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: *Algebra and statistics*.

Foss, N. J. (1997). Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead. *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*, 345-265.

Foss, N. J., y Kirkegaard, M. F. (2020). Blended ambidexterity: The copresence of modes of ambidexterity in William Demant Holding. *Long Range Planning*, 53(6), 102049.

Foss, N.J., y Knudsen, C. (1996). *Towards a competence theory of the firm*. Routledge.

Foster, K., Smith, G., Ariyachandra, T., y Frolick, M. N. (2015). Business intelligence competency center: Improving data and decisions. *Information Systems Management*, 32(3), 229-233.

Foster, K., Smith, G., Ariyachandra, T., y Frolick, M. N. (2015). Business intelligence competency center: Improving data and decisions. *Information Systems Management*, 32(3), 229-233.

Fraj, E., Matute, J. and Melero, I. (2015), "Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success", *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 30-42.

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., y Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.

Fredrich, V., Bouncken, R. B., y Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in coopetition alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862-868.

Freij, Å. (2021). Regulatory change impact on technology and associated mitigation capabilities. *Technology Analysis y Strategic Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1963426>

Fronzetti Colladon, A., Toschi, L., Ughetto, E., y Greco, F. (2023). The language and social behavior of innovators. *Journal of Business Research*, 154, 113317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113317>

Fryxell, G. E., y Lo, C. W. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of business ethics*, 46(1), 45-69.

Fryxell, G. E., y Lo, C. W. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of business ethics*, 46(1), 45-69.

Fu, X., Luan, R., Wu, H. H., Zhu, W., y Pang, J. (2021). Ambidextrous balance and channel innovation ability in Chinese business circles: the mediating effect of knowledge inertia and guanxi inertia. *Industrial Marketing Management*, 93, 63-75.

Fukuyama, F. (ed.) (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, The Free Press

Galati, A., Tinervia, S., Tulone, A. and Crescimanno, M. (2019), "Drivers affecting the adoption and effectiveness of social media investments: the Italian wine industry case", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 31 No. 2, pp. 260-278

Galati, A., Tinervia, S., Tulone, A. and Crescimanno, M. (2019), "Drivers affecting the adoption and effectiveness of social media investments: the Italian wine industry case", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 31 No. 2, pp. 260-278

Galeazzo, A., y Furlan, A. (2019). Good problem solvers? Leveraging knowledge sharing mechanisms and management support. *Journal of Knowledge Management*.

Ganguly, A., Talukdar, A., y Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*.

Gao, Y., Shu, C., Jiang, X., Gao, S., y Page, A. L. (2017). Managerial ties and product innovation: The moderating roles of macro-and micro-institutional environments. *Long Range Planning*, 50(2), 168-183.

Gárate Carrillo, M. I., y Cordero Arroyo, G. (2019). Apuntes para caracterizar la formación continua en línea de docentes. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(36), 209-221.

Garay, L., Font, X., y Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418-429.

Garay, L., Font, X., y Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418-429.

García Almeida, D. (2004) La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

García-Milon, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., y Pelegrín-Borondo, J. (2020). Towards the smart tourism destination: Key factors in information source use on the tourist shopping journey. *Tourism management perspectives*, 36, 100730.

García-Sánchez, P., Díaz-Díaz, N. L., y De Saá-Pérez, P. (2019). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 191-207

Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. y Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.

Gaur, A. S., Ma, H., y Ge, B. (2019). MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs. *Journal of Knowledge Management*.

Gayed, S., y El Ebrashi, R. (2022). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: Amid the COVID-19 outbreak. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2977>

Ge, S., y Liu, X. (2022). The role of knowledge creation, absorption and acquisition in determining national competitive advantage. *Technovation*, 112, 102396. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102396>

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., y Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.

George, D., y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.

Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M., y Rostami, M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(3), 191-199.

Ghasemzadeh, P., Rezayat Sorkhabadi, S. M., Kebriaeezadeh, A., Nazari, J. A., Farzaneh, M., y Mehralian, G. (2021). How does organizational learning contribute to corporate social responsibility and innovation performance? The dynamic capability view. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0069>

Glosario de términos de turismo | OMT. (s.f.). <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Goaill, M. M., y Al-Hakimi, M., A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience? *Cogent Business y Management*, 8(1), 1962487. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1962487>

Godovykh, M., y Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694.

Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The learning organization*.

Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

Gómez-Solórzano, M., Tortoriello, M., y Soda, G. (2019). Instrumental and affective ties within the laboratory: The impact of informal cliques on innovative productivity. *Strategic Management Journal*, 40(10), 1593-1609.

Gómez-Solórzano, M., Tortoriello, M., y Soda, G. (2019). Instrumental and affective ties within the laboratory: The impact of informal cliques on innovative productivity. *Strategic Management Journal*, 40(10), 1593-1609.

Goni, J. I. C., y Van Looy, A. (2022). Process innovation capability in less-structured business processes: A systematic literature review. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0487>

Gössling, S., Scott, D., y Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.

Gössling, S., Scott, D., y Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.

Grandori, A.; Soda, G. (1995): "Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms". *Organization Studies*, vol. 16, nº 2, pp. 183-214.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

Grant, R. (1991). The Resources-Based theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 22, 114-135.

Grant, R. M. (1996), 'Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration', *Organization Science*, 7, 375–87.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge - based theory of the firm. *Strategy Management Journal* vol. 17, no 7, pp. 109-122.

Grant, R. M. (2002). The knowledge based view of the firm. In C. Choo and N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press.

Grant, R.M. (1997) The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30, 450-454.

Greco, M., Campagna, M., Cricelli, L., Grimaldi, M., y Strazzullo, S. (2022). COVID-19-related innovations: A study on underlying motivations and inter-organizational collaboration. *Industrial Marketing Management*, 106, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.014>

Grisseemann, U., Plank, A., y Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.

Grisseemann, U., Plank, A., y Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.

Gu, S. (2022). Green innovation; a way to enhance economic performance of Chinese hotels. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2021-0128>

Guan, J., y Liu, N. (2016). Exploitative and exploratory innovations in knowledge network and collaboration network: A patent analysis in the technological field of nano-energy. *Research policy*, 45(1), 97-112.

Guinan, P. J., Parise, S., y Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.

Guinan, P. J., Parise, S., y Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.

Guo, J., Guo, B., Zhou, J., y Wu, X. (2020). How does the ambidexterity of technological learning routine affect firm innovation performance within industrial clusters? The moderating effects of knowledge attributes. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119990

Gupta, V. and Chopra, M. (2018), "Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance-A balanced scorecard perspective", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 48 No. 1, pp. 21-46.

Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 30(1), 38-70.

Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., y Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations y Production Management*, 38(1), 43-66.

Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U. and Babakus, E. (2015), "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium-sized enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 40 No. 2, pp. 124-138.

Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U. and Babakus, E. (2015), "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium-sized enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 40 No. 2, pp. 124-138.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.

Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., y Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53, 46-60.

Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., y Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53, 46-60.

Hall, R., y Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of business Research*, 56(2), 145-152.

Hameed, W. U., Altaf, M., y Ahmed, A. (2019). Open Innovation Challenges: Empirical Evidence from Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises (SME's). *Journal of Management and Research*, 6(1), 1-25.

Hameed, W. U., Nisar, Q. A., y Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745.

Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.

Han, H., y Hyun, S. S. (2018). Eliciting customer green decisions related to water saving at hotels: impact of customer characteristics. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1437-1452.

Han, H., y Hyun, S. S. (2018). Eliciting customer green decisions related to water saving at hotels: impact of customer characteristics. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1437-1452.

Han, H., y Hyun, S. S. (2019). Eliciting customer green decisions related to water saving at hotels: impact of customer characteristics. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1437-1452.

Hanvanich, S., Sivakumar, K. y Hult, T.M. (2006). "The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4): 600-612.

Hardy, J.H. III, Day, E.A. and Arthur, W. Jr (2019), "Exploration-exploitation tradeoffs and information-knowledge gaps in self-regulated learning: implications for learner-controlled training and development", *Human Resource Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 196-217.

Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(1): 148-163.

Harris, M., y Wood, G. (2020). Ambidextrous working in health and social care services: A configurational view. *Long Range Planning*, 53(6), 102051.

Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., y Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832.

Hassani, A., y Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121416>

Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Haus-Reve, S., Fitjar, R. D., y Rodríguez-Pose, A. (2022). DUI it yourself: Innovation and activities to promote learning by doing, using, and interacting within the firm. *Industry and Innovation*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2131509>

Heidt, L., Gauger, F., y Pfnür, A. (2022). Work from home success: Agile work characteristics and the mediating effect of supportive hrm. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>

Helfat C, Raubitschek R. (2007) Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*. 2000;21(10-11):961-79. ISSN 1097-0266.

Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 29, 997-1010

Henderson, R. M., y Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.

Henry, A. D., & Vollan, B. (2014). Networks and the challenge of sustainable development. *Annual Review of Environment and Resources*, 39, 583-610.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship y Regional Development*, 31(5-6), 476-495.

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., y Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 220-230.

Hernandez-Perlines, F., Ribeiro-Soriano, D., y Rodríguez-García, M. (2020). Transgenerational innovation capability in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*.

Hintehunber HH, Levin BM. (1994): "Strategic networks. The organization of the future". *Long Range Planning*, 27 (3): 43-53

Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.D. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización: Conceptos y casos*, (7ª ed.). Cengage Learning Editores, Méjico

Hjalager, A. M. (2001). Quality in tourism through the empowerment of tourists. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Hjalager, A. M. (2001). Quality in tourism through the empowerment of tourists. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.

Holcomb, T.R., Holmes, R.L. y Connelly, B.L. (2009). "Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation". *Strategic Management Journal*, 30(5): 457-485.

Hornig, J. S., y Hsu, H. (2020). A holistic aesthetic experience model: Creating a harmonious dining environment to increase customers' perceived pleasure. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 520-534.

Howard-Grenville, J. (2020). ' How to sustain your organization's culture when everyone is remote'. *MIT Sloan Management Review*, June, 1– 4.

Hsieh, Y. H., y Chou, Y. H. (2018). Modeling the impact of service innovation for small and medium enterprises: A system dynamics approach. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 82, 84-102.

[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00025-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00025-3)

Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European management journal*, 32(4), 587-595.

Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European management journal*, 32(4), 587-595.

Huang, C. E., y Liu, C. H. (2019). Impacts of social capital and knowledge acquisition on service innovation: An integrated empirical analysis of the role of shared values. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 28(5), 645-664.

Huang, C. E., y Liu, C. H. (2019). Impacts of social capital and knowledge acquisition on service innovation: An integrated empirical analysis of the role of shared values. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 28(5), 645-664.

Huang, K. H., y Mas-Tur, A. (2016). New knowledge impacts in designing implementable innovative realities.

Huggins, R., y Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 45(1), 103-128.

Hult, G. T. M.; Hurley, R. F.; Knight, G. A. K. (2004) Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, [S.l.], v. 33, n. 5, p. 429-438.

Hung, K.K., Mark, C.K., Yeung, M.P., Chan, E.Y. and Graham, C.A. (2018), "The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong", *Globalization and Health*, Vol. 14 No. 1, p. 117.

Hurley, R. F., y Hult, G. T. (1998). Innovation Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

Hwang, J., Choe, J. Y. (Jacey), Kim, H. M., y Kim, J. J. (2021). The antecedents and consequences of memorable brand experience: Human baristas versus robot baristas. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 561-571. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.013>

Ietto, B., Ancillai, C., Sabatini, A., Carayannis, E. G., & Gregori, G. L. (2022). The role of external actors in SMEs' human-centered industry 4.0 adoption: an empirical perspective on Italian competence centers. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Inkpen, A. C.; Tsang, E.W.K. (2005) "Social capital, networks and knowledge transfer" *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 30, pp. 146-165.

Iqbal, J., y Hameed, W. U. (2020). Open innovation challenges and coopetition-based open-innovation empirical evidence from Malaysia. In *Innovative Management and Business Practices in Asia* (pp. 144-166). IGI

Iqbal, Salman; Rasheed, Mamoona; Khan, Huma; Siddiqi, Ahmed (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print(ahead-of-print), -. doi:10.1108/VJKMS-02-2020-0033

Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., y Min, N. H. (2020). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 1-27.

J. Alegre, K. Sengupta, and R. Lapiedra, "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry," *Int. Small Bus. J.*, vol. 31, no. 4, pp. 454–470, 2003

Jacob, M., Tintore, J. y Torres, X., 2001. *Innovación en servicios*, Madrid: Colección Estudios nº 19. Fundación Cotec.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., y Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.

Janka, M., Heinicke, X., y Guenther, T. W. (2020). Beyond the "good" and "evil" of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1363-1404.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Jantunen, A. (2005). "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study". *European Journal of Innovation Management* 8 (3), 336-349.

Jatobá, M. N., Franco, M., y Rodrigues, M. (2022). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: A systematic literature review. *Journal of Business y Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0440>

Jatobá, M. N., Franco, M., y Rodrigues, M. (2022). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: A systematic literature review. *Journal of Business y Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0440>

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

Jensen, M.C. y Meckling, W. (1996) "Conocimientos específicos y generales y estructura organizativa" *Harvard Deusto Bussiness Review* Ene/Feb no. 70 pp. 64-77

Jiang, W., Mavondo, F., y Zhao, W. (2019). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.

Jiang, Y., y Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Managemen*

Jiang, Y., y Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

Jimenez-Jimenez, D., Martínez-Costa, M., y Rodriguez, C. S. (2019). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between information technology and innovation. *Journal of Knowledge Management*.

Jimes, C., Lucardie, L. (2003). Reconsidering the tacit-explicit distinction – A move toward functional (tacit) knowledge management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1): 23-32

Jin, C., Liu, A., Liu, H., Gu, J., y Shao, M. (2022). How business model design drives innovation performance: The roles of product innovation capabilities and technological turbulence. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121591. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121591>

Johannisson, B., y Olaison, L. (2007). The moment of truth—Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of social economy*, 65(1), 55-78.

Joseph, C., y Wood, D. (2020). Fostering innovation via ambidexterity in aerospace organizations. *Acta Astronautica*, 168, 37-43.

Joyce, A., y Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.

Jurksiene, L. y Pundziene, A. (2016). The Relationship Between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.

Kafouros, M., Love, J. H., Ganotakis, P., y Konara, P. (2020). Experience in RyD collaborations, innovative performance and the moderating effect of different dimensions of absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119757.

Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., y Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of knowledge management*.

Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A. C. R., y Sharma, A. (2022). Toward holistic experience-oriented service innovation: Co-creating sustainable value with customers and society. *Cornell Hospitality Quarterly*, 193896552211083. <https://doi.org/10.1177/19389655221108334>

Kang, S.C, Morris, S.S. y Snell, S. (2007). “Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture”. *Academy of Management Review*, 32(1): 236–256

Kapo, A., Mujkic, A., Turulja, L., y Kovačević, J. (2020). Continuous e-learning at the workplace: the passport for the future of knowledge. *Information Technology y People*.

Karahanna, E., y Preston, D. S. (2013). The effect of social capital of the relationship between the CIO and top management team on firm performance. *Journal of Management Information Systems*, 30(1), 15-56.

Karim, R. Al. (2019), "Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective", *International Journal of Entrepreneurial Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 8-14, doi: 10.31580/ijer.v1i2.497.

Karlsson, C., y Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why?. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.

Karlsson, C., y Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why?. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.

Kassa, A. G., y Tsigu, G. T. (2021). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: A resource-based view and a social exchange theory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2172>

Kazancoglu, Y., Sagnak, M., Kayikci, Y., y Kumar Mangla, S. (2020). Operational excellence in a green supply chain for environmental management: A case study. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1532-1547.

Kazemargi, N., Tavoletti, E., Appolloni, A., y Cerruti, C. (2022). Managing open innovation within supply networks in mature industries. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2021-0606>

Kezar, A. J., y Holcombe, E. M. (2019). Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education*, 1-20.

Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., y Slade, B. (2020). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-18.

Khan, A., Tao, M., y Li, C. (2022). Knowledge absorption capacity's efficacy to enhance innovation performance through big data analytics and digital platform capability. *Journal of Innovation y Knowledge*, 7(3), 100201. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100201>

Khan, Z., Lew, Y. K., y Marinova, S. (2019). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*, 28(3), 499-512.

Kim, T. T., y Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.

Kim, T. T., y Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.

Klarin, A. (2019). Mapping product and service innovation: A bibliometric analysis and a typology. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119776.

Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P. and Vugt, M. V. (2020) Covid-19 and the workplace: Implications, issues and insights for future research. *American Psychologist*. Forthcoming.

Ko, M. C. (2019). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X19865996.

Ko, W. W., y Liu, G. (2019). How Information Technology Assimilation Promotes Exploratory and Exploitative Innovation in the Small-and Medium-Sized Firm Context: The Role of Contextual Ambidexterity and Knowledge Base. *Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 442-466.

Kock, F., Josiassen, A., y Assaf, A. G. (2016). Advancing destination image: The destination content model. *Annals of Tourism Research*, 61, 28-44.

Kock, F., Josiassen, A., y Assaf, A. G. (2016). Advancing destination image: The destination content model. *Annals of Tourism Research*, 61, 28-44.

Kock, F., Josiassen, A., y Assaf, A. G. (2019). The xenophobic tourist. *Annals of tourism research*, 74, 155-166.

Kock, F., Josiassen, A., y Assaf, A. G. (2019). The xenophobic tourist. *Annals of tourism research*, 74, 155-166.

Kodama, M. (2017). *Strategy Transformation Based on Holistic Leadership: A Case Study of Apple*. In *Developing Holistic Leadership*. Emerald Publishing Limited.

Kodama, M. (2017). *Strategy Transformation Based on Holistic Leadership: A Case Study of Apple*. In *Developing Holistic Leadership*. Emerald Publishing Limited.

Kogut, B y U. Zander (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organ. Sci.* 3 383-397 ISSN 1047-7039.

Kor Y.Y. y Leblebici, H. (2005). "How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?". *Strategic Management Journal*, 26(10): 967-985.

Kotlarsky, J., and I. Oshri. 2005. "Social Ties, Knowledge Sharing and Successful Collaboration in Globally Distributed System Development Projects." *European Journal of Information Systems* 14 (1): 37–48. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000520.

Kraus, M., Feuerriegel, S., y Oztekin, A. (2020). Deep learning in business analytics and operations research: Models, applications and managerial implications. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 628-641.

Kremer, H., Villamor, I., y Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.

Kremer, H., Villamor, I., y Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.

Krzakiewicz, K. y Cyfert, S. (2014). the Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises. *Management*, 18(2), 8-18

Ku, M. (2019). Similarity-dissimilarity and social capital in research knowledge networks: explaining knowledge sharing in academic institutions. *Knowledge Management Research y Practice*

Ku, M. (2019). Similarity-dissimilarity and social capital in research knowledge networks: explaining knowledge sharing in academic institutions. *Knowledge Management Research y Practice*

Kubota, L. C. As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. *Economia e Sociedade, Campinas*, v. 18, n. 2, p. 349-369, 2009.

Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US. *Journal of Business Research*, 149, 869-883.

Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US. *Journal of Business Research*, 149, 869-883. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.059>

Kwon, W., Lee, M., y Back, K. J. (2020). Exploring the underlying factors of customer value in restaurants: A machine learning approach. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102643.

L. Dezi, G. Santoro, H. Gabteni, and A. C. Pellicelli, "The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry," *Bus. Process Manage. J.*, vol. 24, no. 5, pp. 1163– 1175, 2018.

Lahiri, A., y Wadhwa, A. (2021). When do serial entrepreneurs found innovative ventures? Evidence from patent data. *Small Business Economics*, 57(4), 1973-1993.

Lam, J. M., Ismail, H., y Lee, S. (2020). From desktop to destination: User-generated content platforms, co-created online experiences, destination image and satisfaction. *Journal of Destination Marketing y Management*, 18, 100490.

Lane, P.J., Koka B.R. y Pathak, S. (2006). "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review*, 31(4): 833-863.

Lane, Peter y Lubatkin, Michael (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, USA, John Wiley y Sons, pp. 461 – 477

Laursen, K., and A. Salter. 2006. "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms." *Strategic Management Journal* 27 (2): 131–150. doi:10.1002/(ISSN)1097-0266

Lawson, B. y Sanson, D. (2001). "Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, 5(3): 377-400.

Le, P. B., y Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*.

Le, P. B., y Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*.

Le, P. B., y Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*.

Le, P.B. and Lei, H. (2017), "How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms", *Chinese Management Studies*, Vol. 11 No. 3, pp. 479-497.

Le, P.B. and Lei, H. (2018), "The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: the case of Chinese firms", *Chinese Management Studies*, Vol. 12 No. 2, pp. 305-322.

Lee, G.K. (2008). "Relevance of organizational capabilities and its dynamics: What to learn from entrants' product portfolios about the determinants of entry timing". *Strategic Management Journal*, 29(12): 1257-1280.

Lee, H. y Choi, B. (2003). "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination". *Journal of Management Information Systems* 20 (1), 179- 228.

Lee, R., Tuselmann, H., Jayawarna, D., y Rouse, J. (2019). Effects of structural, relational and cognitive social capital on resource acquisition: a study of entrepreneurs residing in multiply deprived areas. *Entrepreneurship y Regional Development*, 31(5-6), 534-554.

Lehene, C. F. (2022). Development of supportive characteristics to facilitate learning from strategic alliances. *Management y Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 120-138. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0007>

Lehene, C. F. (2022). Development of supportive characteristics to facilitate learning from strategic alliances. *Management y Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 120-138. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0007>

Lehtinen, U., y Järvinen, R. (2015). The role of service characteristics in service innovations. *Nordic Journal of Business*, 64(3), 168-181.

Lehtinen, U., y Järvinen, R. (2015). The role of service characteristics in service innovations. *Nordic Journal of Business*, 64(3), 168-181.

Leiblein, M.J. y Madsen, T.L. (2009). "Unbundling competitive heterogeneity: Incentive structures and capability influences on technological innovation". *Strategic Management Journal*, 30(7): 711-735.

Leiringer, R., y Zhang, S. (2021). Organisational capabilities and project organising research. *International Journal of Project Management*, 39(5), 422-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.003>

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13(special issue summer): 111-125.

Levinthal, D. A. and March J. G. (1993). The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95-112

Levy, M., Hadar, I., Greenspan, S. y Hadar, E. (2010). "Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit". *Journal of Knowledge Management* 14 (1), 114–127.

Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92, 102012.

Li, H. (2021). Effects of innovation modes and network partners on innovation performance of young firms. *European Journal of Innovation Management*

Li, H. (2021). Effects of innovation modes and network partners on innovation performance of young firms. *European Journal of Innovation Management*

Li, H. y Atuahene-Gima, K. (2001). "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china". *Academy Management Journal*, 44(6): 1123-1134.

Li, S., Wang, R., Zheng, P., y Wang, L. (2021). Towards proactive human–robot collaboration: A foreseeable cognitive manufacturing paradigm. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 547-552.

Li, X, Xu, Z, y Men, C. (2020). The transmission mechanism of idea generation on idea implementation: team knowledge territoriality perspective. *Journal of Knowledge Management*.

Li, X., Xu, Z., y Men, C. (2020). The transmission mechanism of idea generation on idea implementation: team knowledge territoriality perspective. *Journal of Knowledge Management*.

Liang, L., Alam, A., Sorwar, G., Yazdifar, H., y Eskandari, R. (2021). The combined network effect of sparse and interlocked connections in SMEs' innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120488.

Liao, S.H., Fei, W.C. and Chen, C.C. (2007), "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries", *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 3, pp. 340-359.

Liao, S.H., Fei, W.C. and Chen, C.C. (2007), "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries", *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 3, pp. 340-359.

Lieshout, J. W. F. C., Nijhof, A. H. J., Naarding, G. J. W., y Blomme, R. J. (2021). Connecting strategic orientation, innovation strategy, and corporate sustainability: A model for sustainable development through stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4068-4080. <https://doi.org/10.1002/bse.2857>

Lin, C.-P., y Huang, T.-Y. (2022). Assessing social capital and knowledge sharing in the high-tech industry: A moderating role of hypercompetition. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1065>

Lin, H. F. (2007). "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study". *International Journal of Manpower* 28 (3/4), 315–332.

Lin, H.; Su, J. y Higgins, A. (2016). How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.

Lin, N. (2001): *Social capital: A theory of social structure and action*, New York, CambridgeUniversity Press.

Lin, Y. H., y Chen, Y. S. (2017). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality y Quantity*, 51(4), 1663-1685.

Lindblom, J., y Martins, J. T. (2022). Knowledge transfer for RyD-sales cross-functional cooperation: Unpacking the intersections between institutional expectations and human resource practices. *Knowledge and Process Management*, 29(4), 418-433. <https://doi.org/10.1002/kpm.1726>

Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., y Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 709-737.

Liu, F. H., y Huang, T. L. (2018). The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage. *Journal of Business y Industrial Marketing*.

Liu, L., Yu, B., y Wu, W. (2019). The formation and effects of exploitative dynamic capabilities and explorative dynamic capabilities: An empirical study. *Sustainability*, 11(9), 2581. <https://doi.org/10.3390/su11092581>

Liu, R., Ding, X. H., Yang, Z., Wu, J., y Yang, J. (2020). Media selection in knowledge transfer: A decision model. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 28(1), 86-102.

LIU, S.-M., HU, R., y KANG, T.-W. (2021). The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: Evidence from chinese high-tech firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1153-1162. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO3.1153>

Liu, X., Zhang, L., Gupta, A., Zheng, X., y Wu, C. (2022). Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units. *Strategic Management Journal*, smj.3406. <https://doi.org/10.1002/smj.3406>

Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., y Liu, C. (2019). Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?. *Journal of Knowledge Management*.

Liu, Y., Cheng, P. and Zhao, D. (2018), "New product launch actions and firm performance: the effects of breadth, complexity and heterogeneity", *Chinese Management Studies*, Vol. 12 No. 1, pp. 79-105.

Liu, Y., L. Cooper, C., y Y. Tarba, S. (2019). Resilience, wellbeing and HRM: A multidisciplinary perspective.

Liu, Y., y Yu, Y. (2021). Business model adaptation of small and medium-sized information technology firms: The role of dynamic capabilities. *Journal of Global Information Management*, 29(6), 1-15. <https://doi.org/10.4018/JGIM.20211101.0a1>

Lohrke, F. T., Carson, C. M., y Lockamy, A. (2018). Bayesian analysis in entrepreneurship decision-making research. *Management Decision*

Lonial, S. C., y Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.

Lonial, S. C., y Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.

Lopez, C., Yacine Haddoud, M., y Kasturiratne, D. (2022). Revisiting the innovation–export entry link through a configuration approach. *Journal of Business Research*, 149, 927-937. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.018>

Lopez-Vega, Henry, y Nicolette Lakemond. «Tapping into Emerging Markets: EMNEs ' Strategies for Innovation Capability Building». *Global Strategy Journal*, febrero de 2022, p. gsj.1429. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1002/gsj.1429>.

Lua, C.M and Brutton, G.D. (2011). Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies, *Journal of World Business* 46(3): 371-380

Luengo, M. J., y Obeso, M. (2013). El efecto de la triple hélice en los resultados de innovación. *Revista de Administração de Empresas*, 53, 388-399.

Luengo-Valderrey, M. J., y Moso-Díez, M. (2019). Interaction between knowledge management activities, innovation barriers and innovation performance: Spanish high and medium technology firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(1), 298-317.

Luengo-Valderrey, M. J., y Moso-Díez, M. (2019). Interaction between knowledge management activities, innovation barriers and innovation performance: Spanish high and medium technology firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(1), 298-317.

Luomaranta, T., y Martinsuo, M. (2019). Supply chain innovations for additive manufacturing. *International Journal of Physical Distribution y Logistics Management*.

Luque Martínez, T., y Barrio García, S. D. (2000). Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados (No. Sirsi) i9788436814163).

Lusch, R. F., y Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.

Mahdi, O. R., Nassar, I. A., y Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.

Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.

Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.

Mahoney, J.T. (1995). "The management of resources and the resource of management". *Journal of Business Research*, 33(2): 91-101.

Mai, N. K., Do, T. T., y Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation y Knowledge*, 7(3), 100204. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>

Mainert, J., Niepel, C., Lans, T. and Greiff, S. (2018), "How employees perceive organizational learning: construct validation of the 25-item short form of the strategic learning assessment map (SF-SLAM)", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 57-75.

Malerba, F. and Torrisi, S. (1992), "Internal capabilities and external networks in innovative activities: evidence from the software industry", *Economical Innovation and New Technology*, Vol. 2 No. 1, pp. 49-71.

Malerba, F. and Torrisi, S. (1992), "Internal capabilities and external networks in innovative activities: evidence from the software industry", *Economical Innovation and New Technology*, Vol. 2 No. 1, pp. 49-71.

Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., y Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.

Mao, C., Koide, R., Brem, A., y Akenji, L. (2020). Technology foresight for social good: Social implications of technological innovation by 2050 from a Global Expert Survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119914.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87

Marchiori, D., y Franco, M. (2020). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(2), 130-139.

Marchiori, D., y Franco, M. (2020). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(2), 130-139.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., y Zaragoza-Sáez, P. C. (2019). The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research*, 101, 767-776.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., y Zaragoza-Sáez, P. C. (2019). The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research*, 101, 767-776.

Markovich, A., Raban, D. y Efrat, K. (2022). Adaptar las fuentes de información competitivas a la secuencia de capacidades dinámicas. *Revista de Gestión y Organización*, 1-22. doi:10.1017/jmo.2022.35

Marsick, V. J., y Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.

Marsick, V. J., y Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.

Martínez, A. P. (2022). De un entorno VUCA a un entorno BANI para dar sentido a este mundo de transformación constante. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (376), 24.

Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Garcia-Perez, A., y Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 70, 381-389.

Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Garcia-Perez, A., y Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 70, 381-389.

Martínez-Pérez, Á., Elche, D., García-Villaverde, P. M., y Parra-Requena, G. (2019). Cultural tourism clusters: social capital, relations with institutions, and radical innovation. *Journal of Travel Research*, 58(5), 793-807.

Martínez-Pérez, Á., Elche, D., y García-Villaverde, P. M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of destination marketing y management*, 11, 80-88.

Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., y Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.

Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., y Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.

Martín-Rios, C., y Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229.

Martín-Rios, C., y Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229.

Martin-Rios, C., y Parga-Dans, E. (2016). The early bird gets the worm, but the second mouse gets the cheese: Non-technological innovation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 6-17.

Martin-Rios, C., y Parga-Dans, E. (2016). The early bird gets the worm, but the second mouse gets the cheese: Non-technological innovation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 6-17.

Massingham, P. y K. Diment (2009). Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity. *The Learning Organization*, 16, 122-142.

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., y Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C. y García, L. (2007). Innovación: Factor Clave para Lograr Ventajas Competitivas. *Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales*, 3(7). 46-83. Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705/>>. [20 de octubre de 2016].

McCartney, G., y McCartney, A. (2020). Rise of the machines: towards a conceptual service-robot research framework for the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mcdonald, F. (2003). Cautions International Entrepreneurs: The case of the Mittelstand. *Journal of International Entrepreneurs*, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 363-381,

McEvily, SK, y Chakravarthy, B. (2002). La persistencia de la ventaja basada en el conocimiento: una prueba empírica para el rendimiento del producto y el conocimiento tecnológico. *Revista de gestión estratégica* , 23 (4), 285-305.

McEvily, SK, y Chakravarthy, B. (2002). La persistencia de la ventaja basada en el conocimiento: una prueba empírica para el rendimiento del producto y el conocimiento tecnológico. *Revista de gestión estratégica* , 23 (4), 285-305.

Mendoza-Arviso, U., y Solís-Rodríguez, F. T. (2022). Quality, knowledge, and innovation of manufacturing processes in Ciudad Juárez, Mexico. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 83-94.

Mercan, S., Cain, L., Akkaya, K., Cebe, M., Uluagac, S., Alonso, M., y Cobanoglu, C. (2020). Improving the service industry with hyper-connectivity: IoT in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mertens L., y Palomares, L. (2006). Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de

aprendizaje? Seminario internacional Globalización, Conocimiento y Desarrollo, Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM, México.

Meyer, K. E., y Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827-1855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>

Migueluez, E., y Morrison, A. (2022). Migrant inventors as agents of technological change. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09927-z>

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., y Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information y Management*, 57(2), 103169.

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., y Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information y Management*, 57(2), 103169.

Miles, J., y Shevlin, M. (2007). A time and a place for incremental fit indices. *Personality and individual differences*, 42(5), 869-874.

Milwood, P. A., y Roehl, W. S. (2018). Orchestration of innovation networks in collaborative settings. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mishra, S., Singh, S. P., Johansen, J., Cheng, Y., y Farooq, S. (2019). Evaluating indicators for international manufacturing network under circular economy. *Management Decision*.

Mody, M. A., Lu, L., y Hanks, L. (2020). "It's not worth the effort"! Examining service recovery in Airbnb and other homesharing platforms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Moghimi, S. (2016), "Creativity and innovation in hotels and resorts: the role of leadership", Doctoral Thesis, RMIT University.

Moingeon, B. y Edmondson, A. (eds.) (1996) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage

Möller, U., y McCaffrey, M. (2021). Entrepreneurship and firm strategy: Integrating resources, capabilities, and judgment through an austrian framework. *Entrepreneurship Research Journal*, 0(0), 000010151520200519. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0519>

Montani, F., y Staglianò, R. (2021). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *RyD Management*.

Montani, F., y Staglianò, R. (2021). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *RyD Management*.

Moon, H., Johnson, J. L., Mariadoss, B. J., y Cullen, J. B. (2018). Supplier and customer involvement in new product development stages: implications for new product innovation outcomes. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(01), 1850004.

Moon, H., Johnson, J. L., Mariadoss, B. J., y Cullen, J. B. (2018). Supplier and customer involvement in new product development stages: implications for new product innovation outcomes. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(01), 1850004.

Moser, C., y Deichmann, D. (2021). Knowledge sharing in two cultures: The moderating effect of national culture on perceived knowledge quality in online communities. *European Journal of Information Systems*, 30(6), 623-641. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1817802>

Mrusek, N., Ottenbacher, M. C., y Harrington, R. J. (2021). The impact of sustainability and leadership on the innovation management of michelin-starred chefs. *Sustainability*, 14(1), 330. <https://doi.org/10.3390/su14010330>

Mrutzek-Hartmann, B., Kotzab, H., Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. Ö., y Kühling, S. (2022). Omni-channel retailing resources and capabilities of SME specialty retailers – insights from Germany and Turkey. *International Journal of Retail y Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0503>

Mu, Y., Bossink, B., y Vinig, T. (2022). Developing a classification scheme of service innovation. *Annals of Tourism Research*, 95, 103411. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103411>

Mukherjee, D., Lahiri, S., Ash, S. R., y Gaur, A. S. (2019). Search motives, local embeddedness, and knowledge outcomes in offshoring. *Journal of Business Research*, 103, 365-375.

Müller, J. M., Buliga, O., y Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.

Müller, J. M., Buliga, O., y Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.

Muninger, M. I., Hammedi, W., y Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116-127.

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., y Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial marketing management*, 73, 193-205.

Nandini, W., Gustomo, A., y Sushandoyo, D. (2022). The mechanism of an individual's internal process of work engagement, active learning and adaptive performance. *Economies*, 10(7), 165. <https://doi.org/10.3390/economies10070165>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. y Ndubisi, N.O. (2010). "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value". *Industrial Marketing Management*, 40(3): 336-345.

Nelson, R. y Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge: MA: Harvard University Press.

Nenonen, S., Storbacka, K., y Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: Triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617-639.

Nenonen, S., Storbacka, K., y Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: Triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617-639.

Ngo, V. M., Nguyen, H. H., Pham, H. C., Nguyen, H. M., y Truong, P. V. D. (2022). Digital supply chain transformation: Effect of firm's knowledge creation capabilities under COVID-19 supply chain disruption risk. *Operations Management Research*. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00326-z>

Nguyen, H. T. T., Pham, H. S. T., y Freeman, S. (2022). Dynamic capabilities in tourism businesses: Antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00567-z>

Nguyen, N. P., Ngo, L. V., Bucic, T., y Phong, N. D. (2018). Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition. *Industrial Marketing Management*, 71, 123-134.

Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., y Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*.

Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., y Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*.

Nicole, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Losifidis, C., ... y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and covid-19 pandemic: A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.

Nielsen, A.P. (2006). "Understanding dynamic capabilities through knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 10(4): 59-71.

Nieves, J., Quintana, A., y Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.

Nieves, J., Quintana, A., y Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.

Nijhof, A., Schaveling, J. and Zalesky, N. (2019), "Business, society, and the need for stewardship orientation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 145-163, doi: 10.1108/JOCM-09-2017-0348.

Nijstad, B.A., Berger-Selman, F. and De Dreu, C.K. (2014), "Innovation in top management teams: minority dissent, transformational leadership, and radical innovations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23 No. 2, pp. 310-322.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.

Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40 (3), 40-54.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press

Norouzilame, F., Stenholm, D., Sjögren, P., y Bergsjö, B. (2018). A holistic model for inter-plant knowledge transfer within an international manufacturing network. *Journal of Knowledge Management*.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., y Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*, 41(1), 127-150.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., y Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*, 41(1), 127-150.

Nowacki, C., y Monk, A. (2020). Ambidexterity in government: The influence of different types of legitimacy on innovation. *Research Policy*, 49(1), 103840.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.

Nuruzzaman, N., Gaur, A. S., y Sambharya, R. B. (2019). A microfoundations approach to studying innovation in multinational subsidiaries. *Global Strategy Journal*, 9(1), 92-116.

Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., y Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*.

OCDE. Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (3ª. ed.). (Trads. Grupo Tragsa). España: Grupo Tragsa, 2005. Disponible en: <http://www.tragsa.es>. [19/4/16], T., Åkesson, M., y Löfberg, N. (2019). Servitization as business model contestation: A practice approach. *Journal of Business Research*, 104, 486-496.

Ode, E., y Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(3), 210-218.

Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., y Ikhida, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100590.

Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., y Ikhida, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100590.

Oh, S.-Y. (2019), "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 313-331..

Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C. and Patel, P.C. (2018), "Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: a creation-dispersion perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 204, pp. 70-82.

Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., y Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*.

Orazalin, N., y Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676.

Ossenbrink, J., Hoppmann, J., y Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, 30(6), 1319-1348.

Ouakouak, M. L., AlBuloushi, N., Ouedraogo, N., y Sawalha, N. (2021). Knowledge sharing as a give-and-take practice: the role of the knowledge receiver in the knowledge-sharing process. *Journal of Knowledge Management*.

Ouakouak, M. L., AlBuloushi, N., Ouedraogo, N., y Sawalha, N. (2021). Knowledge sharing as a give-and-take practice: the role of the knowledge receiver in the knowledge-sharing process. *Journal of Knowledge Management*.

Ouakouak, M. L., y Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization. *Business Process Management Journal*.

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., y Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.

Ozer, M., y Zhang, G. (2021). Interpersonal Relationships And Creativity At Work: A Network Building Perspective. *Journal of Product Innovation Management*.

Ozkan, S. A., y Ardic, K. (2022). Business innovation management: A general overview to virtuous leadership. *Marketing and Management of Innovations*, 2(1), 184-197. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-17>

Palacios, D. (2002). La creación de competencias distintivas dinámicas mediante la gestión del conocimiento y su efecto sobre el desempeño: análisis empírico en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones. Tesis Doctoral, Universidad: Jaume I de Castellón, España.

Palacios, D. (2003). "La Gestión del conocimiento y la medición del capital intangible: un modelo para el sector de las telecomunicaciones y de la biotecnología ". Tesis Doctoral. Universidad Jaume I de Castellón

Palacios, D., Garrigos, F.J. y Devece, C.C. (2006). "The Effect of Innovation on Intellectual Capital: An empirical evaluation in the Biotechnology and Telecommunications Industries". *International Journal of Innovation Management* 10 (1), 89-112.

Palacios-Marques, D., y Garrigos-Simon, F. J. (2005). A measurement scale for knowledge management in the biotechnology and telecommunications industries. *International Journal of Technology Management*, 31(3-4), 358-374.

Palacios-Marques, D., y Garrigos-Simon, F. J. (2005). A measurement scale for knowledge management in the biotechnology and telecommunications industries. *International Journal of Technology Management*, 31(3-4), 358-374.

Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity—validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 175– 190.

Palvalin, M., van der Voordt, T., y Jylhä, T. (2017). The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, 15(4), 423– 438.

Pang, C., Wang, Q., Li, Y. and Duan, G. (2019) "Integrative capability, business model innovation and performance: contingent effect of business strategy", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 541-561

Paoloni, M., Coluccia, D., Fontana, S., y Solimene, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*.

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., y Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., y Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J. and Miglietta, N. (2020), "Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 589-605.

Papatheodorou, A., Rosselló, J., y Xiao, H. (2010). Global economic crisis and tourism: Consequences and perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39-45.

Papatheodorou, A., Rosselló, J., y Xiao, H. (2010). Global economic crisis and tourism: Consequences and perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39-45.

Patel, C., y Husairi, M. A. (2018). Retracted: Firm adaptation, preadaptation, and sequential ambidexterity in firm boundaries during an era of ferment and an era of incremental change.

Pateli, A., y Lioukas, S. (2019). How functional involvement affects the transformation of external knowledge into innovation outcomes. *RyD Management*, 49(2), 224-238.

Pavlou, P. y El Sawy, O (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*. 42(1), 239-273.

Pavón, J. E. y Hidalgo, A. (2013) La dimensión estratégica de la innovación tecnológica. Disponible en: [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo\\_2/Basico/la dimencion estratégica de la innovación tecnologica.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo_2/Basico/la%20dimension%20estrategica%20de%20la%20innovacion%20tecnologica.pdf) . Consultado el 15 de mayo de 2013.

Pellegrini, M.M., Ciampi, F., Marzi, G. and Orlando, B. (2020), “The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 1445-1492.

Peng, G., y Turel, O. (2020). Network ties in the outside-in strategy: Contingencies of resource endowments and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 91, 373-384.

Peng, G., y Turel, O. (2020). Network ties in the outside-in strategy: Contingencies of resource endowments and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 91, 373-384. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.017>

Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of management journal*, 43(3), 486-501.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.

Pererva, P., Usov, M., Chernobrovkina, S., Larka, L., y Rudyka, V. (2021). Methods for assessing the investment attractiveness of innovative projects. *Studies of Applied Economics*, 39(6). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>

Permana, A., Laksmana, A., y Ellitan, L. (2017). The effect of environmental dynamism, dynamic managerial capabilities, and deliberate organizational learning on the sme performance with dynamic capabilities as mediator variable.(case study on small and medium enterprise in Surabaya). *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 5(7), 540-551.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Petkova, A. P. (2009). A theory of entrepreneurial learning from performance errors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 345.

Pfeffer, J., y Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative science quarterly*, 398-418.

Pfeffer, J., y Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative science quarterly*, 398-418.

Pickernell, D., Rowe, P. A., Christie, M. J. y Brooksbank, D. (2007). "Developing a framework for network and cluster identification for use in economic development policy-making". *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(4), 339.

Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010), "Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 4, pp. 609-623.

Pisano, G.P. (2017), "Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 26 No. 5, pp. 747-762

Pitelis, C. N. (2022). Dynamic capabilities, the new multinational enterprise and business model innovation: A de/re-constructive commentary. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00518-6>

Plangger, K., Grewal, D., de Ruyter, K., y Tucker, C. (2022). The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1125-1134. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00906-2>

Pollok, P., Lüttgens, D. and Piller, F.T. (2019), "How firms develop capabilities for crowdsourcing to increase open innovation performance: the interplay between organizational roles and knowledge processes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 412-441

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, vol. 90, num. 3, págs. 79-91.

Prieto, I. (2003). Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. (Tesis de Doctorado). Universidad de Valladolid, España.

Prieto, I. y Revilla, E. (2006): «Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain», *Management Learning* 37(4): 499-522.

Putnam, Robert (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, Vol. 13, No. 4, USA. The American prospect, Inc., pp. 35-42.

Putnam, Robert (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *Political Science and Politics*. Vol. 28, No. 4, USA, American Political Science Association, pp. 664-683

Pütz, L., Schell, S., y Werner, A. (2022). Openness to knowledge: Does corporate social responsibility mediate the relationship between familiness and absorptive capacity? *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00671-0>

Qi, G., Zou, h., y Xie, X. (2020). Governmental inspection and green innovation: Examining the role of environmental capability and institutional development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1774– 1785.

Quaye, Daniel, y Isaac Mensah. «Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing SMEs in Ghana». *Management Decision*, vol. 57, n.o 7, julio de 2019, pp. 1535-53. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784>

Quintas, P., Lafrere, P y Jones, G. (1997). “Knowledge management: A strategic agenda”. *Long Range Planning*, 30(3): 385-391.

Rao, H. y Drazin, R. (2002): «Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: a study of the mutual fund industry, 1986-94», *Academy of Management Journal*, 45 (3), págs. 491-507

Rashidirad, M., y Salimian, H. (2020). SMEs’ dynamic capabilities and value creation: The mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591-613. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>

Rehm, S. V., y Goel, L. (2015). The emergence of boundary clusters in inter-organizational innovation. *Information and Organization*, 25(1), 27-51.

Rehm, S. V., y Goel, L. (2015). The emergence of boundary clusters in inter-organizational innovation. *Information and Organization*, 25(1), 27-51.

Reid, S. E., de Brentani, U., y Kleinschmidt, E. J. (2014). Divergent thinking and market visioning competence: An early front-end radical innovation success typology. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1351-1361.

Rienda, L., Claver, E., y Andreu, R. (2020). Family involvement, internationalisation and performance: An empirical study of the Spanish hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 173-180.

Rios-Ballesteros, N., y Fuerst, S. (2022). Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1868-1898. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0344>

Ritchie, B. W., y Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.

Robinson Jr, L., Marshall, G. W., & Stamps, M. B. (2005). Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58(12), 1623-1631.

Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Rubio-Andrada, L., & Pedroche, M. S. C. (2016). La economía colaborativa. Una aproximación al turismo colaborativo en España. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 258-283.

Rodríguez-Serrano, M. Á., y Martín-Armario, E. (2019). Born-global smes, performance, and dynamic absorptive capacity: Evidence from spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 298-326. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>

Romasanta, A. K. S., van der Sijde, P., y de Esch, I. J. P. (2022). Absorbing knowledge from an emerging field: The role of interfacing by proponents in big pharma. *Technovation*, 110, 102363. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102363>

Romero, I., y Tejada, P. (2020). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 23(5), 641-653.

Roper, S., y Bourke, J. (2022). Innovating into trouble: When innovation leads to customer complaints. *Research Policy*, 51(10), 104593. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104593>

Rössler, T., Mioduszezewska, B., O'Hara, M., Huber, L., Prawiradilaga, D. M., y Auersperg, A. M. I. (2020). Using an innovation arena to compare wild-caught and laboratory Goffin's cockatoos. *Scientific Reports*, 10(1), 8681. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-65223-6>

Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F. E., y Fuentes-Moraleta, L. (2020). Application of ecosophical perspective to advance to the SDGs: Theoretical approach on values for sustainability in a 4S hotel company. *Sustainability*, 12(18), 7713.

Sabherwal, R., y Becerra-Fernandez, I. (2003). "An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels". *Decision Sciences* 34 (2), 225–260.

Saebi, T., y Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-213.

Saebi, T., y Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-213.

Sagnak, M., Ada, E., y Kazancoglu, Y. (2019). A new holistic conceptual framework for layout performance assessment. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Salazar, Á. J., y Peláez, E. (2012). The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. *International Journal of Technology Management y Sustainable Development*, 10(3), 231-250.

Salazar, Á. J., y Peláez, E. (2012). The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. *International Journal of Technology Management y Sustainable Development*, 10(3), 231-250.

Salmador, M.P. y Florín, J. (2013): Knowledge creation and competitive advantage in turbulent environments: A process model of organizational learning, *Knowledge Management Research y Practice*, 11, 374-388.

Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., y Rodrigues, R. G. (2018). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry—the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*.

Sanchez, R., Heene, A., y Thomas H.. (1996). Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management / edited by Ron

Sanchez, R., Heene, A., y Thomas H.. (1996). Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management / edited by Ron

Sánchez-Polo, M. T., Cegarra-Navarro, J. G., Cillo, V., y Wensley, A. (2019). Overcoming knowledge barriers to health care through continuous learning. *Journal of Knowledge Management*.

Sanjinés, G. E. G. (2016). Efecto de las redes sociales sobre la innovación y el desempeño empresarial en el sector hotelero español. Tesis doctoral.

Santamaría, L., Nieto, M. J., y Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144-155.

Santoro, G., Mazzoleni, A., Quaglia, R. and Solima, L. (2019), “Does age matter? The impact of SMEs age on the relationship between knowledge sourcing strategy and internationalization”, *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.05.021.

Santoro, G., Mazzoleni, A., Quaglia, R. and Solima, L. (2019), “Does age matter? The impact of SMEs age on the relationship between knowledge sourcing strategy and internationalization”, *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.05.021.

Santoro, G., Thrassou, A., Bresciani, S., y Del Giudice, M. (2019). Do knowledge management and dynamic capabilities affect ambidextrous entrepreneurial intensity and firms’ performance?. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Santoro, G., Thrassou, A., Bresciani, S., y Del Giudice, M. (2019). Do knowledge management and dynamic capabilities affect ambidextrous entrepreneurial intensity and firms’ performance?. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Pascual-Fernández, P., y Rudd, J. M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120562.

Sarala, R. M., Vaara, E., y Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the "human side" of global mergers and acquisitions (MyAs). *Journal of World Business*, 54(4), 307-321.

Sarala, R. M., Vaara, E., y Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the "human side" of global mergers and acquisitions (MyAs). *Journal of World Business*, 54(4), 307-321.

Sarstedt, M., y Mooi, E. (2014). A concise guide to market research. The Process, Data, and, 12.

Satorra, A., y Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis.

Saunila, M. (2019). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation y Knowledge*.

Schijven, M., Kolev, K. D., y Haleblian, J. (John). (2021). The governance of learning: Carrots, sticks, and stones in acquisition capability development. *Strategic Organization*, 147612702110278. <https://doi.org/10.1177/14761270211027841>

Schilling, A. y Werr, A. (2009). Managing and organizing for innovation in service firms. A literature review with annotated bibliography. Stockholm School of Economics Series: Vinnova Report VR 2009.

Schofield, T. (2013). Critical success factors for knowledge transfer collaborations between university and industry. *Journal of Research Administration*, 44(2), 38-56.

Schofield, T. (2013). Critical success factors for knowledge transfer collaborations between university and industry. *Journal of Research Administration*, 44(2), 38-56.

Schuhmacher, M. C., y Kuester, S. (2012). Identification of lead user characteristics driving the quality of service innovation ideas. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 427-442.

Schulze, Heike, et al. «A Sustainable Sourcing Competence Model for Purchasing and Supply Management Professionals». *Operations Management Research*, marzo de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00256-w>.

Schumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económico

Schwab, K. (2019), "The global competitiveness report 2019", in *Choice Reviews Online*, World Economic Forum, Vol. 44 No. 10, doi: 10.5860/choice.44-5759.

Semke, L. M., y Tiberius, V. (2020). Corporate foresight and dynamic capabilities: An exploratory study. *Forecasting*, 2(2), 180-193.

Senge, P. (2011). *The fifth discipline. The art and practice of open learning organization*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday

Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline. Measuring Business Excellence*.

Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline. Measuring Business Excellence*.

Shafique, I., Kalyar, M. N., y Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-456.

Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., y Appolloni, A. (2021). Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4206-4222. <https://doi.org/10.1002/bse.2865>

Shameen, P. y Zahra, S. (2006). Social capital types and internationalization: a study of Indian

Sharma, A., Borah, S. B., y Moses, A. C. (2021). Responses to COVID-19: The role of governance, healthcare infrastructure, and learning from past pandemics. *Journal of business research*, 122, 597-607.

Sheth, A., y Sinfield, J. V. (2021). Systematic problem-specification in innovation science using language. *International Journal of Innovation Science*, 13(3), 314-340. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0019>

Sheth, A., y Sinfield, J. V. (2022). An analytical framework to compare innovation strategies and identify simple rules. *Technovation*, 115, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.>

Shin, H., y Perdue, R. R. (2022). Customer nontransactional value cocreation in an online hotel brand community: Driving motivation, engagement behavior, and value beneficiary. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1088-1104. <https://doi.org/10.1177/00472875211024752>

Shipilov, A., y Gawer, A. (2020). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. *Academy of Management Annals*, 14(1), 92-121.

Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., y Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.

Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., y Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.

Shu-Mei, T. y Pei-Shan, L. (2014): "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance". *Journal of Enterprise Information Management*, 27, (2), 158-179. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>

Singjai, K., Winata, L., y Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131-143.

Sjödin, D., Frishammar, J., y Thorgren, S. (2019). How individuals engage in the absorption of new external knowledge: A process model of absorptive capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 356-380.

Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., y Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.

Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., y Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.

Škrinjarić, Bruno. «Competence-Based Approaches in Organizational and Individual Context». *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 9, n.o 1, diciembre de 2022, p. 28. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>.

Soda, G., Stea, D., y Pedersen, T. (2019). Network structure, collaborative context, and individual creativity. *Journal of Management*, 45(4), 1739-1765.

Song, H., Lu, Q., Yu, K., y Qian, C. (2019). How do knowledge spillover and access in supply chain network enhance SMEs' credit quality? *Industrial Management y Data Systems*, 119(2), 274-291. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2018-0049>

Soniewicki, M. (2022). Internal market knowledge sharing in medium-high-tech manufacturing company. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 113-130. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100207>

Sonn, J.W. and Storper, M. (2008), "The increasing importance of geographical proximity in technological innovation: an analysis of US patent citations, 1975–1997", *Environment and Planning A*, Vol. 40, pp. 1020-1039.

Sonn, J.W. and Storper, M. (2008), "The increasing importance of geographical proximity in technological innovation: an analysis of US patent citations, 1975–1997", *Environment and Planning A*, Vol. 40, pp. 1020-1039.

Sorensen, J.B. y Stuart, T.E. (2000): «Aging, obsolescence, and organizational innovation ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, págs. 81-112.

Sotaquirá, R., Gélvez, L. (1998). Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional. *Revista Sistémica*.

Soto-Acosta, P., Popa, S. and Martinez-Conesa, I. (2018), "Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 824-849.

Speakman, M., y Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing y Management*, 1(1-2), 67-77.

Speakman, M., y Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing y Management*, 1(1-2), 67-77.

Spender, J. C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning*, 39, 159-176.

Spender, J. C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning*, 39, 159-176.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.

Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.

Stieglitz, N. y Heine, K. (2007). "Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 28(1): 1-15.

Storey, C., y Larbig, C. (2018). Absorbing customer knowledge: how customer involvement enables service design success. *Journal of Service Research*, 21(1), 101-118.

Storey, C., y Larbig, C. (2018). Absorbing customer knowledge: how customer involvement enables service design success. *Journal of Service Research*, 21(1), 101-118.

Subramaniam, M. y Youndt, M.A. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-463.

Subramanian, A. M., y van de Vrande, V. (2019). The role of intellectual capital in new product development: Can it become a liability?. *Journal of Operations Management*, 65(6), 517-535.

Suciu, M. C. (2017). The culture of excellence. Challenges and opportunities during changing times. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 11, No. 1, pp. 322-331).

Suciu, M. C. (2017). The culture of excellence. Challenges and opportunities during changing times. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 11, No. 1, pp. 322-331).

Sun, L., Li, L., Yue, C., y Kong, Y. (2017). Information interaction capabilities: Conceptualisation and instrument development. *Technology Analysis y Strategic Management*, 29(7), 701-716. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1227065>

Surdu, I., y Narula, R. (2021). Organizational learning, unlearning and re-internationalization timing: Differences between emerging-versus developed-market MNEs. *Journal of International Management*, 27(3), 100784.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., y Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., y Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.

Sydow, J. y Koch, J. (2009). "Organizational path dependence: Opening the black box". *Academy of Management Review*, 34(4): 689-709.

Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., y Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management y Data Systems*, 116(8), 1445-1467. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2015-0518>

Tandon, A. (2021). Leading learning and innovation in organizations: a distributed leadership perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Tang, C., y Zhang, G. (2022). The Moderating Effects of Firm's and Industrial Co-Inventive Networks on the Relationship Between RyD Employees' Mobility and Firm Creativity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2102-2116. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3001561>

Tang, Q., Gu, F. F., Xie, E., y Wu, Z. (2020). Exploratory and exploitative OFDI from emerging markets: Impacts on firm performance. *International Business Review*, 29(2), 101661.

Tarba, S. Y., Cooper, C., Ahammad, M. F., Khan, Z., y Rao-Nicholson, R. (2019). Resilience in organizations: An editorial. *Applied Psychology*, 68(4), 579-582.

Tasheva, S., y Hillman, A. J. (2019). Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness. *Academy of Management Review*, 44(4), 746-765.

Taylor, H. (2007). Tacit knowledge: Conceptualizations and Operation alizations. *International Journal of Knowledge Management*. Hazel Taylor (University of Washington, USA).

Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*,48(8), 1396-1401.

Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) Teory of Firms.The *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organization: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. doi:10.1016/j.euroecorev.2015.11.006.

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: An economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>

Teece, D. J., Pisano, G., y Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D.J. (1998): Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangibles assets, *California Management Review*, 40 (3), pp. 55- 79.

Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.

Teece, D.J. y Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556

Teece, DJ (1990). Análisis económico: contribuciones e impedimentos. *Perspectivas sobre la gestión estratégica*. Nueva York: Harper .

Teece, DJ (1990). Análisis económico: contribuciones e impedimentos. *Perspectivas sobre la gestión estratégica*. Nueva York: Harper .

Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19(2), 175-218.

Teng, M., y Pedrycz, W. (2021). Knowledge transfer in project-based organisations: A dynamic granular cognitive maps approach. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1982421>

Thakur, V., Mangla, S. K., y Tiwari, B. (2020). Managing healthcare waste for sustainable environmental development: A hybrid decision approach. *Business Strategy and the Environment*.

Tho, N. D. (2020). Team psychological capital and innovation: the mediating of team exploratory and exploitative learning. *Journal of Knowledge Management*.

Thrassou, A., Vrontis, D., Crescimanno, M., Giacomarra, M., y Galati, A. (2020). The requisite match between internal resources and network ties to cope with knowledge scarcity. *Journal of Knowledge Management*.

Thrassou, A., Vrontis, D., Crescimanno, M., Giacomarra, M., y Galati, A. (2020). The requisite match between internal resources and network ties to cope with knowledge scarcity. *Journal of Knowledge Management*.

Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., y Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*.

Tiberius, V., Schwarzer, H., y Roig-Dobón, S. (2021). Radical innovations: Between established knowledge and future research opportunities. *Journal of Innovation y Knowledge*, 6(3), 145-153.

Tippins, M.J. and Sohi, R.S. (2003), "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 745-61.

Tobin, J. (1969). Un enfoque de equilibrio general para la teoría monetaria. *Revista de dinero, crédito y banca* , 1 (1), 15-29.

Tobin, J. (1969). Un enfoque de equilibrio general para la teoría monetaria. *Revista de dinero, crédito y banca* , 1 (1), 15-29.

Toivonen, M., y Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902.

Torfig, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.

Tracey, J. B., y Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.

Trang, H. L. T., Lee, J. S., y Han, H. (2019). How do green attributes elicit pro-environmental behaviors in guests? The case of green hotels in Vietnam. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 36(1), 14-28.

Trang, H. L. T., Lee, J. S., y Han, H. (2019). How do green attributes elicit pro-environmental behaviors in guests? The case of green hotels in Vietnam. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 36(1), 14-28.

Trivellato, B., Martini, M., y Cavenago, D. (2021). How do organizational capabilities sustain continuous innovation in a public setting?. *The American Review of Public Administration*, 51(1), 57-71.

Trivellato, B., Martini, M., y Cavenago, D. (2021). How do organizational capabilities sustain continuous innovation in a public setting?. *The American Review of Public Administration*, 51(1), 57-71.

Tsai, F. S., y Hsu, I. C. (2019). The effects of social capital on knowledge heterogeneity. *Management decision*.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distribute knowledge systems: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 11-25.

Tsouri, M. (2019). Knowledge transfer in time of crisis: Evidence from the Trentino region. *Industry and Innovation*, 26(7), 820-842. <https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1551124>

Tsouri, M. (2019). Knowledge transfer in time of crisis: evidence from the Trentino region. *Industry and Innovation*, 26(7), 820-842.

Tu, Y., y Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.

Turner, K.L. y Makhija, M.V. (2006). "The role of organizational controls in managing knowledge". *Academy of Management Review*, 31(1): 197-217.

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., y Arjoon, S. (2016). "Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory". *SAGE Open*, 6(1), 1– 9.

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., y Arjoon, S. (2016). "Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory". *SAGE Open*, 6(1), 1– 9.

Tushman, M. L., y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.

Tushman, M. L., y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.

Umrani, W. A., Ahmad, I., Rasheed, M. I., Ahmed, U., Pahi, M. H., Jhatial, A., y Abbsai, G. A. (2022). Managing intellectual capital: Role of corporate entrepreneurship and absorptive capacity on firm performance. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2041374>

Ur Rehman, S., Bhatti, A., y Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-24.

Urban, B., y Verachia, A. (2019). Organisational antecedents of innovative firms: a focus on entrepreneurial orientation in South Africa. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(1), 128-144.

Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2012), "Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 1, pp. 28-51.

Varshneya, G., & Das, G. (2017). Experiential value: Multi-item scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 48-57.

Vecchio, Y., Francescone, M., Adinolfi, F., y De Rosa, M. (2021). "Ambidexterity": Trump card for farm's innovativeness and competitiveness. *British Food Journal*, 124(13), 1-13. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2021-0264>

Venesaar, Urve, et al. «Entrepreneurship Competence Model for Supporting Learners Development at All Educational Levels». *Administrative Sciences*, vol. 12, n.o 1, diciembre de 2021, p. 2. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3390/admsci12010002>.

Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., y Gomez-Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330-340.

Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., y Gomez-Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330-340.

Verona, G. y Rabasi, D. (2003). "Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation". *Industrial and Corporate Change*, 12(3): 577-606

Vestal, A., y Danneels, E. (2021). Technological Distance and Breakthrough Inventions in Multi-Cluster Teams: How Intra-and Inter-Location Ties Bridge the Gap. *Administrative Science Quarterly*, 00018392211027512.

Vestal, A., y Danneels, E. (2021). Technological Distance and Breakthrough Inventions in Multi-Cluster Teams: How Intra-and Inter-Location Ties Bridge the Gap. *Administrative Science Quarterly*, 00018392211027512.

Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., y Casoli, D. (2021). Sensing the virus. How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102820.

von Briel, F., Schneider, C., y Lowry, P. B. (2019). Absorbing knowledge from and with external partners: The role of social integration mechanisms: absorbing knowledge from and with external partners. *Decision Sciences*, 50(1), 7-45. <https://doi.org/10.1111/dec.12314>

Vrakas, G., Chan, C., y Thai, V. V. (2021). The effects of evolving port technology and process optimisation on operational performance: The case study of an Australian container terminal operator. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(4), 281-290. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.001>

Walia, C. (2019). A dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237– 247. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1641787>

Walker, R. M. (2004). "Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda". Advanced Institute for Management Research Working Paper Number 2. London: AIM Research. Acceso 2011, 02,

Wang, C., Chin, T. and Lin, J.-H. (2020), "Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 301-323.

Wang, C.L. y Ahmed, P.K. (2007). "Dynamic capabilities: A review and research agenda". *International Journal of Management Review*, 9(1): 31-51.

Wang, H.C., He, J. y Mahoney, J.T. (2009). "Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms". *Strategic Management Journal*, 30(12): 1265-1285.

Wang, I. M., y Ackerman, J. M. (2019). The infectiousness of crowds: Crowding experiences are amplified by pathogen threats. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(1), 120-132.

Wang, I. M., y Ackerman, J. M. (2019). The infectiousness of crowds: Crowding experiences are amplified by pathogen threats. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(1), 120-132.

Wang, J. 2016. "Knowledge Creation in Collaboration Networks: Effects of Tie Configuration." *Research Policy* 45 (1): 68–80. doi:10.1016/j.respol.2015.09.003.

Wang, L., Gao, R., Váncza, J., Krüger, J., Wang, X. V., Makris, S., y Chryssolouris, G. (2019). Symbiotic human-robot collaborative assembly. *CIRP annals*, 68(2), 701-726.

Wang, M. C., Chen, P. C., y Fang, S. C. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 88, 222-233.

Wang, M., y Wang, H. (2022). Knowledge search and innovation performance: The mediating role of absorptive capacity. *Operations Management Research*, 1-11.

Wang, N., y Wang, Y. (2021). Does parenting matter in subsidiary innovation in emerging economies? Exploring the role of parent superior competitiveness in affecting subsidiary contextual ambidexterity. *International Business Review*, 30(1), 101673.

Wang, T., y Zatzick, C. D. (2019). Human capital acquisition and organizational innovation: A temporal perspective. *Academy of Management Journal*, 62(1), 99-116.

Wang, X. and Xu, M. (2018), "Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation: the multiple mediating effects of organizational learning ability", *Baltic Journal of Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 368-389.

Weerawardena, J., Sullivan-Mort, G., Salunke, S., Knight, G. y Liesch, P. (2014). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), pp. 221-239.

Wei, L. H., Thurasamy, R., y Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in Global Business Services industry. *Management Decision*.

Weidner, K., Nakata, C. and Zhu, Z. (2020), "Sustainable innovation and the triple bottom-line: a market-based capabilities and stakeholder perspective", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 29, No. 2, pp. 141-161, doi: 10.1080/10696679.2020.1798253.

Weiss, M., Baer, M., y Hoegl, M. (2022). The human side of innovation management: Bridging the divide between the fields of innovation management and organizational behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 283-291. <https://doi.org/10.1111/jpim.12624>

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). La visión basada en los recursos de la empresa: diez años después. *Revista de gestión estratégica* , 16 (3), 171-174.

Wernerfelt, B. (1995). La visión basada en los recursos de la empresa: diez años después. *Revista de gestión estratégica* , 16 (3), 171-174.

White, L. (2002). Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talks, little action. *Journal of Economic Literature* Vol. XLII pp. 116-144

Wilhelm, H., Maurer, I., y Ebers, M. (2021). (When)Are dynamic capabilities routine? A mixed-methods configurational analysis. *Journal of Management Studies*, joms.12789. <https://doi.org/10.1111/joms.12789>

Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., y Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.

Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., y Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.

WTTC. (28 de junio de 2021). Contribución total de los viajes y el turismo al producto interno bruto (PIB) en todo el mundo desde 2006 hasta 2020 (en miles de millones de dólares estadounidenses) [Gráfica]. En *statista*. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>

WTTC. (June 28, 2021). Share of the total gross domestic product (GDP) generated by the travel and tourism industry worldwide from 2000 to 2020 [Graph]. In *Statista*. Retrieved February 10, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>

Wu, J. (2004). Knowledge stock, search competence and innovation performance in the U.S. electrical medical device industry. Tesis doctoral, Purdue University, IN.

Wu, Y. L., Tao, Y. H., & Yang, P. C. (2012). Learning from the past and present: measuring Internet banking service quality. *The Service Industries Journal*, 32(3), 477-497.

Wu, Y., Antone, B., Srinivas, A., DeChurch, L., y Contractor, N. (2021). Teamwork in the time of COVID-19: Creating, dissolving, and reactivating network ties in response to a crisis. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1483.

Xiao, J., y Bao, Y. (2022). Partners' knowledge utilization and exploratory innovation: The moderating effect of competitive and collaborative relationships. *International Journal of Operations y Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2021-0517>

Xiao, Y., y Pan, L. (2022). Disseminating Sustainable Development Education in English language through individuals learning capabilities and institutional infrastructural initiatives. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2052336>

Xiao, Y., y Pan, L. (2022). Disseminating Sustainable Development Education in English language through individuals learning capabilities and institutional infrastructural initiatives. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2052336>

Xie, X., Gao, Y., Zang, Z., y Meng, X. (2020). Collaborative ties and ambidextrous innovation: insights from internal and external knowledge acquisition. *Industry and innovation*, 27(3), 285-310.

Xiong, L. (2020), "Improvise to win: the relationship between entrepreneurial improvisation and start-up competitive advantage", *Asian Business y Management*, doi: 10.1057/s41291-020-00117-z.

Xu, J., y Li, J. (2019). The impact of intellectual capital on SMEs' performance in China: Empirical evidence from non-high-tech vs. high-tech SMEs. *Journal of Intellectual Capital*.

Yadav, G., Mangla, S. K., Bhattacharya, A., y Luthra, S. (2020). Exploring indicators of circular economy adoption framework through a hybrid decision support approach. *Journal of Cleaner Production*, 277, 124186.

Yan, Y., y Guan, J. (2018). Social capital, exploitative and exploratory innovations: The mediating roles of ego-network dynamics. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 244-258.

Yang JJ, Gu L, Wang JQ, Deng C (2021) Organizational memory, external knowledge search and new product innovation. *Stud Sci Sci* 1–18

Yang, T., Xun, J., y Chong, W. K. (2022). Complementary resources and SME firm performance: The role of external readiness and E-commerce functionality. *Industrial Management y Data Systems*, 122(4), 1128-1151. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2022-0045>

Yang, Z., Likai, Z., y Ruoyu, L. (2022). The impact of network ties on smes' business model innovation and enterprise growth: Evidence from china. *IEEE Access*, 10, 29846-29858. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3158749>

Yen, H. R., Wang, W., Wei, C.-P., Hsu, S. H.-Y., y Chiu, H.-C. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53(4), 813-824.

Yeşil, S., Koska, A. and Büyükbeşe, T. (2013), "Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 217-225.

Yeşil, S., Koska, A. and Büyükbeşe, T. (2013), "Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 217-225.

Yi, J. (2009). "A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation". *Knowledge Management Research & Practice* 7 (1), 65–81

Yi, J. B., Fan, L. L., & Xie, D. M. (2010). Research on knowledge transfer performance evaluation between parent company and subsidiaries of MNCs. *Review of Corporate Governance*, 2(04), 24-37.

Yildiz, H. E., Murtic, A., Klofsten, M., Zander, U., y Richtnér, A. (2021). Individual and contextual determinants of innovation performance: a micro-foundations perspective. *Technovation*, 99, 102130.

Yiu, D.W., Lau, C and Brutton, G.D (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship," *Journal of International Business Studies* 38(4): 519-540.

Yiu, L. M. D., y Wu, K. Y. K. (2021). The interactions of absorptive capacity, buffer inventory, and toxic emissions on firm value. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1979. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041979>

Yu, B., Hao, S., y Wang, Y. (2020). Organizational search and business model innovation: the moderating role of knowledge inertia. *Journal of Knowledge Management*

Yuan, Y., y Chen, T. (2022). The influence of enterprise culture innovation on organizational knowledge creation and innovation under the ecological environment. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, 1-13. <https://doi.org/10.1155/2022/3419918>

Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitreęa, M. and Henneberg, S.C. (2017), "A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance", *Long Range Planning*, Vol. 50 No. 2, pp. 184-199.

Zagenczyk, T. J., y Powell, E. E. (2022). Social networks and citizenship behavior: The mediating effect of organizational identification. *Human Resource Management*, hrm.22144. <https://doi.org/10.1002/hrm.22144>

Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841-1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zahra, S.; Sapienza, H. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zaim, H., E. Tatoglu, y S. Zaim. (2007). "Performance of knowledge management practices: a causal analysis". *Journal of knowledge management* 11, no. 6: 54-67.

Zaltman, G., & Lin, N. (1971). On the nature of innovations. *American Behavioral Scientist*, 14(5), 651-673.

Zander, U., y kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*.

Zenker, S., y Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism management*, 81, 104164.

Zenker, S., y Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism management*, 81, 104164.

Zhang, C., Ma, S., Li, S., y Singh, A. (2020). Effects of customer engagement behaviors on action loyalty: moderating roles of service failure and customization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Zhang, J. A., O'Kane, C., y Chen, G. (2020). Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 121, 254-267.

Zhang, J. A., O'Kane, C., y Chen, G. (2020). Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 121, 254-267.

Zhang, L., y Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information y Management*, 56(8), 103156.

Zhang, M., Qi, Y., Wang, Z., Zhao, X., y Pawar, K. S. (2019). Effects of business and political ties on product innovation performance: Evidence from China a

Zhang, S., Liu, Y., Li, G., Zhang, Z., y Fa, T. (2022). Chinese nurses' innovation capacity: The influence of inclusive leadership, empowering leadership and psychological empowerment. *Journal of Nursing Management*.

Zhang, Wei, et al. «Antecedents of Knowledge-Seeking Intentions and Efforts within New Product Development Teams: Empirical Evidence from Knowledge-Based Chinese Companies». *Journal of Knowledge Management*, vol. ahead-of-print, n.o ahead-of-print, marzo de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0617>.

ZHANG, X., y DING, D. H. (2017). Intellectual Capital and Innovation Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Chongqing Technology and Business University (Social Science Edition)*, 03.

Zhang, X., y Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19 (2) 277 – 295

Zhao, D., Jiang, Y., Lin, C., Liu, X., y Wu, Y. J. (2022). Impacts of knowledge expectations on recipients' continuous cross-project learning intention. *International Journal of Project Management*, 40(2), 120-131.

Zhao, J., Huang, Y., Xi, X., y Wang, S. (2021). How knowledge heterogeneity influences business model design: Mediating effects of strategic learning and bricolage. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 889-919.

Zhao, J., Huang, Y., Xi, X., y Wang, S. (2021). How knowledge heterogeneity influences business model design: Mediating effects of strategic learning and bricolage. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 889-919.

Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us?. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 151-183.

Zhou, S., Siu, F., y Wang, M. (2010). Effects of social tie content on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*.

Zieba, M., Bolisani, E., Paiola, M. and Scarso, E. (2017), "Searching for innovation knowledge: insight into KIBS companies", *Knowledge Management Research y Practice*, Vol. 15 No. 2, pp. 282-293.

Zieba, M., Bolisani, E., Paiola, M. and Scarso, E. (2017), "Searching for innovation knowledge: insight into KIBS companies", *Knowledge Management Research y Practice*, Vol. 15 No. 2, pp. 282-293.

Zollo, M. Y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, (13) 339-351. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zuraik, A., y Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

Abhari, K., Zarei, M., Parsons, M., y Estell, P. (2022). Open innovation starts from home: The potentials of enterprise social media (Esm) in nurturing employee innovation. *Internet Research*. <https://doi.org/10.1108/INTR-08-2021-0556>

Abrantes, B. F., Preto, M. T., y Antonio, N. (2022). Unraveling collaborative learning stimuli and effective dynamic capability integration on MNCs: The global capabilities administration model (Gcam). *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2021-0085>

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., y Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation y Knowledge*, 4(2), 104-114.

Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information systems research*, 9(2), 204-215.

Ageron, B., Lavastre, O. and Spalanzani, A. (2013), "Innovative supply chain practices: the state of French companies", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 265-276.

Ahuja, G. y Lampert, C.M. (2001). "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions". *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 521-543.

Akhavan, P. and Hosseini, S.M. (2016), "Social Capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of RandD teams in Iran", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 96-113.

Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., y Khan, Z. (2021). Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. *International Business Review*, 30(1), 101656.

Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., y Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>

Alford, P., y Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Ali, I., Arslan, A., Chowdhury, M., Khan, Z., y Tarba, S. Y. (2022). Reimagining global food value chains through effective resilience to COVID-19 shocks and similar future events: A dynamic capability perspective. *Journal of Business Research*, 141, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.006>

Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., ... y Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International journal of hospitality management*, 91, 102654.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amankwah-Amoah, J., Nyuur, R. B., Hinson, R., Kosiba, J. P., Al-Tabbaa, O., y Cunningham, J. A. (2022). Entrepreneurial strategic posture and new technology ventures in an emerging economy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2021-0816>

Ambrosini, V. y Bowman, Cl. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a useful Construct in Strategic Management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Anderson, P. y Tushman, M.L. (1990). "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change". *Administrative Science Quarterly*, 35(4): 604-633.

Anning-Dorson, T. (2018). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, 86, 269-280.

Anning-Dorson, T., Hinson, R. E., Amidu, M., y Nyamekye, M. B. (2018). Enhancing service firm performance through customer involvement capability and innovativeness. *Management Research Review*.

Anning-Dorson, T., y Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Anshari, Muhammad, y Mahani Hamdan. «Understanding Knowledge Management and Upskilling in Fourth Industrial Revolution: Transformational Shift and SECI Model». *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. ahead-of-print, n.o ahead-of-print, febrero de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2021-0203>.

Antunes, H. D. J. G., y Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(2), 140-149.

Anzenbacher, A., y Wagner, M. (2020). The role of exploration and exploitation for innovation success: Effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 571-594.

Appio, F. P., Lima, M., y Paroutis, S. (2019). Understanding Smart Cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 1-14.

Archer-Brown, C., y Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management*.

Arefin, M. S., Hoque, M. R., y Rasul, T. (2020). Organizational learning culture and business intelligence systems of health-care organizations in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*

Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer Academic Publisher, New York, NY.

Argote, L., Guo, J., Park, S.-S., y Hahl, O. (2022). The mechanisms and components of knowledge transfer: The virtual special issue on knowledge transfer within

organizations. *Organization Science*, 33(3), 1232-1249.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1590>

Arif, M. (2019), "The effect of managerial competencies, compensation and career planning toward employee performance through job satisfaction at PT. Bank BTPN Tbk Mikro Banking Division (MUR) Pekanbaru Branch", *Journal of Management Info*, Vol. 6 No. 1, pp. 17-21, doi: 10.31580/jmi.v6i1.489

Arifiani, L., Prabowo, H., Furinto, A. F., y Kosasih, W. (2021). Respond to environmental turbulence sparks firm performance by embracing business model transformation: An empirical study on the internet service provider in Indonesia. *Foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2021-0032>

Arranz, N., Arroyabe, M. F., Li, J., y de Arroyabe, J. C. F. (2019). An integrated model of organisational innovation and firm performance: Generation, persistence and complementarity. *Journal of Business Research*, 105, 270-282.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.018>

Astley, W.G.; Fombrun, C.J. (1983): "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments". *Academy of Management Review*, Vol. 8, n<sup>o</sup> 4, pp. 576-587

Attia, A. and Eldin, I.E. (2018), "Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 1217-1242.

Audretsch, D. B., y Belitski, M. (2022). The knowledge spillover or innovation. *Industrial and Corporate Change*, 31(6), 1329-1357. <https://doi.org/10.1093/icc/dtac035>

Audretsch, D.B. and Feldman, M.P. (1996), "RyD spillovers and the geography of innovation and production", *American Economic Review*, Vol. 86 No. 3, pp. 630-640.

Augier, M. y Teece, D.J. (2009). "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance". *Organization Science*, 20(2): 410-421.

Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure

scenarios. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 18(5), 324-342

Azúa, S. (2001) "El futuro de la gestión del conocimiento" En Arbonés, A.L. (2001) *Como evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento*. Ed. Díaz de Santos y Cluster Conocimiento

Badir, Y. F., Frank, B., y Bogers, M. (2019). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., y Singh, S. (1991). On the use of structural equation models in experimental designs: Two extensions. *International Journal of Research in Marketing*, 8(2), 125-140.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market-focused management*, 4(4), 295-308.

Baloch, Q. B., Maher, S., Iqbal, N., Shah, S. N., Sheeraz, M., Raheem, F., y Khan, K. I. (2022). Role of organizational environment in sustained organizational economic performance. *Business Process Management Journal*, 28(1), 131-149. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2021-0084>

Bao, Y., Yuan, W., Bao, Y., y Olson, B. (2022). Does more ceo ambivalence lead to higher organizational ambidexterity? A paradoxical perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2386-2398. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3011061>

Barakat, S. R., Boaventura, J. M. G., y Gabriel, M. L. D. S. (2022). Organizational capabilities and value creation for stakeholders: Evidence from publicly traded companies. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0576>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J.B., Wright, M. y Ketchen Jr. D.J. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*, 27(6): 625-641.

Barroso-Castro, C., Domínguez-CC, M., y Rodríguez-Serrano, M. Á. (2022). SME growth speed: The relationship with board capital. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 480-512. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1717293>

Bedford, D., Bisbe, J., y Sweeney, B. (2022). Enhancing external knowledge search: The influence of performance measurement system design on the absorptive capacity of top management teams. *Technovation*, 118, 102586. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102586>

Beltrán Martín, Inmaculada, et al. «How to Re-Enchant Workplaces and Organizations? An Introduction to the Special Issue». *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 25, n.o 1, enero de 2022, pp. 2-7. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/23409444211070299>.

Bendig, D., Foege, J. N., Endriß, S., y Brettel, M. (2020). The Effect of Family Involvement on Innovation Outcomes: The Moderating Role of Board Social Capital. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 249-272.

Berraies, S. (2019). The effect of enterprise social networks use on exploitative and exploratory innovations. *Journal of Intellectual Capital*.

Berraies, S., y Rejeb, W. B. (2019). Boards of directors' roles and size: what effects on exploitative and exploratory innovations? Case of listed Tunisian firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 23(2), 161-179.

Biemans, W. G., Griffin, A., y Moenaert, R. K. (2016). Perspective: New service development: How the field developed, its current status and recommendations for moving the field forward. *Journal of product innovation management*, 33(4), 382-397.

Biloslavo, R., y Lombardi, R. (2021). Knowledge transferring and small and medium enterprise's (SME's) effectiveness: emerging insights and future directions. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1747-1774.

Biloslavo, R., y Lombardi, R. (2021). Knowledge transferring and small and medium enterprise's (SME's) effectiveness: Emerging insights and future directions. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1747-1774. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0441>

Birasnav, M., Chaudhary, R., y Scillitoe, J. (2019). Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 141-155.

Björklund, M; Kalling, t.; Åkerlindh, K. Specificities vs Enthusiasm: Nine European Case Studies of Commercialization of Innovation. Paper presented at the ICICKM Conference, New York, US, October 8-10, 2008

Black, J. A., y Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S2), 131-148.

Blanch, J., Gil, F., Rodriguez, A., y Antino, M. (2022). Authentic leadership and innovation: The mediating role of affective and cognitive integration, and engagement in work teams. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(01), 2140004. <https://doi.org/10.1142/S0219877021400046>

Boamah, F. A., Zhang, J., Cao, Z., y Horbanenko, O. (2022). An empirical study on the sharing of tacit knowledge by construction project workers in sub-Saharan Africa. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2105757>

Bocken, N., Ritala, P., Albareda, L. and Verburg, R. (2019), "Introduction: innovation for sustainability", in Bocken, N., Ritala, P., Albareda, L. and Verburg, R. (Eds), *Innovation for Sustainability*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 1-16.

Bolatan, G. I. S., Giadedi, A., y Daim, T. U. (2022). Exploring acquiring technologies: Adoption, adaptation, and knowledge management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-9. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3168901>

Bomm, E., De Montreuil Carmona, L. J., y Gomes, G. (2022). Unravelling t-KIBS performance: Leadership, organisational culture, and learning as boosters of service innovation. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2096510>

Bontis, N. (1998). Capital intelectual: un estudio exploratorio que desarrolla medidas y modelos. *Decisión de la administración*, 36 (2), 63-76.

Borges, R., Bernardi, M., y Petrin, R. (2019). Cross-country findings on tacit knowledge sharing: evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers. *Journal of Knowledge Management*.

Boso, N., Story, V.M., and Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy, *Journal of Business Venturing*, 28(6): 708-727.

Bresciani, S., Ferraris, A., Santoro, G. y Nilsen, H.R. (2016), "Sector vitivinícola: desempeño de las empresas y economía verde como medio de marketing social", *Journal of Promotion Management*, vol. 22, núm.2, págs.251-267.

Breznik, L. y Lahovnik, M. (2016). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies. *Management*, 21(16), 167-185.

Brown, J. y Duguid, P. (1991): «Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation». *Organization Science*, 2: 40-57

Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., y Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., y Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.

Brymer, R. A., Chadwick, C., Hill, A. D., y Molloy, J. C. (2019). Pipelines and their portfolios: A more holistic view of human capital heterogeneity via firm-wide employee sourcing. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 207-233.

Bueno, E., Morcillo, P. and Salmador, M. P. (2006). Distinctions that matter: A classification of resources and discussion of implications for dynamic capabilities of firms. *International Journal Technology Management*, 41 (1-2), 155-168.

Burgers, J. H., Arundel, A., y Casali, G. L. (2022). Effect of knowledge search depth, user co-creation and moderating factors on the outcomes of service innovations by

European public sector organizations. *Public Management Review*, 1-24.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2118820>

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.

Camison, C. (2002). Una propuesta de conceptualización del patrimonio de competencias distintivas de una organización. *Universitat Jaume*

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.

Camisón-Zornoza, César, et al. «Effects of Ownership Structure and Corporate and Family Governance on Dynamic Capabilities in Family Firms». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 16, n.o 4, diciembre de 2020, pp. 1393-426. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00675-w>

Caputo, F., Garcia-Perez, A., Cillo, V., y Giacosa, E. (2019). A knowledge-based view of people and technology: directions for a value co-creation-based learning organisation. *Journal of Knowledge Management*.

Carneiro, A. (2000): "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?" *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 87-98.

Casanueva, C., y Gallego, M. Á. (2009). *Empresas y organizaciones turísticas*. CC Gallego. Madrid: Pirámide.

Caseiro, N., y Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation y Knowledge*, 4(3), 139-145.

Cashdan, E., y Steele, M. (2013). Pathogen prevalence, group bias, and collectivism in the standard cross-cultural sample. *Human Nature*, 24(1), 59-75.

Castillo Pedregosa, A. (2018). Análisis de redes sociales entre empresas turísticas en el destino de Morón de la Frontera.

Castillo, Y. (2013). Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 4. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Castrillon, M. A. G. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo gerencial*, 10(1), 29-47.

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, (2021) P. Internal communication as a strategic area for innovation through change management and organizational happiness.

Cavusgil, E.; Seggie, S. y Berk, M. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159-166.

Cegarra Navarro, Juan Gabriel; Sanchez Vi- dal, M. Eugenia y Cegarra Leiva, David (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical in- vestigation in SMEs. *Management Decision* , Vol. 49, No.7, Emerald Group Publishing Limited, pp. 1099- 1119

Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., y Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation y Knowledge*, 7(1), 100162.

Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., y Romano, P. (2020). The role of formalization and organizational trust as antecedents of ambidexterity: An investigation on the organic agro-food industry. *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420966331.

Chang, D. L., Sabatini-Marques, J., Da Costa, E. M., Selig, P. M., y Yigitcanlar, T. (2018). Knowledge-based, smart and sustainable cities: A provocation for a conceptual framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(1), 5.

Chang, T.; Fu, H. y Ku, C. (2015). A Novel Model to Implement ERP Based on Dnamic Capabilities: A Case Study of an IC Design Company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 1053-106874

Chang, Y., Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30, 1–17.

Chatterji, A. y Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 395–408.

Chau, V. S., Gilman, M., y Serbanica, C. (2017). Aligning university–industry interactions: The role of boundary spanning in intellectual capital transfer. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 199-209.

Chávez-Hernández, N., y Torres-Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *Ad-minister*(21), 101-115.

Chávez-Hernández, N., y Torres-Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *Ad-minister*(21), 101-115.

Chen, C.J. y Huang, J.W. (2009). “Strategic human resource practices and innovation performance –The mediating role of knowledge management capacity”. *Journal of Business Research*, 62(1): 104-114

Chen, J. S., & Tsou, H. T. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information research: an international electronic journal*, 12(3), n3.

Chen, J. S., Weng, H. H., y Huang, C. L. (2018). A multilevel analysis of customer engagement, its antecedents, and the effects on service innovation. *Total Quality Management y Business Excellence*, 29(3-4), 410-428.

Chen, J. S., y Tsou, H. T. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information research: an international electronic journal*, 12(3), n3.

Chen, S., Sun, J., y Liang, Y. (2022). The impact on knowledge transfer to scientific and technological innovation efficiency of talents: Analysis based on institutional environment in China. *Technology Analysis y Strategic Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2093710>

Chen, X., Carpenter, D., y Su, L. (2021). How does a team's virtuality impact knowledge transfer effectiveness among its members?: A multi-mediator-moderator model. *Behaviour y Information Technology*, 40(6), 608-624.

Cheng, C. C., y Krumwiede, D. (2017). What makes a manufacturing firm effective for service innovation? The role of intangible capital under strategic and environmental conditions. *International Journal of Production Economics*, 193, 113-122.

CherryMia2021y

Chesbrough, H.W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting

Chien, P. M., y Ritchie, B. W. (2018). Understanding intergroup conflicts in tourism. *Annals of Tourism Research*, 72(C), 177-179.

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., y Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316.

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., y Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>

Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling management. *Information Systems Quarterly*, 22(1), 19-24.

Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.

Cho, C., Kim, B., y Oh, S. (2022). Effects of the entrepreneurial strategic orientation of social enterprises on organizational effectiveness: Case of south korea. *Administrative Sciences*, 12(1), 19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010019>

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., y Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business y Management*, 18(3), 187-210.

Choi, K., Jean, R. J. B., y Kim, D. (2019). The impacts of organizational learning capacities on relationship-specific innovations. *International Marketing Review*.

Chou, S.Y. and Ramser, C. (2019), "A multilevel model of organizational learning: incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management", *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 132-145, doi: 10.1108/TLO-10-2018-0168.

Christensen, CM, Dillon, K., Hall, T. y Duncan, DS (2016). *Competir contra la suerte: la historia de la innovación y la elección del cliente*. Harper Business.

Ciasullo, M. V., Montera, R., Cucari, N., y Polese, F. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: Evidence from Chinese emerging market multinationals. *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 2110-2129.

Cillo, V., Castellano, S., Lamotte, O., Ardito, L., y Del Giudice, M. (2020). The managerial implications of assessing corporate social performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1521-1524.

Cillo, V., Rialti, R., Bertoldi, B. and Ciampi, F. (2019), "Knowledge management and open innovation in Agri-food crowdfunding", *British Food Journal*, Vol. 121 No. 2, pp. 242-258.

Clark, S. y Scott, N. (2006). "Managing knowledge in tourism planning: And how to assess your capability". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 7(1/2): 117-136.

Claycomb, V. A. (1995). *Organizational facilitators of customer-oriented organizational learning* (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).

Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administration Science Quality*, Vol. 35, pp. 128-152.

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1989). *Innovation and learning. The two faces of RyD*.

Coleman, James Samuel (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, No. 1, USA, The University of Chicago Press, pp. 95-120.

Collinson, S., y Liu, Y. (2019). Recombination for innovation: performance outcomes from international partnerships in China. *RyD Management*, 49(1), 46-63.

Cook S.; Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4): 373-390.

Cool, K., Costa, L. and Dierickx, I. (2002). Constructing Competitive Advantage. In A. Pettigrew, H. Thomas. y R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 55-71). London: Sage.

Cooper, R. G., y Kleinschmidt, E. J. (1995). New product performance: keys to success, profitability y cycle time reduction. *Journal of marketing management*, 11(4), 315-337.

Corma, F. (2011). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. España: Editorial Díaz de Santos.

COVID-19 y sector turístico | 2020: análisis del año. (s. f.). <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>

Crespo, C. F., Crespo, N. F., y Curado, C. (2022). The effects of subsidiary's leadership and entrepreneurship on international marketing knowledge transfer and new product development. *International Business Review*, 31(2), 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101928>

Cruz Coria, E., Olmos Martínez, E., y Ibarra Michel, J. P. (2022). La integración de emprendedores turísticos a redes de cooperación inter-empresarial en entornos rurales: Un análisis relacional. *Investigaciones Turísticas*, 23, 73. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.4>

Cruz, J.; López, P. y Martín de Castro, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.

Cruz-Ros, S., Guerrero-Sánchez, D. L., y Miquel-Romero, M. J. (2021). Absorptive capacity and its impact on innovation and performance: findings from SEM and fsQCA. *Review of Managerial Science*, 15(2), 235-249.

Cyfert, S. y Krzakiewicz, K. (2016). the Role of Opportunity-Sensing and Learning Processes in Shaping Dynamic Capabilities in Polish Enterprises. *Management*, 20(1), 277-291.

D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Manage. J.*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, 1997.

D'Angelo, A., Ganotakis, P., y Love, J. H. (2020). Learning by exporting under fast, short-term changes: The moderating role of absorptive capacity and foreign collaborative agreements. *International Business Review*, 29(3), 101687.

Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.

Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001): «The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations». *Journal of Management Studies*, vol. 38, num. 1, págs. 45-65

Danneels, E. (2002). "The dynamics of products innovation and firm competences". *Strategic Management Journal*, 23(12): 1095-1121.

Danneels, E. (2008). "Organizational antecedents of second-order competences". *Strategic Management Journal*, 29(5): 519-543.

Danneels, E. (2010). "Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona". *Strategic Management Review*, 32(1): 1-31.

Davenport, T. H. (1999). Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance. *Knowledge management handbook*, 2, 1-2.

Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA., Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*.

Davies, A. y Brady, T. (2016). Explicating the Dynamics of Project. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.

De Silva, M., Howells, J., Khan, Z., y Meyer, M. (2022). Innovation ambidexterity and public innovation Intermediaries: The mediating role of capabilities. *Journal of Business Research*, 149, 14-29. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.013>

De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., y Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1236-1255.

De Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., y Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164.

Demarest, M. (1997). "Understanding Knowledge management". *Long Range Planning*, 30(3): 374-384

Demirkan, I. (2018). The impact of firm resources on innovation. *European Journal of Innovation Management*

Dgaure Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., y Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164.

DiBella, A. J., Nevis, E. C., y Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of management studies*, 33(3), 361-379.

Dickmann, Michael, et al. «Localization of Staff in a Hostile Context: An Exploratory Investigation in Afghanistan». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, n.o 11, junio de 2019, pp. 1839-67. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291531>.

Dingler, A., and E. Enkel. 2016. "Socialization and Innovation: Insights from Collaboration across Industry Boundaries." *Technological Forecasting and Social Change* 109: 50–60. doi:10.1016/j.techfore.2016.05.017.

Domínguez-Escrig, E., y Mallén-Broch, F. F. (2021). Leadership for sustainability: fostering organizational learning to achieve radical innovations. *European Journal of Innovation*

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., y Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.

Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (Eds.) (2000). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press. Recuperado de: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0199248540.001.0001/acprof-9780199248544>

Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>

Dove, R. (1999). "Knowledge management, response ability, and the agile enterprise". *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 18-35.

Drucker, P. F. (1985). The changed world economy. *Foreign Aff.*, 64, 768.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79– 94.

Duan et al., (2020) The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms. *Int J Prod Econ* 229:107754

Duan et al., (2021) The moderating effect of absorptive capacity on the technology search and innovation quality relationship in high-tech manufacturing firms. *J Eng Technol Manage* 62:101656

Duan, Y., Cao, G., y Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 673-686.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L. R., Slevin, D. (Eds.), *The management of organization* (Vol. 1, pp. 167–188). North-Holland.

Durmuş-Özdemir, E., y Abdukhoshimov, K. (2018). Exploring the mediating role of innovation in the effect of the knowledge management process on performance. *Technology Analysis y Strategic Management*, 30(5), 596-608.

Edghiem, F., y Mouzughi, Y. (2018). Knowledge-advanced innovative behaviour: a hospitality service perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.

Ehret, M., y Wirtz, J. (2017). Unlocking value from machines: business models and the industrial internet of things. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 111-130.

Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121

Elazhary, M., Popovič, A., Henrique de Souza Bermejo, P., y Oliveira, T. (2022). How information technology governance influences organizational agility: The role of market turbulence. *Information Systems Management*, 1-21.  
<https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2055813>

Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209.

Eldor, L., y Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.

Elragal, A., & Al-Serafi, A. M. (2010). The effect of implementing ERP systems on business performance: An exploratory case-study. In *International Business Information*

Management Association Conference: 06/11/2010-07/11/2010 (Vol. 2, pp. 1296-1314).  
International Business Information Management Association (IBIMA).

Ettlie, J. E., Bridges, W. P., y O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science*, 30(6), 682-695.

European Parliament, 2020 Covid-19 and the Tourism Sector (2020)

Evangelista, R., y Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.

Exceltur | Perspectivas Turísticas. (s. f.). <https://www.exceltur.org/perspectivas-turisticas/>

Faccin, K., Balestrin, A., Martins, B. V., y Bitencourt, C. C. (2019). Knowledge-based dynamic capabilities: A joint RyD project in the French semiconductor industry. *Journal of Knowledge Management*.

Fan, J., Zheng, P., y Li, S. (2022). Vision-based holistic scene understanding towards proactive human–robot collaboration. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 75, 102304.

Fantazy, K., y Tipu, S. A. A. (2019). Exploring the relationships of the culture of competitiveness and knowledge development to sustainable supply chain management and organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*.

Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., y Mehralian, G. (2020). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*.

Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., y Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>

Feng, C., y Ma, R. (2020). Identification of the factors that influence service innovation in manufacturing enterprises by using the fuzzy DEMATEL method. *Journal of Cleaner Production*, 253, 120002.

Fergnani, A. (2022). Corporate foresight: A new frontier for strategy and management. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 820-844.

Ferraris, A., Santoro, G. and Scuotto, V. (2018), "Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 519-533.

Ferreira, J., Coelho, A., y Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.

Ferreira, J., Coelho, A., y Moutinho, L. (2020). The influence of strategic alliances on innovation and new product development through the effects of exploration and exploitation. *Management Decision*.

Ferreira, J., Mueller, J. and Papa, A. (2018), "Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2.

Ferreira, V. H. S., Marques, A. M. A., do Espírito Santo, P. M., y da Silva, S. F. (2021, September). The Influence of Knowledge Management on the Result of Innovation of Companies in the Mold Industries. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 283-291). Academic Conferences International Limited.

Ferrer-Serrano, M., Fuentelsaz, L., y Latorre-Martinez, M. P. (2022). Examining knowledge transfer and networks: An overview of the last twenty years. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2007-2037. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0265>

Figueiredo, Paula Cristina Nunes, et al. «Integrative Model of the Leader Competences». *European Journal of Training and Development*, vol. ahead-of-print, n.o ahead-of-print, marzo de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2021-0121>.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Foss, N. J. (1997). Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead. *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*, 345-265.

Foss, N. J., y Kirkegaard, M. F. (2020). Blended ambidexterity: The copresence of modes of ambidexterity in William Demant Holding. *Long Range Planning*, 53(6), 102049.

Foss, N.J., y Knudsen, C. (1996). *Towards a competence theory of the firm*. Routledge.

Foster, K., Smith, G., Ariyachandra, T., y Frolick, M. N. (2015). Business intelligence competency center: Improving data and decisions. *Information Systems Management*, 32(3), 229-233.

Fraj, E., Matute, J. and Melero, I. (2015), "Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success", *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 30-42.

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., y Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.

Fredrich, V., Bouncken, R. B., y Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in cooperation alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862-868.

Freij, Å. (2021). Regulatory change impact on technology and associated mitigation capabilities. *Technology Analysis y Strategic Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1963426>

Fronzetti Colladon, A., Toschi, L., Ughetto, E., y Greco, F. (2023). The language and social behavior of innovators. *Journal of Business Research*, 154, 113317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113317>

Fryxell, G. E., y Lo, C. W. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of business ethics*, 46(1), 45-69.

Fu, X., Luan, R., Wu, H. H., Zhu, W., y Pang, J. (2021). Ambidextrous balance and channel innovation ability in Chinese business circles: the mediating effect of knowledge inertia and guanxi inertia. *Industrial Marketing Management*, 93, 63-75.

Fukuyama, F. (ed.) (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, The Free Press

Galati, A., Tinervia, S., Tulone, A. and Crescimanno, M. (2019), "Drivers affecting the adoption and effectiveness of social media investments: the Italian wine industry case", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 31 No. 2, pp. 260-278

Galeazzo, A., y Furlan, A. (2019). Good problem solvers? Leveraging knowledge sharing mechanisms and management support. *Journal of Knowledge Management*.

Ganguly, A., Talukdar, A., y Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*.

Gao, Y., Shu, C., Jiang, X., Gao, S., y Page, A. L. (2017). Managerial ties and product innovation: The moderating roles of macro-and micro-institutional environments. *Long Range Planning*, 50(2), 168-183.

Gárate Carrillo, M. I., y Cordero Arroyo, G. (2019). Apuntes para caracterizar la formación continua en línea de docentes. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(36), 209-221.

Garay, L., Font, X., y Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418-429.

García Almeida, D. (2004) *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

García-Milon, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., y Pelegrín-Borondo, J. (2020). Towards the smart tourism destination: Key factors in information source use on the tourist shopping journey. *Tourism management perspectives*, 36, 100730.

García-Sánchez, P., Díaz-Díaz, N. L., y De Saá-Pérez, P. (2019). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 191-207

Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. y Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.

Gaur, A. S., Ma, H., y Ge, B. (2019). MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs. *Journal of Knowledge Management*.

Gayed, S., y El Ebrashi, R. (2022). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: Amid the COVID-19 outbreak. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2977>

Ge, S., y Liu, X. (2022). The role of knowledge creation, absorption and acquisition in determining national competitive advantage. *Technovation*, 112, 102396. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102396>

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., y Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.

George, D., y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.

Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M., y Rostami, M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(3), 191-199.

Ghasemzadeh, P., Rezayat Sorkhabadi, S. M., Kebriaeezadeh, A., Nazari, J. A., Farzaneh, M., y Mehralian, G. (2021). How does organizational learning contribute to corporate social responsibility and innovation performance? The dynamic capability view. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0069>

Glosario de términos de turismo | OMT. (s.f.). <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Goaill, M. M., y Al-Hakimi, M., A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience? *Cogent*

Business y Management, 8(1), 1962487.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1962487>

Godovykh, M., y Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694.

Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The learning organization*.

Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

Gómez-Solórzano, M., Tortoriello, M., y Soda, G. (2019). Instrumental and affective ties within the laboratory: The impact of informal cliques on innovative productivity. *Strategic Management Journal*, 40(10), 1593-1609.

Goni, J. I. C., y Van Looy, A. (2022). Process innovation capability in less-structured business processes: A systematic literature review. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0487>

Gössling, S., Scott, D., y Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.

Grandori, A.; Soda, G. (1995): "Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms". *Organization Studies*, vol. 16, nº 2, pp. 183-214.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

Grant, R. (1991). The Resources-Based theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 22, 114-135.

Grant, R. M. (1996), 'Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration', *Organization Science*, 7, 375–87.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge - based theory of the firm. *Strategy Management Journal* vol. 17, no 7, pp. 109-122.

Grant, R. M. (2002). The knowledge based view of the firm. In C. Choo and N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press.

Grant, R.M. (1997) The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30, 450-454.

Greco, M., Campagna, M., Cricelli, L., Grimaldi, M., y Strazzullo, S. (2022). COVID-19-related innovations: A study on underlying motivations and inter-organizational collaboration. *Industrial Marketing Management*, 106, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.014>

Grisseemann, U., Plank, A., y Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.

Gu, S. (2022). Green innovation; a way to enhance economic performance of Chinese hotels. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2021-0128>

Guan, J., y Liu, N. (2016). Exploitative and exploratory innovations in knowledge network and collaboration network: A patent analysis in the technological field of nano-energy. *Research policy*, 45(1), 97-112.

Guinan, P. J., Parise, S., y Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.

Guo, J., Guo, B., Zhou, J., y Wu, X. (2020). How does the ambidexterity of technological learning routine affect firm innovation performance within industrial clusters? The moderating effects of knowledge attributes. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119990

Gupta, V. and Chopra, M. (2018), "Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance-A balanced scorecard perspective", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 48 No. 1, pp. 21-46.

Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity:

evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 30(1), 38-70.

Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., y Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations y Production Management*, 38(1), 43-66.

Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U. and Babakus, E. (2015), "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium-sized enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 40 No. 2, pp. 124-138.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.

Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., y Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53, 46-60.

Hall, R., y Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of business Research*, 56(2), 145-152.

Hameed, W. U., Altaf, M., y Ahmed, A. (2019). Open Innovation Challenges: Empirical Evidence from Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises (SME's). *Journal of Management and Research*, 6(1), 1-25.

Hameed, W. U., Nisar, Q. A., y Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745.

Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.

Han, H., y Hyun, S. S. (2018). Eliciting customer green decisions related to water saving at hotels: impact of customer characteristics. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1437-1452.

Han, H., y Hyun, S. S. (2019). Eliciting customer green decisions related to water saving at hotels: impact of customer characteristics. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1437-1452.

Hanvanich, S., Sivakumar, K. y Hult, T.M. (2006). "The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4): 600-612.

Hardy, J.H. III, Day, E.A. and Arthur, W. Jr (2019), "Exploration-exploitation tradeoffs and information-knowledge gaps in self-regulated learning: implications for learner-controlled training and development", *Human Resource Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 196-217.

Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(1): 148-163.

Harris, M., y Wood, G. (2020). Ambidextrous working in health and social care services: A configurational view. *Long Range Planning*, 53(6), 102051.

Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., y Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832.

Hassani, A., y Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121416>

Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Haus-Reve, S., Fitjar, R. D., y Rodríguez-Pose, A. (2022). DUI it yourself: Innovation and activities to promote learning by doing, using, and interacting within the firm. *Industry and Innovation*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2131509>

Heidt, L., Gauger, F., y Pfnür, A. (2022). Work from home success: Agile work characteristics and the mediating effect of supportive hrm. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>

Helfat C, Raubitschek R. (2007) Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*. 2000;21(10-11):961-79. ISSN 1097-0266.

Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 29, 997-1010

Henderson, R. M., y Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.

Henry, A. D., & Vollan, B. (2014). Networks and the challenge of sustainable development. *Annual Review of Environment and Resources*, 39, 583-610.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship y Regional Development*, 31(5-6), 476-495.

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., y Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 220-230.

Hernandez-Perlines, F., Ribeiro-Soriano, D., y Rodríguez-García, M. (2020). Transgenerational innovation capability in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*.

Hintehunber HH, Levin BM. (1994): "Strategic networks. The organization of the future". *Long Range Planning*, 27 (3): 43-53

Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.D. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización: Conceptos y casos*, (7ª ed.). Cengage Learning Editores, Méjico

Hjalager, A. M. (2001). Quality in tourism through the empowerment of tourists. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.

Holcomb, T.R., Holmes, R.L. y Connelly, B.L. (2009). "Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation". *Strategic Management Journal*, 30(5): 457-485.

Horng, J. S., y Hsu, H. (2020). A holistic aesthetic experience model: Creating a harmonious dining environment to increase customers' perceived pleasure. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 520-534.

Howard-Grenville, J. (2020). ' How to sustain your organization's culture when everyone is remote'. *MIT Sloan Management Review*, June, 1– 4.

Hsieh, Y. H., y Chou, Y. H. (2018). Modeling the impact of service innovation for small and medium enterprises: A system dynamics approach. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 82, 84-102.

[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00025-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00025-3)

Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European management journal*, 32(4), 587-595.

Huang, C. E., y Liu, C. H. (2019). Impacts of social capital and knowledge acquisition on service innovation: An integrated empirical analysis of the role of shared values. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 28(5), 645-664.

Huang, K. H., y Mas-Tur, A. (2016). New knowledge impacts in designing implementable innovative realities.

Huggins, R., y Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 45(1), 103-128.

Hult, G. T. M.; Hurley, R. F.; Knight, G. A. K. (2004) Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, [S.l.], v. 33, n. 5, p. 429-438.

Hung, K.K., Mark, C.K., Yeung, M.P., Chan, E.Y. and Graham, C.A. (2018), "The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003

and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong”, *Globalization and Health*, Vol. 14 No. 1, p. 117.

Hurley, R. F., y Hult, G. T. (1998). Innovation Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

Hwang, J., Choe, J. Y. (Jacey), Kim, H. M., y Kim, J. J. (2021). The antecedents and consequences of memorable brand experience: Human baristas versus robot baristas. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 561-571. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.013>

letto, B., Ancillai, C., Sabatini, A., Carayannis, E. G., & Gregori, G. L. (2022). The role of external actors in SMEs’ human-centered industry 4.0 adoption: an empirical perspective on Italian competence centers. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Inkpen, A. C.; Tsang, E.W.K. (2005) “Social capital, networks and knowledge transfer” *Academy of Management Review*, vol. 1, nº 30, pp. 146-165.

Iqbal, J., y Hameed, W. U. (2020). Open innovation challenges and coopetition-based open-innovation empirical evidence from Malaysia. In *Innovative Management and Business Practices in Asia* (pp. 144-166). IGI

Iqbal, Salman; Rasheed, Mamoon; Khan, Huma; Siddiqi, Ahmed (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print(ahead-of-print), -. doi:10.1108/VJKMS-02-2020-0033

Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., y Min, N. H. (2020). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 1-27.

J. Alegre, K. Sengupta, and R. Lapiedra, “Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry,” *Int. Small Bus. J.*, vol. 31, no. 4, pp. 454–470, 2003

Jacob, M., Tintore, J. y Torres, X., 2001. *Innovación en servicios*, Madrid: Colección Estudios nº 19. Fundación Cotec.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., y Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.

Janka, M., Heinicke, X., y Guenther, T. W. (2020). Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1363-1404.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Jantunen, A. (2005). “Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study”. *European Journal of Innovation Management* 8 (3), 336-349.

Jatobá, M. N., Franco, M., y Rodrigues, M. (2022). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: A systematic literature review. *Journal of Business y Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0440>

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

Jensen, M.C. y Meckling, W. (1996) "Conocimientos específicos y generales y estructura organizativa" *Harvard Deusto Bussiness Review* Ene/Feb no. 70 pp. 64-77

Jiang, W., Mavondo, F., y Zhao, W. (2019). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.

Jiang, Y., y Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

Jiang, Y., y Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

Jimenez-Jimenez, D., Martínez-Costa, M., y Rodriguez, C. S. (2019). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between information technology and innovation. *Journal of Knowledge Management*.

Jimes, C., Lucardie, L. (2003). Reconsidering the tacit-explicit distinction – A move toward functional (tacit) knowledge management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1): 23-32

Jin, C., Liu, A., Liu, H., Gu, J., y Shao, M. (2022). How business model design drives innovation performance: The roles of product innovation capabilities and technological turbulence. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121591. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121591>

Johannisson, B., y Olaison, L. (2007). The moment of truth—Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of social economy*, 65(1), 55-78.

Joseph, C., y Wood, D. (2020). Fostering innovation via ambidexterity in aerospace organizations. *Acta Astronautica*, 168, 37-43.

Joyce, A., y Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.

Jurksiene, L. y Pundziene, A. (2016). The Relationship Between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.

Kafouros, M., Love, J. H., Ganotakis, P., y Konara, P. (2020). Experience in RyD collaborations, innovative performance and the moderating effect of different dimensions of absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119757.

Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., y Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of knowledge management*.

Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A. C. R., y Sharma, A. (2022). Toward holistic experience-oriented service innovation: Co-creating sustainable value with customers

and society. *Cornell Hospitality Quarterly*, 193896552211083.  
<https://doi.org/10.1177/19389655221108334>

Kang, S.C, Morris, S.S. y Snell, S. (2007). "Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture". *Academy of Management Review*, 32(1): 236–256

Kapo, A., Mujkic, A., Turulja, L., y Kovačević, J. (2020). Continuous e-learning at the workplace: the passport for the future of knowledge. *Information Technology y People*.

Karahanna, E., y Preston, D. S. (2013). The effect of social capital of the relationship between the CIO and top management team on firm performance. *Journal of Management Information Systems*, 30(1), 15-56.

Karim, R. Al. (2019), "Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective", *International Journal of Entrepreneurial Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 8-14, doi: 10.31580/ijer.v1i2.497.

Karlsson, C., y Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why?. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.

Kassa, A. G., y Tsigu, G. T. (2021). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: A resource-based view and a social exchange theory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2172>

Kazancoglu, Y., Sagnak, M., Kayikci, Y., y Kumar Mangla, S. (2020). Operational excellence in a green supply chain for environmental management: A case study. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1532-1547.

Kazemargi, N., Tavoletti, E., Appolloni, A., y Cerruti, C. (2022). Managing open innovation within supply networks in mature industries. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2021-0606>

Kezar, A. J., y Holcombe, E. M. (2019). Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education*, 1-20.

Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., y Slade, B. (2020). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms *The*

moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-18.

Khan, A., Tao, M., y Li, C. (2022). Knowledge absorption capacity's efficacy to enhance innovation performance through big data analytics and digital platform capability. *Journal of Innovation y Knowledge*, 7(3), 100201. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100201>

Khan, Z., Lew, Y. K., y Marinova, S. (2019). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*, 28(3), 499-512.

Kim, T. T., y Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.

Klarin, A. (2019). Mapping product and service innovation: A bibliometric analysis and a typology. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119776.

Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirolo, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P. and Vugt, M. V. (2020) Covid-19 and the workplace: Implications, issues and insights for future research. *American Psychologist*. Forthcoming.

Ko, M. C. (2019). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X19865996.

Ko, W. W., y Liu, G. (2019). How Information Technology Assimilation Promotes Exploratory and Exploitative Innovation in the Small-and Medium-Sized Firm Context: The Role of Contextual Ambidexterity and Knowledge Base. *Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 442-466.

Kock, F., Josiassen, A., y Assaf, A. G. (2016). Advancing destination image: The destination content model. *Annals of Tourism Research*, 61, 28-44.

Kock, F., Josiassen, A., y Assaf, A. G. (2019). The xenophobic tourist. *Annals of tourism research*, 74, 155-166.

Kodama, M. (2017). *Strategy Transformation Based on Holistic Leadership: A Case Study of Apple*. In *Developing Holistic Leadership*. Emerald Publishing Limited.

Kogut, B y U. Zander (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organ. Sci.* 3 383-397 ISSN 1047-7039.

Kor Y.Y. y Leblebici, H. (2005). "How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?". *Strategic Management Journal*, 26(10): 967-985.

Kotlarsky, J., and I. Oshri. 2005. "Social Ties, Knowledge Sharing and Successful Collaboration in Globally Distributed System Development Projects." *European Journal of Information Systems* 14 (1): 37–48. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000520.

Kraus, M., Feuerriegel, S., y Oztekin, A. (2020). Deep learning in business analytics and operations research: Models, applications and managerial implications. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 628-641.

Kremer, H., Villamor, I., y Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.

Krzakiewicz, K. y Cyfert, S. (2014). the Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises. *Management*, 18(2), 8-18

Ku, M. (2019). Similarity-dissimilarity and social capital in research knowledge networks: explaining knowledge sharing in academic institutions. *Knowledge Management Research y Practice*

Kubota, L. C. As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 18, n. 2, p. 349-369, 2009.

Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US. *Journal of Business Research*, 149, 869-883.

Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US. *Journal of Business Research*, 149, 869-883. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.059>

Kwon, W., Lee, M., y Back, K. J. (2020). Exploring the underlying factors of customer value in restaurants: A machine learning approach. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102643.

L. Dezi, G. Santoro, H. Gabteni, and A. C. Pellicelli, "The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry," *Bus. Process Manage. J.*, vol. 24, no. 5, pp. 1163– 1175, 2018.

Lahiri, A., y Wadhwa, A. (2021). When do serial entrepreneurs found innovative ventures? Evidence from patent data. *Small Business Economics*, 57(4), 1973-1993.

Lam, J. M., Ismail, H., y Lee, S. (2020). From desktop to destination: User-generated content platforms, co-created online experiences, destination image and satisfaction. *Journal of Destination Marketing y Management*, 18, 100490.

Lane, P.J., Koka B.R. y Pathak, S. (2006). "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review*, 31(4): 833-863.

Lane, Peter y Lubatkin, Michael (1998). Relati- ve absorptive capacity and interorga- nizational learning. *Strategic Mana- gement Journal*, Vol. 19, No. 5, USA, John Wiley y Sons, pp. 461 – 477

Laursen, K., and A. Salter. 2006. "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms." *Strategic Management Journal* 27 (2): 131–150. doi:10.1002/(ISSN)1097-0266

Lawson, B. y Sanson, D. (2001). "Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, 5(3): 377-400.

Le, P. B., y Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*.

Le, P. B., y Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*.

Le, P.B. and Lei, H. (2017), "How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms", *Chinese Management Studies*, Vol. 11 No. 3, pp. 479-497.

Le, P.B. and Lei, H. (2018), "The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: the case of Chinese firms", *Chinese Management Studies*, Vol. 12 No. 2, pp. 305-322.

Lee, G.K. (2008). "Relevance of organizational capabilities and its dynamics: What to learn from entrants' product portfolios about the determinants of entry timing". *Strategic Management Journal*, 29(12): 1257-1280.

Lee, H. y Choi, B. (2003). "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination". *Journal of Management Information Systems* 20 (1), 179- 228.

Lee, R., Tuselmann, H., Jayawarna, D., y Rouse, J. (2019). Effects of structural, relational and cognitive social capital on resource acquisition: a study of entrepreneurs residing in multiply deprived areas. *Entrepreneurship y Regional Development*, 31(5-6), 534-554.

Lehene, C. F. (2022). Development of supportive characteristics to facilitate learning from strategic alliances. *Management y Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 120-138. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0007>

Lehtinen, U., y Järvinen, R. (2015). The role of service characteristics in service innovations. *Nordic Journal of Business*, 64(3), 168-181.

Leiblein, M.J. y Madsen, T.L. (2009). "Unbundling competitive heterogeneity: Incentive structures and capability influences on technological innovation". *Strategic Management Journal*, 30(7): 711-735.

Leiringer, R., y Zhang, S. (2021). Organisational capabilities and project organising research. *International Journal of Project Management*, 39(5), 422-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.003>

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13(special issue summer): 111-125.

Levinthal, D. A. and March J. G. (1993). The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95-112

Levy, M., Hadar, I., Greenspan, S. y Hadar, E. (2010). "Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit". *Journal of Knowledge Management* 14 (1), 114–127.

Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92, 102012.

Li, H. (2021). Effects of innovation modes and network partners on innovation performance of young firms. *European Journal of Innovation Management*

Li, H. y Atuahene-Gima, K. (2001). "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china". *Academy Management Journal*, 44(6): 1123-1134.

Li, S., Wang, R., Zheng, P., y Wang, L. (2021). Towards proactive human–robot collaboration: A foreseeable cognitive manufacturing paradigm. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 547-552.

Li, X, Xu, Z, y Men, C. (2020). The transmission mechanism of idea generation on idea implementation: team knowledge territoriality perspective. *Journal of Knowledge Management*.

Li, X., Xu, Z., y Men, C. (2020). The transmission mechanism of idea generation on idea implementation: team knowledge territoriality perspective. *Journal of Knowledge Management*.

Liang, L., Alam, A., Sorwar, G., Yazdifar, H., y Eskandari, R. (2021). The combined network effect of sparse and interlocked connections in SMEs' innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120488.

Liao, S.H., Fei, W.C. and Chen, C.C. (2007), "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries", *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 3, pp. 340-359.

Lieshout, J. W. F. C., Nijhof, A. H. J., Naarding, G. J. W., y Blomme, R. J. (2021). Connecting strategic orientation, innovation strategy, and corporate sustainability: A model for sustainable development through stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4068-4080. <https://doi.org/10.1002/bse.2857>

Lin, C.-P., y Huang, T.-Y. (2022). Assessing social capital and knowledge sharing in the high-tech industry: A moderating role of hypercompetition. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1065>

Lin, H. F. (2007). "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study". *International Journal of Manpower* 28 (3/4), 315–332.

Lin, H.; Su, J. y Higgins, A. (2016). How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.

Lin, N. (2001): *Social capital: A theory of social structure and action*, New York, CambridgeUniversity Press.

Lin, Y. H., y Chen, Y. S. (2017). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality y Quantity*, 51(4), 1663-1685.

Lindblom, J., y Martins, J. T. (2022). Knowledge transfer for RyD-sales cross-functional cooperation: Unpacking the intersections between institutional expectations and human resource practices. *Knowledge and Process Management*, 29(4), 418-433. <https://doi.org/10.1002/kpm.1726>

Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., y Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 709-737.

Liu, F. H., y Huang, T. L. (2018). The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage. *Journal of Business y Industrial Marketing*.

Liu, L., Yu, B., y Wu, W. (2019). The formation and effects of exploitative dynamic capabilities and explorative dynamic capabilities: An empirical study. *Sustainability*, 11(9), 2581. <https://doi.org/10.3390/su11092581>

Liu, R., Ding, X. H., Yang, Z., Wu, J., y Yang, J. (2020). Media selection in knowledge transfer: A decision model. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 28(1), 86-102.

LIU, S.-M., HU, R., y KANG, T.-W. (2021). The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: Evidence from chinese high-tech firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1153-1162. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO3.1153>

Liu, X., Zhang, L., Gupta, A., Zheng, X., y Wu, C. (2022). Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units. *Strategic Management Journal*, smj.3406. <https://doi.org/10.1002/smj.3406>

Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., y Liu, C. (2019). Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?. *Journal of Knowledge Management*.

Liu, Y., Cheng, P. and Zhao, D. (2018), "New product launch actions and firm performance: the effects of breadth, complexity and heterogeneity", *Chinese Management Studies*, Vol. 12 No. 1, pp. 79-105.

Liu, Y., L. Cooper, C., y Y. Tarba, S. (2019). Resilience, wellbeing and HRM: A multidisciplinary perspective.

Liu, Y., y Yu, Y. (2021). Business model adaptation of small and medium-sized information technology firms: The role of dynamic capabilities. *Journal of Global Information Management*, 29(6), 1-15. <https://doi.org/10.4018/JGIM.20211101.oa1>

Lohrke, F. T., Carson, C. M., y Lockamy, A. (2018). Bayesian analysis in entrepreneurship decision-making research. *Management Decision*

Lonial, S. C., y Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.

Lopez, C., Yacine Haddoud, M., y Kasturiratne, D. (2022). Revisiting the innovation–export entry link through a configuration approach. *Journal of Business Research*, 149, 927-937. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.018>

Lopez-Vega, Henry, y Nicolette Lakemond. «Tapping into Emerging Markets: EMNEs ' Strategies for Innovation Capability Building». *Global Strategy Journal*, febrero de 2022, p. gsj.1429. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1002/gsj.1429>.

Lua, C.M and Brutton, G.D. (2011). Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies, *Journal of World Business* 46(3): 371-380

Luengo, M. J., y Obeso, M. (2013). El efecto de la triple hélice en los resultados de innovación. *Revista de Administração de Empresas*, 53, 388-399.

Luengo-Valderrey, M. J., y Moso-Díez, M. (2019). Interaction between knowledge management activities, innovation barriers and innovation performance: Spanish high and medium technology firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(1), 298-317.

Luomaranta, T., y Martinsuo, M. (2019). Supply chain innovations for additive manufacturing. *International Journal of Physical Distribution y Logistics Management*.

Luque Martínez, T., y Barrio García, S. D. (2000). Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados (No. Sirsi) i9788436814163).

Lusch, R. F., y Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.

Mahdi, O. R., Nassar, I. A., y Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.

Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.

Mahoney, J.T. (1995). "The management of resources and the resource of management". *Journal of Business Research*, 33(2): 91-101.

Mai, N. K., Do, T. T., y Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation y Knowledge*, 7(3), 100204. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>

Mainert, J., Niepel, C., Lans, T. and Greiff, S. (2018), "How employees perceive organizational learning: construct validation of the 25-item short form of the strategic learning assessment map (SF-SLAM)", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 57-75.

Malerba, F. and Torrisi, S. (1992), "Internal capabilities and external networks in innovative activities: evidence from the software industry", *Economical Innovation and New Technology*, Vol. 2 No. 1, pp. 49-71.

Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., y Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.

Mao, C., Koide, R., Brem, A., y Akenji, L. (2020). Technology foresight for social good: Social implications of technological innovation by 2050 from a Global Expert Survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119914.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87

Marchiori, D., y Franco, M. (2020). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(2), 130-139.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., y Zaragoza-Sáez, P. C. (2019). The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research*, 101, 767-776.

Markovich, A., Raban, D. y Efrat, K. (2022). Adaptar las fuentes de información competitivas a la secuencia de capacidades dinámicas. *Revista de Gestión y Organización*, 1-22. doi:10.1017/jmo.2022.35

Marsick, V. J., y Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.

Martínez, A. P. (2022). De un entorno VUCA a un entorno BANI para dar sentido a este mundo de transformación constante. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (376), 24.

Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Garcia-Perez, A., y Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 70, 381-389.

Martínez-Pérez, Á., Elche, D., García-Villaverde, P. M., y Parra-Requena, G. (2019). Cultural tourism clusters: social capital, relations with institutions, and radical innovation. *Journal of Travel Research*, 58(5), 793-807.

Martínez-Pérez, Á., Elche, D., y García-Villaverde, P. M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of destination marketing y management*, 11, 80-88.

Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., y Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.

Martín-Rios, C., y Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229.

Martin-Rios, C., y Parga-Dans, E. (2016). The early bird gets the worm, but the second mouse gets the cheese: Non-technological innovation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 6-17.

Massingham, P. y K. Diment (2009). Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity. *The Learning Organization*, 16, 122-142.

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., y Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C. y García, L. (2007). Innovación: Factor Clave para Lograr Ventajas Competitivas. *Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales*, 3(7). 46-83. Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705/>>. [20 de octubre de 2016].

McCartney, G., y McCartney, A. (2020). Rise of the machines: towards a conceptual service-robot research framework for the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mcdonald, F. (2003). Cautions International Entrepreneurs: The case of the Mittelstand. *Journal of International Entrepreneurs*, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 363-381,

McEvily, SK, y Chakravarthy, B. (2002). La persistencia de la ventaja basada en el conocimiento: una prueba empírica para el rendimiento del producto y el conocimiento tecnológico. *Revista de gestión estratégica* , 23 (4), 285-305.

Mendoza-Arviso, U., y Solís-Rodríguez, F. T. (2022). Quality, knowledge, and innovation of manufacturing processes in Ciudad Juárez, Mexico. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 83-94.

Mercan, S., Cain, L., Akkaya, K., Cebe, M., Uluagac, S., Alonso, M., y Cobanoglu, C. (2020). Improving the service industry with hyper-connectivity: IoT in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mertens L., y Palomares, L. (2006). Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? Seminario internacional Globalización, Conocimiento y Desarrollo, Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM, México.

Meyer, K. E., y Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827-1855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>

Migueluez, E., y Morrison, A. (2022). Migrant inventors as agents of technological change. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09927-z>

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., y Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information y Management*, 57(2), 103169.

Miles, J., y Shevlin, M. (2007). A time and a place for incremental fit indices. *Personality and individual differences*, 42(5), 869-874.

Milwood, P. A., y Roehl, W. S. (2018). Orchestration of innovation networks in collaborative settings. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mishra, S., Singh, S. P., Johansen, J., Cheng, Y., y Farooq, S. (2019). Evaluating indicators for international manufacturing network under circular economy. *Management Decision*.

Mody, M. A., Lu, L., y Hanks, L. (2020). "It's not worth the effort"! Examining service recovery in Airbnb and other homesharing platforms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Moghimi, S. (2016), "Creativity and innovation in hotels and resorts: the role of leadership", Doctoral Thesis, RMIT University.

Moingeon, B. y Edmondson, A. (eds.) (1996) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage

Möller, U., y McCaffrey, M. (2021). Entrepreneurship and firm strategy: Integrating resources, capabilities, and judgment through an austrian framework. *Entrepreneurship Research Journal*, 0(0), 000010151520200519. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0519>

Montani, F., y Staglianò, R. (2021). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *RyD Management*.

Moon, H., Johnson, J. L., Mariadoss, B. J., y Cullen, J. B. (2018). Supplier and customer involvement in new product development stages: implications for new product innovation outcomes. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(01), 1850004.

Moser, C., y Deichmann, D. (2021). Knowledge sharing in two cultures: The moderating effect of national culture on perceived knowledge quality in online communities. *European Journal of Information Systems*, 30(6), 623-641. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1817802>

Mrusek, N., Ottenbacher, M. C., y Harrington, R. J. (2021). The impact of sustainability and leadership on the innovation management of michelin-starred chefs. *Sustainability*, 14(1), 330. <https://doi.org/10.3390/su14010330>

Mrutzek-Hartmann, B., Kotzab, H., Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. Ö., y Kühling, S. (2022). Omni-channel retailing resources and capabilities of SME specialty retailers – insights from Germany and Turkey. *International Journal of Retail y Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0503>

Mu, Y., Bossink, B., y Vinig, T. (2022). Developing a classification scheme of service innovation. *Annals of Tourism Research*, 95, 103411. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103411>

Mukherjee, D., Lahiri, S., Ash, S. R., y Gaur, A. S. (2019). Search motives, local embeddedness, and knowledge outcomes in offshoring. *Journal of Business Research*, 103, 365-375.

Müller, J. M., Buliga, O., y Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.

Muninger, M. I., Hammedi, W., y Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116-127.

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., y Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial marketing management*, 73, 193-205.

Nandini, W., Gustomo, A., y Sushandoyo, D. (2022). The mechanism of an individual's internal process of work engagement, active learning and adaptive performance. *Economies*, 10(7), 165. <https://doi.org/10.3390/economies10070165>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. y Ndubisi, N.O. (2010). "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value". *Industrial Marketing Management*, 40(3): 336-345.

Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

Nenonen, S., Storbacka, K., y Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: Triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617-639.

Ngo, V. M., Nguyen, H. H., Pham, H. C., Nguyen, H. M., y Truong, P. V. D. (2022). Digital supply chain transformation: Effect of firm's knowledge creation capabilities under COVID-19 supply chain disruption risk. *Operations Management Research*. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00326-z>

Nguyen, H. T. T., Pham, H. S. T., y Freeman, S. (2022). Dynamic capabilities in tourism businesses: Antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00567-z>

Nguyen, N. P., Ngo, L. V., Bucic, T., y Phong, N. D. (2018). Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition. *Industrial Marketing Management*, 71, 123-134.

Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., y Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*.

Nicole, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Losifidis, C., ... y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and covid-19 pandemic: A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.

Nielsen, A.P. (2006). "Understanding dynamic capabilities through knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 10(4): 59-71.

Nieves, J., Quintana, A., y Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.

Nijhof, A., Schaveling, J. and Zalesky, N. (2019), "Business, society, and the need for stewardship orientation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 145-163, doi: 10.1108/JOCM-09-2017-0348.

Nijstad, B.A., Berger-Selman, F. and De Dreu, C.K. (2014), "Innovation in top management teams: minority dissent, transformational leadership, and radical innovations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23 No. 2, pp. 310-322.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.

Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40 (3), 40-54.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press

Norouzilame, F., Stenholm, D., Sjögren, P., y Bergsjö, B. (2018). A holistic model for inter-plant knowledge transfer within an international manufacturing network. *Journal of Knowledge Management*.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., y Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*, 41(1), 127-150.

Nowacki, C., y Monk, A. (2020). Ambidexterity in government: The influence of different types of legitimacy on innovation. *Research Policy*, 49(1), 103840.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.

Nuruzzaman, N., Gaur, A. S., y Sambharya, R. B. (2019). A microfoundations approach to studying innovation in multinational subsidiaries. *Global Strategy Journal*, 9(1), 92-116.

Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., y Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*.

OCDE. Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (3ª. ed.). (Trads. Grupo Tragsa). España: Grupo Tragsa, 2005. Disponible en: <http://www.tragsa.es>. [19/4/16], T., Åkesson, M., y Löfberg, N. (2019). Servitization as business model contestation: A practice approach. *Journal of Business Research*, 104, 486-496.

Ode, E., y Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(3), 210-218.

Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., y Ikhida, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100590.

Oh, S.-Y. (2019), "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 313-331..

Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C. and Patel, P.C. (2018), "Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: a creation-dispersion perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 204, pp. 70-82.

Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., y Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*.

Orazalin, N., y Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676.

Ossenbrink, J., Hoppmann, J., y Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, 30(6), 1319-1348.

Ouakouak, M. L., AlBuloushi, N., Ouedraogo, N., y Sawalha, N. (2021). Knowledge sharing as a give-and-take practice: the role of the knowledge receiver in the knowledge-sharing process. *Journal of Knowledge Management*.

Ouakouak, M. L., y Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization. *Business Process Management Journal*.

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., y Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.

Ozer, M., y Zhang, G. (2021). Interpersonal Relationships And Creativity At Work: A Network Building Perspective. *Journal of Product Innovation Management*.

Ozkan, S. A., y Ardic, K. (2022). Business innovation management: A general overview to virtuous leadership. *Marketing and Management of Innovations*, 2(1), 184-197. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-17>

Palacios, D. (2002). La creación de competencias distintivas dinámicas mediante la gestión del conocimiento y su efecto sobre el desempeño: análisis empírico en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones. Tesis Doctoral, Universidad: Jaume I de Castellón, España.

Palacios, D. (2003). "La Gestión del conocimiento y la medición del capital intangible: un modelo para el sector de las telecomunicaciones y de la biotecnología ". Tesis Doctoral. Universidad Jaume I de Castellón

Palacios, D., Garrigos, F.J. y Devece, C.C. (2006). "The Effect of Innovation on Intellectual Capital: An empirical evaluation in the Biotechnology and Telecommunications Industries". *International Journal of Innovation Management* 10 (1), 89-112.

Palacios-Marques, D., y Garrigos-Simon, F. J. (2005). A measurement scale for knowledge management in the biotechnology and telecommunications industries. *International Journal of Technology Management*, 31(3-4), 358-374.

Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity—validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 175– 190.

Palvalin, M., van der Voordt, T., y Jylhä, T. (2017). The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, 15(4), 423– 438.

Pang, C., Wang, Q., Li, Y. and Duan, G. (2019) "Integrative capability, business model innovation and performance: contingent effect of business strategy", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 541-561

Paoloni, M., Coluccia, D., Fontana, S., y Solimene, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*.

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., y Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J. and Miglietta, N. (2020), "Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 589-605.

Papatheodorou, A., Rosselló, J., y Xiao, H. (2010). Global economic crisis and tourism: Consequences and perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39-45.

Patel, C., y Husairi, M. A. (2018). Retracted: Firm adaptation, preadaptation, and sequential ambidexterity in firm boundaries during an era of ferment and an era of incremental change.

Pateli, A., y Lioukas, S. (2019). How functional involvement affects the transformation of external knowledge into innovation outcomes. *RyD Management*, 49(2), 224-238.

Pavlou, P. y El Sawy, O (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*. 42(1), 239-273.

Pavón, J. E. y Hidalgo, A. (2013) La dimensión estratégica de la innovación tecnológica. Disponible en: [http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo\\_2/Basico/la dimension estratégica de la innovación tecnologica.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo_2/Basico/la_dimension_estrat%C3%A9gica_de_la_innovaci%C3%B3n_tecnologica.pdf) . Consultado el 15 de mayo de 2013.

Pellegrini, M.M., Ciampi, F., Marzi, G. and Orlando, B. (2020), "The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 1445-1492.

Peng, G., y Turel, O. (2020). Network ties in the outside-in strategy: Contingencies of resource endowments and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 91, 373-384.

Peng, G., y Turel, O. (2020). Network ties in the outside-in strategy: Contingencies of resource endowments and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 91, 373-384. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.017>

Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of management journal*, 43(3), 486-501.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.

Pererva, P., Usov, M., Chernobrovkina, S., Larka, L., y Rudyka, V. (2021). Methods for assessing the investment attractiveness of innovative projects. *Studies of Applied Economics*, 39(6). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>

Permana, A., Laksmana, A., y Ellitan, L. (2017). The effect of environmental dynamism, dynamic managerial capabilities, and deliberate organizational learning on the sme performance with dynamic capabilities as mediator variable.(case study on small and medium enterprise in Surabaya). *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 5(7), 540-551.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Petkova, A. P. (2009). A theory of entrepreneurial learning from performance errors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 345.

Pfeffer, J., y Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative science quarterly*, 398-418.

Pickernell, D., Rowe, P. A., Christie, M. J. y Brooksbank, D. (2007). "Developing a framework for network and cluster identification for use in economic development policy-making". *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(4), 339.

Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010), "Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 4, pp. 609-623.

Pisano, G.P. (2017), "Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 26 No. 5, pp. 747-762

Pitelis, C. N. (2022). Dynamic capabilities, the new multinational enterprise and business model innovation: A de/re-constructive commentary. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00518-6>

Plangger, K., Grewal, D., de Ruyter, K., y Tucker, C. (2022). The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1125-1134. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00906-2>

Pollok, P., Lüttgens, D. and Piller, F.T. (2019), "How firms develop capabilities for crowdsourcing to increase open innovation performance: the interplay between organizational roles and knowledge processes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 412-441

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, vol. 90, num. 3, págs. 79-91.

Prieto, I. (2003). Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. (Tesis de Doctorado). Universidad de Valladolid, España.

Prieto, I. y Revilla, E. (2006): «Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain», *Management Learning* 37(4): 499-522.

Putnam, Robert (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, Vol. 13, No. 4, USA. The American prospect, Inc., pp. 35-42.

Putnam, Robert (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *Political Science and Politics*. Vol. 28, No. 4, USA, American Political Science Association, pp. 664-683

Pütz, L., Schell, S., y Werner, A. (2022). Openness to knowledge: Does corporate social responsibility mediate the relationship between familiness and absorptive capacity? *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00671-0>

Qi, G., Zou, h., y Xie, X. (2020). Governmental inspection and green innovation: Examining the role of environmental capability and institutional development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1774– 1785.

Quaye, Daniel, y Isaac Mensah. «Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing SMEs in Ghana». *Management Decision*, vol. 57, n.o 7, julio de 2019, pp. 1535-53. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784>

Quintas, P., Lafrere, P y Jones, G. (1997). “Knowledge management: A strategic agenda”. *Long Range Planning*, 30(3): 385-391.

Rao, H. y Drazin, R. (2002): «Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent form rivals: a study of the mutual fund industry, 1986-94», *Academy of Management Journal*, 45 (3), págs. 491-507

Rashidirad, M., y Salimian, H. (2020). SMEs’ dynamic capabilities and value creation: The mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591-613. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>

Rehm, S. V., y Goel, L. (2015). The emergence of boundary clusters in inter-organizational innovation. *Information and Organization*, 25(1), 27-51.

Reid, S. E., de Brentani, U., y Kleinschmidt, E. J. (2014). Divergent thinking and market visioning competence: An early front-end radical innovation success typology. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1351-1361.

Rienda, L., Claver, E., y Andreu, R. (2020). Family involvement, internationalisation and performance: An empirical study of the Spanish hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 173-180.

Rios-Ballesteros, N., y Fuerst, S. (2022). Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1868-1898. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0344>

Ritchie, B. W., y Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.

Robinson Jr, L., Marshall, G. W., & Stamps, M. B. (2005). Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58(12), 1623-1631.

Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Rubio-Andrada, L., & Pedroche, M. S. C. (2016). La economía colaborativa. Una aproximación al turismo colaborativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 258-283.

Rodríguez-Serrano, M. Á., y Martín-Armario, E. (2019). Born-global smes, performance, and dynamic absorptive capacity: Evidence from spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 298-326. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>

Romasanta, A. K. S., van der Sijde, P., y de Esch, I. J. P. (2022). Absorbing knowledge from an emerging field: The role of interfacing by proponents in big pharma. *Technovation*, 110, 102363. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102363>

Romero, I., y Tejada, P. (2020). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 23(5), 641-653.

Roper, S., y Bourke, J. (2022). Innovating into trouble: When innovation leads to customer complaints. *Research Policy*, 51(10), 104593. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104593>

Rössler, T., Mioduszewska, B., O'Hara, M., Huber, L., Prawiradilaga, D. M., y Auersperg, A. M. I. (2020). Using an innovation arena to compare wild-caught and laboratory Goffin's cockatoos. *Scientific Reports*, 10(1), 8681. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-65223-6>

Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F. E., y Fuentes-Moraleda, L. (2020). Application of ecosophical perspective to advance to the SDGs: Theoretical approach on values for sustainability in a 4S hotel company. *Sustainability*, 12(18), 7713.

Sabherwal, R., y Becerra-Fernandez, I. (2003). "An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels". *Decision Sciences* 34 (2), 225–260.

Saebi, T., y Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-213.

Sagnak, M., Ada, E., y Kazancoglu, Y. (2019). A new holistic conceptual framework for layout performance assessment. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Salazar, Á. J., y Peláez, E. (2012). The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. *International Journal of Technology Management y Sustainable Development*, 10(3), 231-250.

Salmador, M.P. y Florín, J. (2013): Knowledge creation and competitive advantage in turbulent environments: A process model of organizational learning, *Knowledge Management Research y Practice*, 11, 374-388.

Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., y Rodrigues, R. G. (2018). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry—the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*.

Sanchez, R., Heene, A., y Thomas H.. (1996). Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management / edited by Ron

Sanchez, R., Heene, A., y Thomas H.. (1996). Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management / edited by Ron

Sánchez-Polo, M. T., Cegarra-Navarro, J. G., Cillo, V., y Wensley, A. (2019). Overcoming knowledge barriers to health care through continuous learning. *Journal of Knowledge Management*.

Sanjinés, G. E. G. (2016). Efecto de las redes sociales sobre la innovación y el desempeño empresarial en el sector hotelero español. Tesis doctoral.

Santamaría, L., Nieto, M. J., y Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144-155.

Santoro, G., Mazzoleni, A., Quaglia, R. and Solima, L. (2019), "Does age matter? The impact of SMEs age on the relationship between knowledge sourcing strategy and internationalization", *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.05.021.

Santoro, G., Thrassou, A., Bresciani, S., y Del Giudice, M. (2019). Do knowledge management and dynamic capabilities affect ambidextrous entrepreneurial intensity and firms' performance?. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Pascual-Fernández, P., y Rudd, J. M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120562.

Sarala, R. M., Vaara, E., y Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the "human side" of global mergers and acquisitions (MyAs). *Journal of World Business*, 54(4), 307-321.

Sarstedt, M., y Mooi, E. (2014). A concise guide to market research. The Process, Data, and, 12.

Satorra, A., y Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis.

Saunila, M. (2019). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation y Knowledge*.

Schijven, M., Kolev, K. D., y Haleblian, J. (John). (2021). The governance of learning: Carrots, sticks, and stones in acquisition capability development. *Strategic Organization*, 147612702110278. <https://doi.org/10.1177/14761270211027841>

Schilling, A. y Werr, A. (2009). Managing and organizing for innovation in service firms. A literature review with annotated bibliography. Stockholm School of Economics Series: Vinnova Report VR 2009.

Schofield, T. (2013). Critical success factors for knowledge transfer collaborations between university and industry. *Journal of Research Administration*, 44(2), 38-56.

Schuhmacher, M. C., y Kuester, S. (2012). Identification of lead user characteristics driving the quality of service innovation ideas. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 427-442.

Schulze, Heike, et al. «A Sustainable Sourcing Competence Model for Purchasing and Supply Management Professionals». *Operations Management Research*, marzo de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00256-w>.

Schumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económico

Schwab, K. (2019), "The global competitiveness report 2019", in *Choice Reviews Online*, World Economic Forum, Vol. 44 No. 10, doi: 10.5860/choice.44-5759.

Semke, L. M., y Tiberius, V. (2020). Corporate foresight and dynamic capabilities: An exploratory study. *Forecasting*, 2(2), 180-193.

Senge, P. (2011). *The fifth discipline. The art and practice of open learning organization*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday

Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline. Measuring Business Excellence*.

Shafique, I., Kalyar, M. N., y Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-456.

Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., y Appolloni, A. (2021). Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4206-4222. <https://doi.org/10.1002/bse.2865>

Shameen, P. y Zahra, S. (2006). *Social capital types and internationalization: a study of Indian*

Sharma, A., Borah, S. B., y Moses, A. C. (2021). Responses to COVID-19: The role of governance, healthcare infrastructure, and learning from past pandemics. *Journal of business research*, 122, 597-607.

Sheth, A., y Sinfield, J. V. (2021). Systematic problem-specification in innovation science using language. *International Journal of Innovation Science*, 13(3), 314-340. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0019>

Sheth, A., y Sinfield, J. V. (2022). An analytical framework to compare innovation strategies and identify simple rules. *Technovation*, 115, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.>

Shin, H., y Perdue, R. R. (2022). Customer nontransactional value cocreation in an online hotel brand community: Driving motivation, engagement behavior, and value beneficiary. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1088-1104. <https://doi.org/10.1177/00472875211024752>

Shipilov, A., y Gawer, A. (2020). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. *Academy of Management Annals*, 14(1), 92-121.

Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., y Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.

Shu-Mei, T. y Pei-Shan, L. (2014): "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance". *Journal of Enterprise Information Management*, 27, (2), 158-179. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>

Singjai, K., Winata, L., y Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131-143.

Sjödin, D., Frishammar, J., y Thorgren, S. (2019). How individuals engage in the absorption of new external knowledge: A process model of absorptive capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 356-380.

Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., y Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.

Škrinjarić, Bruno. «Competence-Based Approaches in Organizational and Individual Context». *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 9, n.o 1, diciembre de 2022, p. 28. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>.

Soda, G., Stea, D., y Pedersen, T. (2019). Network structure, collaborative context, and individual creativity. *Journal of Management*, 45(4), 1739-1765.

Song, H., Lu, Q., Yu, K., y Qian, C. (2019). How do knowledge spillover and access in supply chain network enhance SMEs' credit quality? *Industrial Management y Data Systems*, 119(2), 274-291. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2018-0049>

Soniewicki, M. (2022). Internal market knowledge sharing in medium-high-tech manufacturing company. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 113-130. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100207>

Sonn, J.W. and Storper, M. (2008), "The increasing importance of geographical proximity in technological innovation: an analysis of US patent citations, 1975–1997", *Environment and Planning A*, Vol. 40, pp. 1020-1039.

Sorensen, J.B. y Stuart, T.E. (2000): «Aging, obsolescence, and organizational innovation ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, págs. 81-112.

Sotaquirá, R., Gélvez, L. (1998). Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional. *Revista Sistémica*.

Soto-Acosta, P., Popa, S. and Martinez-Conesa, I. (2018), "Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 824-849.

Speakman, M., y Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing y Management*, 1(1-2), 67-77.

Spender, J. C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning*, 39, 159-176.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.

Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.

Stieglitz, N. y Heine, K. (2007). "Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 28(1): 1-15.

Storey, C., y Larbig, C. (2018). Absorbing customer knowledge: how customer involvement enables service design success. *Journal of Service Research*, 21(1), 101-118.

Subramaniam, M. y Youndt, M.A. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-463.

Subramanian, A. M., y van de Vrande, V. (2019). The role of intellectual capital in new product development: Can it become a liability?. *Journal of Operations Management*, 65(6), 517-535.

Suciu, M. C. (2017). The culture of excellence. Challenges and opportunities during changing times. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 11, No. 1, pp. 322-331).

Sun, L., Li, L., Yue, C., y Kong, Y. (2017). Information interaction capabilities: Conceptualisation and instrument development. *Technology Analysis y Strategic Management*, 29(7), 701-716. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1227065>

Surdu, I., y Narula, R. (2021). Organizational learning, unlearning and re-internationalization timing: Differences between emerging-versus developed-market MNEs. *Journal of International Management*, 27(3), 100784.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., y Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.

Sydow, J. y Koch, J. (2009). "Organizational path dependence: Opening the black box". *Academy of Management Review*, 34(4): 689-709.

Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., y Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management y Data Systems*, 116(8), 1445-1467. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2015-0518>

Tandon, A. (2021). Leading learning and innovation in organizations: a distributed leadership perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Tang, C., y Zhang, G. (2022). The Moderating Effects of Firm's and Industrial Co-Inventive Networks on the Relationship Between RyD Employees' Mobility and Firm Creativity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2102-2116. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3001561>

Tang, Q., Gu, F. F., Xie, E., y Wu, Z. (2020). Exploratory and exploitative OFDI from emerging markets: Impacts on firm performance. *International Business Review*, 29(2), 101661.

Tarba, S. Y., Cooper, C., Ahammad, M. F., Khan, Z., y Rao-Nicholson, R. (2019). Resilience in organizations: An editorial. *Applied Psychology*, 68(4), 579-582.

Tasheva, S., y Hillman, A. J. (2019). Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness. *Academy of Management Review*, 44(4), 746-765.

Taylor, H. (2007). *Tacit knowledge: Conceptualizations and Operationalizations*. International Journal of Knowledge Management. Hazel Taylor (University of Washington, USA).

Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1396-1401.

Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organization: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. doi:10.1016/j.euroecorev.2015.11.006.

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: An economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>

Teece, D. J., Pisano, G., y Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D.J. (1998): Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangibles assets, *California Management Review*, 40 (3), pp. 55- 79.

Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.

Teece, D.J. y Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556

Teece, DJ (1990). *Análisis económico: contribuciones e impedimentos. Perspectivas sobre la gestión estratégica*. Nueva York: Harper .

Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19(2), 175-218.

Teng, M., y Pedrycz, W. (2021). Knowledge transfer in project-based organisations: A dynamic granular cognitive maps approach. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1982421>

Thakur, V., Mangla, S. K., y Tiwari, B. (2020). Managing healthcare waste for sustainable environmental development: A hybrid decision approach. *Business Strategy and the Environment*.

Tho, N. D. (2020). Team psychological capital and innovation: the mediating of team exploratory and exploitative learning. *Journal of Knowledge Management*.

Thrassou, A., Vrontis, D., Crescimanno, M., Giacomarra, M., y Galati, A. (2020). The requisite match between internal resources and network ties to cope with knowledge scarcity. *Journal of Knowledge Management*.

Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., y Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*.

Tiberius, V., Schwarzer, H., y Roig-Dobón, S. (2021). Radical innovations: Between established knowledge and future research opportunities. *Journal of Innovation y Knowledge*, 6(3), 145-153.

Tippins, M.J. and Sohi, R.S. (2003), "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 745-61.

Tobin, J. (1969). Un enfoque de equilibrio general para la teoría monetaria. *Revista de dinero, crédito y banca* , 1 (1), 15-29.

Toivonen, M., y Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902.

Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.

Tracey, J. B., y Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.

Trang, H. L. T., Lee, J. S., y Han, H. (2019). How do green attributes elicit pro-environmental behaviors in guests? The case of green hotels in Vietnam. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 36(1), 14-28.

Trivellato, B., Martini, M., y Cavenago, D. (2021). How do organizational capabilities sustain continuous innovation in a public setting?. *The American Review of Public Administration*, 51(1), 57-71.

Tsai, F. S., y Hsu, I. C. (2019). The effects of social capital on knowledge heterogeneity. *Management decision*.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distribute knowledge systems: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 11-25.

Tsouri, M. (2019). Knowledge transfer in time of crisis: Evidence from the Trentino region. *Industry and Innovation*, 26(7), 820-842. <https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1551124>

Tsouri, M. (2019). Knowledge transfer in time of crisis: evidence from the Trentino region. *Industry and Innovation*, 26(7), 820-842.

Tu, Y., y Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.

Turner, K.L. y Makhija, M.V. (2006). "The role of organizational controls in managing knowledge". *Academy of Management Review*, 31(1): 197-217.

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., y Arjoon, S. (2016). "Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory". *SAGE Open*, 6(1), 1–9.

Tushman, M. L., y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.

Umrani, W. A., Ahmad, I., Rasheed, M. I., Ahmed, U., Pahi, M. H., Jhatial, A., y Abbsai, G. A. (2022). Managing intellectual capital: Role of corporate entrepreneurship and absorptive capacity on firm performance. *Knowledge Management Research y Practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2041374>

Ur Rehman, S., Bhatti, A., y Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-24.

Urban, B., y Verachia, A. (2019). Organisational antecedents of innovative firms: a focus on entrepreneurial orientation in South Africa. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(1), 128-144.

Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2012), "Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 1, pp. 28-51.

Varshneya, G., & Das, G. (2017). Experiential value: Multi-item scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 48-57.

Vecchio, Y., Francescone, M., Adinolfi, F., y De Rosa, M. (2021). "Ambidexterity": Trump card for farm's innovativeness and competitiveness. *British Food Journal*, 124(13), 1-13. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2021-0264>

Venesaar, Urve, et al. «Entrepreneurship Competence Model for Supporting Learners Development at All Educational Levels». *Administrative Sciences*, vol. 12, n.o 1, diciembre de 2021, p. 2. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3390/admsci12010002>.

Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., y Gomez-Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330-340.

Verona, G. y Rabasi, D. (2003). "Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation". *Industrial and Corporate Change*, 12(3): 577-606

Vestal, A., y Danneels, E. (2021). Technological Distance and Breakthrough Inventions in Multi-Cluster Teams: How Intra-and Inter-Location Ties Bridge the Gap. *Administrative Science Quarterly*, 00018392211027512.

Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., y Casoli, D. (2021). Sensing the virus. How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102820.

von Briel, F., Schneider, C., y Lowry, P. B. (2019). Absorbing knowledge from and with external partners: The role of social integration mechanisms: absorbing knowledge from and with external partners. *Decision Sciences*, 50(1), 7-45. <https://doi.org/10.1111/deci.12314>

Vrakas, G., Chan, C., y Thai, V. V. (2021). The effects of evolving port technology and process optimisation on operational performance: The case study of an Australian container terminal operator. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(4), 281-290. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.001>

Walia, C. (2019). A dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237–247. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1641787>

Walker, R. M. (2004). "Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda". Advanced Institute for Management Research Working Paper Number 2. London: AIM Research. Acceso 2011, 02,

Wang, C., Chin, T. and Lin, J.-H. (2020), "Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 301-323.

Wang, C.L. y Ahmed, P.K. (2007). "Dynamic capabilities: A review and research agenda". *International Journal of Management Review*, 9(1): 31-51.

Wang, H.C., He, J. y Mahoney, J.T. (2009). "Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms". *Strategic Management Journal*, 30(12): 1265-1285.

Wang, I. M., y Ackerman, J. M. (2019). The infectiousness of crowds: Crowding experiences are amplified by pathogen threats. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(1), 120-132.

Wang, J. 2016. "Knowledge Creation in Collaboration Networks: Effects of Tie Configuration." *Research Policy* 45 (1): 68–80. [doi:10.1016/j.respol.2015.09.003](https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.09.003).

Wang, L., Gao, R., Váncza, J., Krüger, J., Wang, X. V., Makris, S., y Chryssolouris, G. (2019). Symbiotic human-robot collaborative assembly. *CIRP annals*, 68(2), 701-726.

Wang, M. C., Chen, P. C., y Fang, S. C. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 88, 222-233.

Wang, M., y Wang, H. (2022). Knowledge search and innovation performance: The mediating role of absorptive capacity. *Operations Management Research*, 1-11.

Wang, N., y Wang, Y. (2021). Does parenting matter in subsidiary innovation in emerging economies? Exploring the role of parent superior competitiveness in affecting subsidiary contextual ambidexterity. *International Business Review*, 30(1), 101673.

Wang, T., y Zatzick, C. D. (2019). Human capital acquisition and organizational innovation: A temporal perspective. *Academy of Management Journal*, 62(1), 99-116.

Wang, X. and Xu, M. (2018), "Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation: the multiple mediating effects of organizational learning ability", *Baltic Journal of Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 368-389.

Weerawardena, J., Sullivan-Mort, G., Salunke, S., Knight, G. y Liesch, P. (2014). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), pp. 221-239.

Wei, L. H., Thurasamy, R., y Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in Global Business Services industry. *Management Decision*.

Weidner, K., Nakata, C. and Zhu, Z. (2020), "Sustainable innovation and the triple bottom-line: a market-based capabilities and stakeholder perspective", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 29, No. 2, pp. 141-161, doi: 10.1080/10696679.2020.1798253.

Weiss, M., Baer, M., y Hoegl, M. (2022). The human side of innovation management: Bridging the divide between the fields of innovation management and organizational behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 283-291. <https://doi.org/10.1111/jpim.12624>

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). La visión basada en los recursos de la empresa: diez años después. *Revista de gestión estratégica*, 16 (3), 171-174.

White, L. (2002). Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talks, little action. *Journal of Economic Literature* Vol. XLII pp. 116-144

Wilhelm, H., Maurer, I., y Ebers, M. (2021). (When)Are dynamic capabilities routine? A mixed-methods configurational analysis. *Journal of Management Studies*, joms.12789. <https://doi.org/10.1111/joms.12789>

Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., y Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.

WTTC. (28 de junio de 2021). Contribución total de los viajes y el turismo al producto interno bruto (PIB) en todo el mundo desde 2006 hasta 2020 (en miles de millones de dólares estadounidenses) [Gráfica]. En *statista*. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>

WTTC. (June 28, 2021). Share of the total gross domestic product (GDP) generated by the travel and tourism industry worldwide from 2000 to 2020 [Graph]. In *Statista*. Retrieved February 10, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>

Wu, J. (2004). Knowledge stock, search competence and innovation performance in the U.S. electrical medical device industry. Tesis doctoral, Purdue University, IN.

Wu, Y. L., Tao, Y. H., & Yang, P. C. (2012). Learning from the past and present: measuring Internet banking service quality. *The Service Industries Journal*, 32(3), 477-497.

Wu, Y., Antone, B., Srinivas, A., DeChurch, L., y Contractor, N. (2021). Teamwork in the time of COVID-19: Creating, dissolving, and reactivating network ties in response to a crisis. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1483.

Xiao, J., y Bao, Y. (2022). Partners' knowledge utilization and exploratory innovation: The moderating effect of competitive and collaborative relationships. *International Journal of Operations y Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2021-0517>

Xiao, Y., y Pan, L. (2022). Disseminating Sustainable Development Education in English language through individuals learning capabilities and institutional infrastructural initiatives. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2052336>

Xie, X., Gao, Y., Zang, Z., y Meng, X. (2020). Collaborative ties and ambidextrous innovation: insights from internal and external knowledge acquisition. *Industry and innovation*, 27(3), 285-310.

Xiong, L. (2020), "Improvise to win: the relationship between entrepreneurial improvisation and start-up competitive advantage", *Asian Business y Management*, doi: 10.1057/s41291-020-00117-z.

Xu, J., y Li, J. (2019). The impact of intellectual capital on SMEs' performance in China: Empirical evidence from non-high-tech vs. high-tech SMEs. *Journal of Intellectual Capital*.

Yadav, G., Mangla, S. K., Bhattacharya, A., y Luthra, S. (2020). Exploring indicators of circular economy adoption framework through a hybrid decision support approach. *Journal of Cleaner Production*, 277, 124186.

Yan, Y., y Guan, J. (2018). Social capital, exploitative and exploratory innovations: The mediating roles of ego-network dynamics. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 244-258.

Yang JJ, Gu L, Wang JQ, Deng C (2021) Organizational memory, external knowledge search and new product innovation. *Stud Sci Sci* 1–18

Yang, T., Xun, J., y Chong, W. K. (2022). Complementary resources and SME firm performance: The role of external readiness and E-commerce functionality. *Industrial Management y Data Systems*, 122(4), 1128-1151. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2022-0045>

Yang, Z., Likai, Z., y Ruoyu, L. (2022). The impact of network ties on smes' business model innovation and enterprise growth: Evidence from china. *IEEE Access*, 10, 29846-29858. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3158749>

Yen, H. R., Wang, W., Wei, C.-P., Hsu, S. H.-Y., y Chiu, H.-C. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53(4), 813-824.

Yeşil, S., Koska, A. and Büyükbeşe, T. (2013), "Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 217-225.

Yi, J. (2009). "A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation". *Knowledge Management Research & Practice* 7 (1), 65–81

Yi, J. B., Fan, L. L., & Xie, D. M. (2010). Research on knowledge transfer performance evaluation between parent company and subsidiaries of MNCs. *Review of Corporate Governance*, 2(04), 24-37.

Yildiz, H. E., Murtic, A., Klofsten, M., Zander, U., y Richtnér, A. (2021). Individual and contextual determinants of innovation performance: a micro-foundations perspective. *Technovation*, 99, 102130.

Yiu, D.W., Lau, C and Brutton, G.D (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship," *Journal of International Business Studies* 38(4): 519-540.

Yiu, L. M. D., y Wu, K. Y. K. (2021). The interactions of absorptive capacity, buffer inventory, and toxic emissions on firm value. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1979. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041979>

Yu, B., Hao, S., y Wang, Y. (2020). Organizational search and business model innovation: the moderating role of knowledge inertia. *Journal of Knowledge Management*

Yuan, Y., y Chen, T. (2022). The influence of enterprise culture innovation on organizational knowledge creation and innovation under the ecological environment.

Journal of Environmental and Public Health, 2022, 1-13.  
<https://doi.org/10.1155/2022/3419918>

Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitrega, M. and Henneberg, S.C. (2017), "A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance", *Long Range Planning*, Vol. 50 No. 2, pp. 184-199.

Zagenczyk, T. J., y Powell, E. E. (2022). Social networks and citizenship behavior: The mediating effect of organizational identification. *Human Resource Management*, hrm.22144. <https://doi.org/10.1002/hrm.22144>

Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841-1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zahra, S.; Sapienza, H. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zaim, H., E. Tatoglu, y S. Zaim. (2007). "Performance of knowledge management practices: a causal analysis". *Journal of knowledge management* 11, no. 6: 54–67.

Zaltman, G., & Lin, N. (1971). On the nature of innovations. *American Behavioral Scientist*, 14(5), 651-673.

Zander, U., y kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*.

Zenker, S., y Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism management*, 81, 104164.

Zhang, C., Ma, S., Li, S., y Singh, A. (2020). Effects of customer engagement behaviors on action loyalty: moderating roles of service failure and customization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Zhang, J. A., O'Kane, C., y Chen, G. (2020). Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 121, 254-267.

Zhang, L., y Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information y Management*, 56(8), 103156.

Zhang, M., Qi, Y., Wang, Z., Zhao, X., y Pawar, K. S. (2019). Effects of business and political ties on product innovation performance: Evidence from China a

Zhang, S., Liu, Y., Li, G., Zhang, Z., y Fa, T. (2022). Chinese nurses' innovation capacity: The influence of inclusive leadership, empowering leadership and psychological empowerment. *Journal of Nursing Management*.

Zhang, Wei, et al. «Antecedents of Knowledge-Seeking Intentions and Efforts within New Product Development Teams: Empirical Evidence from Knowledge-Based Chinese Companies». *Journal of Knowledge Management*, vol. ahead-of-print, n.o ahead-of-print, marzo de 2022. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0617>.

ZHANG, X., y DING, D. H. (2017). Intellectual Capital and Innovation Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Chongqing Technology and Business University (Social Science Edition)*, 03.

Zhang, X., y Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19 (2) 277 – 295

Zhao, D., Jiang, Y., Lin, C., Liu, X., y Wu, Y. J. (2022). Impacts of knowledge expectations on recipients' continuous cross-project learning intention. *International Journal of Project Management*, 40(2), 120-131.

Zhao, J., Huang, Y., Xi, X., y Wang, S. (2021). How knowledge heterogeneity influences business model design: Mediating effects of strategic learning and bricolage. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 889-919.

Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us?. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 151-183.

Zhou, S., Siu, F., y Wang, M. (2010). Effects of social tie content on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*.

Zieba, M., Bolisani, E., Paiola, M. and Scarso, E. (2017), "Searching for innovation knowledge: insight into KIBS companies", *Knowledge Management Research y Practice*, Vol. 15 No. 2, pp. 282-293.

Zollo, M. Y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, (13) 339-351. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zuraik, A., y Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

