



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DEL MODELO QUE ESTUDIA LAS VARIABLES INFLUYENTES EN LA
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS, Y COMO AFECTA AL
DESEMPEÑO EN LOS RESULTADOS DEL SECTOR HOTELERO

Tesis doctoral presentada por:

Pilar Pérez Ruiz

DIRECTOR: DR. Daniel Palacios-Marqués

DIRECTORA: DRA. María Guijarro-García

Valencia, Mayo 2022

DEDICATORIA

Este trabajo me gustaría dedicárselo a tantas personas que me han acompañado y apoyado en estos años, que podría escribir un capítulo entero.

Hay una persona especial que me ha acompaña desde el cielo hace muchos años, y sé que ha sido mi luz en muchos momentos de mi vida, aquella que me ha iluminado el camino en muchas situaciones, que me ha dado fuerza cuando no la tenía y me ha regalado amor allá donde he ido, ella es mi **abuela Pilar**.

AGRADECIMIENTOS

Hace unos años cuando empecé esta tesis no me habría imaginado, el camino que me esperaba de crecimiento personal y profesional. Tengo que estar agradecida de todas las personas que me han acompañado y de todo el tiempo que no les he podido dedicar, pero que igualmente han estado a mi lado para apoyarme y darme fuerzas en cada momento.

Esto es gracias a mis dos directores, **Daniel Palacios**, por darme la oportunidad de empezar con vosotros en la Universidad Politécnica de Valencia y acompañarme en este proceso, y a **María Guijarro**, por creer en mí desde el principio, empujarme a empezar esta andadura investigadora y ayudarme en todo lo que he necesitado.

Agradecer a **mi familia**, en concreto a mi padre, a mi madre, a mi hermano a mi hermana y a mi tío, por todo el apoyo que han depositado en mí y por hacerme creer en algo que ni yo misma creía. Gracias por los valores que me habéis dado y esta vida plena de felicidad.

A mis **compañeros y compañeras de trabajo**, ayudarme en todo lo que necesitará y darme fuerzas para salir adelante, en especial a Jenny. A **Javi y a José Carlos** por ser el mejor equipo que podía tener, sin vosotros ya sabéis que esto no habría sido posible.

A mis **amigas y amigos**, por estar cuando los necesitaba y darme cuenta de lo importante que es tenerlos en mi vida.

A mi pareja **Rubén**, mi apoyo incondicional, por todo tu amor que cambió mi vida. Tu amor me hizo tener esperanzas y ser feliz. Gracias por darme tanto, y por quererme tal y como soy. Y también a nuestra pequeña Arya.

RESUMEN

El interés que despierta el tema elegido se evidencia, principalmente durante los últimos años a través de una profunda evolución social y económica que vivimos a nivel mundial. El sector turístico hasta antes del declarado Estado de Alarma, el 13 de marzo de 2020, era una fuente significativa de prosperidad económica y un motor de impulso para muchos países. Sin embargo, tras la COVID-19 el sector ha sido duramente golpeado de aquí la trascendencia de analizar las empresas del mismo.

- Además, las nuevas tecnologías de la información y Comunicación (NTIC) durante los últimos años han dado lugar a un incremento de la competencia. Esta variable es una antecesora de la capacidad de innovación en la organización, sin embargo, sin un correcto empoderamiento de los empleados de la organización pueden quedar en simples programas sofisticados de informática cuyo rendimiento no ocasiona el flujo de información necesario para estimular la capacidad de innovación en dicha organización.

- A este hecho se le suma la turbulencia e incertidumbre del mercado actual, en el que cada vez son más los estudios que concluyen la necesidad de desarrollar y estimular la capacidad de innovación dentro de las organizaciones con el fin de que aumente su desempeño organizativo.

- Para ello, se ha realizado un estudio en hoteles de 4 y 5 estrellas, evaluando cada uno de los constructos que afectan al mismo y mediante ecuaciones estructurales se han concluido positivas las hipótesis propuestas tras la revisión de la literatura, aportando mejoras empresariales, valor conceptual y resultados empíricos.

Palabras clave: Sector hotelero, organizational empowerment, competencias organizativas en TI, desempeño organizativo y capacidad de innovación.

ABSTRACT

The interest aroused by the chosen topic is mainly evidenced by the profound social and economic evolution that we have been experiencing worldwide during the last decades. The tourism sector, until before the declared State of Alarm on March 13, 2020, was an important source of economic prosperity and an engine of development for many countries. However, after COVID-19 the sector has been hit hard, hence the importance of analyzing the companies in the sector.

In addition, new information and communication technologies (ICT) in recent years have led to an increase in competition. This variable is a predecessor of the innovation capacity in the organization, however, without a correct empowerment of the employees of the organization, it can remain in simple sophisticated computer programs whose performance does not cause the necessary flow of information to stimulate the innovation capacity in this organization.

Added to this fact is the turbulence and uncertainty of the current market, in which more and more studies conclude the need to develop and stimulate the capacity for innovation within organizations in order to increase their organizational performance.

For this purpose, a study has been carried out in 4 and 5 star hotels, evaluating each of the constructs that affect it and by means of structural equations, the hypotheses proposed after the review of the literature have been positively concluded, providing business improvements, conceptual value and empirical results.

Keywords: Hotel industry, organizational empowerment, organizational IT competencies, innovation capacity and organizational performance.

RESUM

L'interés que desperta el tema triat s'evidencia, principalment, a través d'una profunda evolució social i econòmica que durant les últimes dècades estem vivint a nivell mundial. El sector turístic fins abans del declarat Estat d'Alarma, el 13 de març de 2020, era una font important de prosperitat econòmica i un motor de desenrotllament per a molts països. No obstant això, després de la COVID-19 el sector ha sigut durament colpejat d'ací la transcendència d'analitzar les empreses del mateix.

A més, les noves tecnologies de la informació i Comunicació (NTIC) durant els últims anys han donat lloc a un increment de la competència. Esta variable és una antecessora de la capacitat d'innovació en l'organització, no obstant això, sense un correcte apoderament dels empleats de l'organització poden quedar en simples programes sofisticats d'informàtica el rendiment dels quals no ocasiona el flux d'informació necessari per a estimular la capacitat d'innovació en la dita organització.

A aquest fet se li suma la turbulència i incertesa del mercat actual, en el que cada vegada són més els estudis que conclouen amb la necessitat de desenrotllar i estimular la capacitat d'innovació dins de les organitzacions a fi que augmente el seu acompliment organitzatiu.

Per a això, s'ha realitzat un estudi en hotels de 4 i 5 estrelles, avaluant cada un dels constructes que afecten al mateix i per mitjà d'equacions estructurals s'han conclòs positives les hipòtesis proposades després de la revisió de la literatura, aportant millores empresarials, valor conceptual i resultats empírics.

Paraules clau: Sector hotelier, organizational empowerment, competències organitzatives en TU, capacitat d'innovació i exercici organitzatiu.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>Índice tablas</i>	14
<i>Índice de ilustraciones</i>	16
0 CAPÍTULO INTRODUCCIÓN	18
0.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	18
0.2 OBJETIVOS DE LA TESIS	19
0.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	21
1 CAPÍTULO TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN	22
1.1 Objetivos del capítulo	22
1.2 Revisión de los teorías de la organización	22
1.2.1 Teoría de la Organización.....	22
1.2.1.2 Enfoque basado en capacidades	32
1.2.1.3 Enfoque basado en Recursos y Capacidades	35
2 CAPÍTULO ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT	52
2.1 Objetivos del capítulo	52
2.2 Antecedentes y evolución del empowerment	52
2.3 Tipos de empowerment	54
2.3.1 Empowerment Psicológico.....	56
2.3.2 Empowerment Organizacional.....	58
2.4 Liderazgo empoderador:	60
2.5 Ocultación del conocimiento y empoderamiento	62
2.6 Organizational empowerment y sector turismo	65
3 CAPÍTULO COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	68
3.1 Objetivos del capítulo	68

3.2	Características en Tecnologías de la Información TI.....	68
3.3	Capacidades en TI	71
3.4	Ambidextreza en TI.....	73
3.5	Inteligencia Artificial y Big data	75
3.6	Competencias organizativas en TI y sector turismo	76
4	CAPÍTULO CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	80
4.1	Objetivo del capítulo.....	80
4.2	Definición de Innovación.....	80
4.3	Dimensiones de la innovación.....	82
4.4	Innovación Ambidextra.....	84
4.5	Innovación en los servicios.....	86
4.5.1	Innovación de servicios derivado del COVID-19.....	90
4.5.2	Capacidad de innovación en el sector del turismo	92
5	CAPÍTULO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	95
5.1	Objetivo del capítulo.....	95
5.2	Desempeño organizacional	95
5.3	Desempeño organizacional y el sector turismo.....	99
6	CAPÍTULO MODELO TÉORICO.....	105
6.1	Introducción	105
6.2	La importancia de los constructos del estudio.....	106
6.2.1	Análisis de la variable organizational empowerment.....	110
6.2.2	Análisis de las variable competencias organizativas en TI	112
6.2.3	Análisis de las variable capacidad de innovación	114

6.2.4	Análisis de la variable desempeño organizacional	116
6.3	Relación entre Organizational Empowerment y desempeño organizativo.	118
6.4	Relación entre competencias organizativas en TI y desempeño organizativo.....	121
6.5	Relación entre organizacional empowerment y capacidad de innovación en servicios	123
6.6	Relación entre competencias organizativas en TI y capacidad de innovación en servicios	126
6.7	Relaciona el papel mediador de la capacidad de innovación entre el organizational empowerment y las competencias organizativas en ti y el desempeño organizativo.	128
6.8	Metodología de la investigación	131
6.8.1	Descripción del modelo.....	131
6.8.2	Modelos de ecuaciones estructurales.....	131
6.8.3	Diseño de investigación empírica.....	134
6.8.4	Ficha técnica.....	137
6.8.5	Cuestionario	138
7	Análisis del sector hotelero.....	143
7.1	Objetivos	143
7.2	Sector del turismo.....	144
7.3	Clasificación de la demanda turística	145
7.4	Importancia del turismo económicamente.....	145
7.5	Sector hotelero en España	150
7.5.1	Clasificación de hoteles	150
8	CAPÍTULO RESULTADOS EMPÍRICOS DEL MODELO.....	155
8.1	Introducción	155
8.2	Instrumentos de medición	155

8.2.1	Escala de medición de empowerment organizacional.....	155
8.2.2	Escala de medición de Competencias organizativas en TI	158
8.2.3	Escala de medición de capacidad de innovación	162
8.2.4	Escala de medición de desempeño organizativo	165
8.3	Análisis de las propiedades de las escalas	170
8.3.1	EVALUACIÓN DE LA ESCALA ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT.....	173
8.3.2	EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS EN TI 181	
8.3.3	EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	185
8.3.4	EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DE DESEMPEÑO ORGANIZATIVO.....	188
8.4	CONSTRASTE DE HIPÓTESIS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	192
8.4.1	Hipótesis que relaciona el organizational empowerment y el desempeño organizativo 192	
8.4.1.1	Ajuste del modelo global de la primera hipótesis.....	192
8.4.1.2	Ajuste del modelo de medida de la primera hipótesis.....	194
8.4.1.3	Ajuste del modelo estructural de la primera hipótesis	196
8.4.2	Hipótesis que relaciona las competencias organizativas en ti y el desempeño organizativo 197	
8.4.2.1	Ajuste del modelo global de la segunda hipótesis	197
8.4.2.2	Ajuste del modelo de medida de la segunda hipótesis.....	198
8.4.2.3	Ajuste del modelo estructural de la segunda hipótesis	201
8.4.3	Hipótesis que relaciona el organizational empowerment y la capacidad de innovación 202	
8.4.3.1	Ajuste del modelo global de la tercera hipótesis	202

8.4.3.2	Ajuste del modelo de medida de la tercera hipótesis.....	203
8.4.3.3	Ajuste del modelo estructural de la tercera hipótesis	206
8.4.4	Hipótesis que relaciona el organizational empowerment y la capacidad de innovación	207
8.4.4.1	Ajuste del modelo global de la cuarta hipótesis	208
8.4.4.2	Ajuste del modelo de medida de la cuarta hipótesis	209
8.4.4.3	Ajuste del modelo estructural de la cuarta hipótesis.....	211
8.4.5	Hipótesis que relaciona el papel mediador de la capacidad de innovación entre el organizational empowerment y las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo	213
8.4.5.1	Ajuste del modelo global de la quinta hipótesis	213
8.4.5.2	Ajuste del modelo de medida de la quinta hipótesis	214
8.4.5.3	Ajuste del modelo estructural de la quinta hipótesis	214
9 CAPÍTULO CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN		217
9.1	CONCLUSIONES.....	217
9.1.1	Introducción.....	217
9.1.2	Conclusiones conceptuales de la variables analizadas.....	217
9.1.3	Organizational Empowerment.....	219
9.1.4	Competencias organizativas en TI aplicadas en la empresa.....	220
9.1.5	La innovación en las empresas	221
9.1.6	Conclusiones desempeño	222
9.2	Conclusiones empíricas.....	223
9.3	Conclusiones del sector hotelero	224
9.4	Conclusiones aplicadas en la empresa.....	226
9.5	Limitaciones de la investigación	229

9.6	Futuras líneas de investigación	230
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	231

Índice tablas

<i>Tabla 1 Resumen de las teorías de la organización</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 2 Definiciones del constructo de capacidades dinámicas.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3 Revisión bibliográfica entre organizational empowerment y sector hotelero.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 4 Análisis bibliográfico de las competencias organizativas en Ti y el sector hotelero.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 5 Revisión bibliográfica entre el desempeño organizacional y sector hotelero.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 6 Variables y artículos analizados según indexación.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 7 Clasificación de los modelos multivariante</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 8 Ficha técnica del estudio empírico</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 9 Revisión de los ítems utilizados en la escala de percepción psicológica.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 10 Revisión bibliográfica de la escala de la capacidad de innovación</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 11 Revisión bibliográfica de la escala del desempeño organizacional</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 12 Medidas de bondad de ajuste de medida</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 13 Índices de ajuste del modelo de medida de empowerment</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 14 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la escala Organizational Empowerment.....</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 15 Índices de ajuste del modelo de medida competencias organizativas en TI</i>	¡Error!
Marcador no definido.	
<i>Tabla 16 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de competencias organizativa en TI.....</i>	<i>182</i>
<i>Tabla 17 Índices de ajuste del modelo de medida capacidad de innovación</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 18 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la capacidad de innovación</i>	<i>186</i>
<i>Tabla 19 Índices de ajuste del modelo de medida desempeño organizativo</i>	<i>189</i>

<i>Tabla 20 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida del desempeño organizativo ..</i>	<i>190</i>
<i>Tabla 21 Índices de ajuste del modelo de la primera hipótesis.....</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 22 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno para la primera hipótesis</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 23 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis</i>	<i>196</i>
<i>Tabla 24 Índices de ajuste del modelo de la segunda hipótesis.....</i>	<i>198</i>
<i>Tabla 25 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno para la segunda hipótesis</i>	<i>200</i>
<i>Tabla 26 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis</i>	<i>201</i>
<i>Tabla 27 Índices de ajuste del modelo de la tercera hipótesis.....</i>	<i>203</i>
<i>Tabla 28 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno de la tercera hipótesis</i>	<i>205</i>
<i>Tabla 29 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la tercera hipótesis</i>	<i>207</i>
<i>Tabla 30 Índices de ajuste del modelo de la cuarta hipótesis</i>	<i>208</i>
<i>Tabla 31 Parámetros estimados en el modelo de medida de la cuarta hipótesis</i>	<i>210</i>
<i>Tabla 32 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la cuarta hipótesis</i>	<i>212</i>
<i>Tabla 33 Índices de ajuste del modelo de la quinta hipótesis</i>	<i>214</i>
<i>Tabla 34 Parámetros estimados e índices de fiabilidad en los modelos estructurales de la quinta hipótesis</i>	<i>215</i>
<i>Tabla 35 Efecto directo e indirecto sobre el desempeño organizativo.....</i>	<i>216</i>

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Tipos de recursos y capacidades</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 2 Síntesis de la teoría de los recursos y capacidades con los componentes clave.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 3 Equilibrio de la Ambidextreza organizativa</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 4 Perspectivas Organizational Empowerment.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 5 Dimensiones y tipos de innovación.....</i>	<i>83</i>
<i>Ilustración 6 Distinción entre el desarrollo de nuevos servicios, diseño de servicios, y la innovación en servicios</i>	<i>88</i>
<i>Ilustración 7 Revisión bibliográfica entre la capacidad de innovación y sector hotelero</i>	<i>92</i>
<i>Ilustración 8 Número de artículos utilizados según variable e indexación.....</i>	<i>108</i>
<i>Ilustración 9 Porcentaje de artículos utilizados de cada variable analizada</i>	<i>109</i>
<i>Ilustración 10 Búsqueda de la variable empowerment en publicaciones de artículos (número de artículos indexados en la WOS, por años de publicación)</i>	<i>110</i>
<i>Ilustración 11 Porcentaje de artículos utilizados en variable Empowerment</i>	<i>111</i>
<i>Ilustración 12 Búsqueda de la variable TI en publicaciones de artículos (número de artículos indexados en la WOS, por años de publicación).....</i>	<i>113</i>
<i>Ilustración 13 Porcentaje de artículos utilizados en variable TI</i>	<i>114</i>
<i>Ilustración 14 Búsqueda de la variable innovación en publicaciones de artículos</i>	<i>115</i>
<i>Ilustración 15 Porcentaje de artículos utilizados en variable capacidad de innovación.....</i>	<i>116</i>
<i>Ilustración 16 Búsqueda de la variable desempeño en publicaciones de artículos</i>	<i>117</i>
<i>Ilustración 17 Porcentaje de artículos utilizados en variable desempeño.....</i>	<i>118</i>
<i>Ilustración 18 Modelo de investigación</i>	<i>135</i>
<i>Ilustración 19: Personal ocupado en establecimientos hoteleros por categoría España 2019 comparado con 2020.....</i>	<i>147</i>

<i>Ilustración 20 Porcentaje de pernoctaciones de establecimientos hoteleros según categoría en España en 2019 y 2020</i>	<i>149</i>
<i>Ilustración 21 Requisitos mínimos que deben contener los hoteles de acuerdo con su clasificación</i>	<i>151</i>
<i>Ilustración 22 Establecimientos hoteleros según categoría en España 2019 y 2020</i>	<i>152</i>
<i>Ilustración 23 Porcentaje de pernoctaciones en negativo de establecimientos hoteleros según categoría en España 2020.....</i>	<i>224</i>
<i>Ilustración 24 Modelo de destino turístico inteligente de SEGITTUR.....</i>	<i>239</i>

0 CAPÍTULO INTRODUCCIÓN

0.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El objetivo del análisis de esta tesis es el desarrollo de un modelo basado en unas variables fundamentadas en el mundo empresarial actual. Fruto de la necesidad del desarrollo innovador en las empresas del sector servicios, que buscan encontrar la ventaja diferencial estable en el tiempo. Hay muchos estudios que se han realizado en la literatura de la innovación, sin embargo, ninguno combina la parte tecnológica con la parte humana, componentes fundamentales del desarrollo empresarial en el siglo XXI, de tal forma que el interés académico que provoca este estudio, se fundamenta en la convergencia entre el empoderamiento de las personas, es decir el desarrollo del conocimiento dentro de la empresa y el apoyo que produce las tecnologías de la información en el proceso innovador de la toma de decisiones.

Hoy en día, vivimos en un mundo digitalizado en el que las tecnologías de la información son necesarias para el desarrollo en cualquier ámbito, como el empresarial, el científico e incluso el personal (Li y Chen, 2019) En concreto, las empresas se encuentran en un mercado cada vez más cambiante y competitivo, lo que hace que estas tengan que estar un constante proceso de innovación interna, tanto organizacional como individual.

La innovación individual viene de la mano, de la capacitación que les dan los líderes o responsables a sus trabajadores, esa disposición de recursos, y, en el ámbito psicológico, el empoderamiento a las personas, para que sean capaces de sentirse parte de la empresa (Crisp, 2020).

Estas dos variables vienen relacionadas con la capacidad de innovación que tienen las empresas, y como muchos estudios reflejan, su capacidad de mediar positivamente en los resultados empresariales obtenidos, consiguiendo que las empresas cada vez tengan menores tiempos de respuesta, mayores beneficios y personal más motivado (Mertzanis, 2021).

Se quería analizar un sector que reflejara claramente la aplicabilidad de estos factores en la empresa, y el sector hotelero es uno de los que mejor lo reflejan, ya que es un sector que lleva mucho tiempo en la transformación digital en los hoteles. Estas empresas han ido incorporando, cada vez con mayor impacto, las tecnologías en sus procesos, para mejorar el servicio ofrecido a los clientes y la mejora en los procesos internos.

Actualmente, uno de los sectores más afectados por la covid-19, por este motivo es tan importante que este sector se plantee un aumento en la eficiencia, tanto en la parte externa con el cliente, como interna en los resultados obtenidos. Para que esto suceda es tan importante tanto la tecnología incorporado en los servicios a los clientes (habitaciones inteligentes, conserjería virtual, asistentes virtuales, check-in online, etc.), como en el resto de departamentos internos (Lee y Trini, 2021).

0.2 OBJETIVOS GENERALES

El objetivo de esta tesis es poder obtener unos resultados óptimos del análisis planteado, para poder extraer conclusiones aplicadas en el ámbito científico como el empresarial, sobre nuestro modelo de estudio.

Se busca establecer conclusiones sobre que relaciones tienen los constructos elegidos en el modelo de análisis del empoderamiento, las competencias organizativas en TI, la capacidad de innovación y el desempeño organizativo, y veremos su efecto en el sector elegido, el sector hotelero español.

Los objetivos específicos de esta tesis son los siguientes:

- Estudiar como a las empresas que propicien el empowerment dentro de la cultura empresarial tienen una relación directa con el buen desempeño de los resultados empresariales, y esto propicia una capacidad de innovación mayor dentro de las empresas.
- Las tecnologías de la información como parte estratégico en las empresas, para el desarrollo de la innovación y su efecto en el desempeño empresarial, para facilitar la toma de decisiones.
- Aplicación de las variables en el sector hotelero español, y su efecto post covid, a un sector tan castigado por la pandemia.

Por lo tanto, se pretende que con la lectura y análisis de esta investigación se puedan aportar recomendaciones y una visión objetiva para que las empresas puedan aplicar en el mundo real y poder escribir al respecto, en artículos científicos con los resultados obtenidos.

0.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura de la tesis se ha basado en una primera parte compuesta por la introducción a la misma en el **capítulo 0**.

Posteriormente, se ha realizado un análisis general de las bases de las teorías en las que se ha basado la empresa a lo largo del tiempo, centrándose en la teoría de los recursos y capacidades (**capítulo 1**).

Los siguientes capítulos son el desarrollo de la revisión de la bibliografía de las variables del modelo. Empezamos por el **capítulo 2** que se ha basado en la variable *organizational empowerment*, estudiando los tipos de *empowerment*, el liderazgo y su aplicabilidad al sector. En el **capítulo 3**, se ha desarrollado las tecnologías de la información en la empresa, las características de estas, las tendencias actuales, y como se aplican al sector hotelero. Siguiendo en el **capítulo 4**, se estudiaba la capacidad de innovación de las empresas, sus dimensiones y la aplicabilidad en sector servicios. Por último, el capítulo 5 se analizaba el desempeño empresarial y como se desarrolla en el sector hotelero.

El siguiente **capítulo 6**, se realizaba un análisis del modelo teórico planteado con las variables anteriores y sus relaciones pertinentes. En el **capítulo 7** se estudia el sector elegido en esta tesis, el sector turismo, concretamente el hotelero, para basar el estudio empírico en el mismo.

En la ultima parte de la tesis están los capítulos 8 y 9, en el **capítulo 8** se ha realizado un estudio de los resultados empíricos obtenidos, y en el **capítulo 9**, las conclusiones redactadas que se han obtenido de toda la tesis, tanto del ámbito conceptual, empírico y empresarial.

1 *CAPÍTULO TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN*

1.1 *Objetivos del capítulo*

El objetivo de este capítulo es recopilar toda la información necesaria de las teorías de la organización de la empresa, para crear la base para la posterior revisión de la bibliografía de las variables del modelo de estudio.

Se pretende realizar una revisión bibliográfica de las teorías en las que se han basado las organizaciones a lo largo de la historia, y las capacidades y recursos que han desarrollado las empresas para evolucionar.

1.2 *Revisión de las teorías de la organización*

1.2.1 *Teoría de la Organización*

Para empezar a hablar de la teoría de las organizaciones vamos a empezar definiendo una organización. Si bien en cierto, hoy en día existen definiciones amplias y aceptadas sobre el concepto de organización, sin embargo, las organizaciones existen desde tiempos remotos, aunque no se encuentren definidas así, como por ejemplo las antiguas civilizaciones egipcias y romanas que necesitaron planear, organizar y controlar para llevar a cabo obras que aún hoy en día permanecen (Macias y Vidal, 2002).

Los primeros indicios de conceptualizar las organizaciones fueron dados por Smith, (1723 – 1790) cuando identifica la división y la especialización del trabajo, como los principales promotores de la productividad, así mismo, fue quien enfatizó en alinear los objetivos de la organización con los incentivos empresariales, disminuyendo su capacidad creativa con la finalidad de generar mayor eficiencia (Smith, 1776). Barnard (1968) explica

que una organización existe cuando: "hay personas preparadas para comunicarse entre sí, dispuestas a contribuir con sus acciones para lograr un objetivo común". Seguidamente, Owen (1858) primero en encargarse de los recursos humanos, y defensor de las mejores condiciones de trabajo de los empleados de las fábricas, introduce el concepto de "máquinas vitales" para referirse a los trabajadores (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación, 1993). Compartiendo las ideas de Adam Smith, Charles Babbage (1871) subraya igualmente la importancia de la especialización laboral para la productividad, pero le complementa la participación y la separación por oficios en la mejora de la productividad (Herrera *et al.*, 2017).

Durante la revolución industrial, donde se buscaba que las plantas industriales fueran más eficaces, nace la teoría científica de la organización, Taylor (1914) en EEUU, aplicando el método científico, se preocupaba por maximizar la productividad con el aumento operacional, es decir, se fijó en medir las tendencias de los operarios para idear formas de optimización, sistemas de incentivos, cargas óptimas de trabajos y constituyó un sistema en el que los obreros ganaran más remuneración de acuerdo a su producción (Álvarez, 2010).

En la misma época en Francia, surge la teoría clásica de la organización con la figura de Henry Fayol (1918), a diferencia de Taylor, se apoyaba en sus experiencias personales para entender el paradigma de la dirección de empresas la cual él entendía como un todo, definiendo las seis funciones básicas y los catorce principios de la administración, todo ello por su preocupación de incrementar la productividad a nivel general (Fayol, 1918).

Weber (1947) creador de la teoría de la burocracia, propone la mejora en la producción, gracias al establecimiento de jerarquías que permitieran seguir reglas, tareas

y normas, sostiene que la burocracia es la mejor manera de lograr un elevado grado de eficiencia sobre la organización.

Durante el periodo de 1920 y 1966 se postula la teoría de las relaciones humanas, inicia con Mayo (1920) cuando intenta aplicar el Taylorismo en los grupos informales encontrando contradicciones, donde los principios emocionales claramente resultan más importantes que los materiales, evidenciado que los grupos poseían una cultura propia, denominando así la teoría Hawthorne, se afirma que los individuos reaccionan positivamente al hecho de que se preocupen por su bienestar (Afolabi *et al.*, 2020).

Follett (1949) en contraposición de la idea de Taylor del mando único por un jefe, considera que el poder verdadero no era el impuesto, si no que se basaba en aquel que se daba por la cooperación y el esfuerzo de los trabajadores (Salovaara y Bathurst, 2018). Posteriormente, Maslow (1954) propone que los trabajadores desean además de pertenecer a un grupo, ser aceptados, reconocidos y auto realizarse, y las organizaciones deben ofrecerles un ambiente que les permita el cumplimiento de lo que él consideró las necesidades básicas (Maslow, 2000) para finalmente ser McGregor (1957) en reafirmar que el contexto organizacional tenía un impacto sobre las personas.

Chester Barnard (1968) con la teoría de los sistemas cooperativos, en la que asegura, que los trabajadores para alcanzar los objetivos, se unan y participen juntos, que no actúan independientemente.

Posterior a ello, la teoría de los sistemas se inicia con el trabajo del biólogo Ludwig von Bertalanffy (1973) quien establece que “cualquier fenómeno forma parte de un sistema y también puede serlo por sí mismo”, de allí el concepto de que las organizaciones están compuestas por sistemas, y estos a su vez por subsistemas. A esta

teoría se le suman aportes importantes como los de Katz y Rosenzweig (1987) quienes plantean la relación entre los diferentes subsistemas de la empresa.

En 1961, Herbert Simón y James G. March colaboran para formar la teoría del comportamiento, proponiendo que la toma de decisiones es el punto fuerte de la administración, y que todos los niveles de la organización hacen colaboran para la toma de estas decisiones.

La teoría política, con las aportaciones de Selznick, Pfeffer y Croazier señala la falta de correlación existente en las teorías o escuelas clásicas. La teoría Política afirma que las organizaciones son grupos que se encuentran constantemente en conflicto, pero si se gestionan de manera eficaz, resulta positivo (Lepisto y Pratt, 2012).

La teoría del desarrollo organizacional, inicia con Kurt Lewin en 1946, cuando demuestra que individuos con habilidades y que trabajan en la misma empresa, no pueden trasladarlas al momento de trabajar en equipo. Posterior a ello, Bayonne y Bayway en 1957, demostraron la importancia del compromiso de la dirección en el desarrollo organizacional (French, 1982).

En 1961 tiene lugar la teoría de la contingencia con Tom Burns y G. M. Stalker cuando afirman que la gestión de una organización no es igual en todas y que va a diferir del medio ambiente, de la organización y de sus propias variables. Se clasificaron dos corrientes, la escuela de los sistemas socio técnicos y de la corriente contingencial con Emery y Trist en 1970, que se enfocaba en el ambiente, naturaleza y organización, y la segunda corriente se enfoca en la estructura organizativa y el comportamiento administrativo (Robledo-Ardila, 2021).

Hannan y Freeman (1984) proponen la teoría de la población ecológica la que tiene dos corrientes bien definidas: la primera se enfoca en lo que se conoce como la selección natural y la segunda se enfoca en que las organizaciones se comportan como las poblaciones de animales, en las que las mas fuertes son las que sobreviven, de allí el concepto de flexibilidad organizativa.

Además, los exponentes de la teoría institucional son Di Maggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1977), quienes integran la organización como un todo, donde las personas son quienes la hacen funcionar, y por primera vez se da la diferenciación e importancia a entidades públicas y privadas.

Para Williamson (1985) los costes y las transacciones dentro de las organizaciones empiezan a ser un punto importante, y considera que las organizaciones deben minimizar sus costes para ser mejor gestionadas, y con ello, postula la teoría de la del coste de las transacciones.

Por otro lado, Barney (1991) desarrolla la teoría de los recursos y capacidades, la cual sustenta que la única manera de tener una ventaja competitiva sostenible es por medio de capacidades distintivas. La organización debe apoyar y fortalecer estos recursos y capacidades para robustecer sus organizaciones.

Rumelt *et al.*, (1991) proponen la teoría de la agencia, donde afirman que la relación agencia comienza en cuanto un sujeto depende de la acción de otro. Implica un grado de delegación de autoridad del principal al agente. Se piensa que ambos buscan mantener en consonancia los objetivos de la empresa, y el agente no debe actuar en beneficio del principal, por lo que se deben crear mecanismos de control formalizados en los contratos.

En 1993 Cambell, propone la teoría del caos determinista afirmando que las organizaciones son sistemas complejos y caóticos con sistemas transaccionales, y que la mejor forma de gestionarlas es a través de esa “variabilidad caótica”.

La teoría de los sistemas alejados del equilibrio propone aplicar las leyes de la termodinámica en las organizaciones, de esta manera Prigonine (1994) compatible con Cambell (1993) asegura que las organizaciones se encuentran alejadas del equilibrio, pero además propone que en ellas participan procesos de adaptación y organización (Bernard, 2012). En 1995, Kauffman propone que la organización no posee únicas formas de dirigirse, si no, que existen innumerables posibilidades. Por lo tanto, la mejor forma de gestionar las organizaciones es comprender los cambios que traen las condiciones imprevistas (Kauffman y Kauffman, 1995).

De esta manera, se puede observar el recorrido que ha tenido la teoría de la organización a lo largo de los años y los diferentes aportes que han tenido por parte de diferentes disciplinas, por lo que se puede concluir que las organizaciones son únicas, con sus propios recursos y capacidades (Barney, 1991). Actualmente, nuevos estudios sobre las teorías organizacionales señalan que la efectividad de las organizaciones es el resultado del saber de los directivos (Hiller *et al.*, 2018). La capacidad de adaptarse y reconfigurar los recursos de acuerdo con las oportunidades del entorno será lo que permita a las organizaciones tener la entrada correcta, con las medidas correctas ante las amenazas competitivas (Doz, 2020).

Tabla 1

Resumen de las teorías de la organización

TEORÍAS	TIPO	AUTORES	CONTEXTO
Teorías Clásicas o mecanistas	Teoría de científica de la organización	Frederick Taylor (1914)	Incrementar la productividad con el aumento operacional
	Teoría clásica o funcional	Henry Fayol (1918)	Incrementar la productividad a nivel general
	Teoría de la burocracia	Max Weber (1947)	Mejora en la producción gracias al establecimiento de jerarquías
Teorías de la organización Neoclásica	Teoría de las relaciones humanas	Mayo (1920)	El contexto organizacional tiene un impacto sobre las personas
		Mary Parker Follett (1949)	
		Maslow (1954)	
		McGregor (1957)	
	Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard (1968)	Los trabajadores alcanzan la productividad cuando se unen y participan juntos
	Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy (1973)	Las organizaciones están compuestas por sistemas y estos a su vez por subsistemas que colaboran entre si para ser productivos
		Katz y Rosenzweig (1987)	

	Teoría del comportamiento	Herbert Simón y James G. March (1961)	Todos los niveles de la organización hacen parte o colaboran para la toma de decisiones
	Teoría política	Selznick, Pfeffer y Croazier	Las organizaciones son grupos que se encuentran constantemente en conflicto pero que si se gestionan de manera eficaz, tiene resultados positivos
	Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin (1946)	Demostraron la importancia del compromiso de la dirección en el desarrollo organizacional
		Bayonne y Bayway (1957)	
Teorías Modernas	Teoría de la contingencia	Tom Burns y G. M. Stalker (1961)	La mejor forma de organización va a depender la tecnología, medio ambiente y el tamaño
		Emery y Trist (1970)	
	Teoría de la población ecológica	Hannan y Freeman (1977, 1984)	Las mejores organizaciones son las que se adaptan al medio y a las condiciones del mismo.
	Teoría institucional	Di Maggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1977)	Las personas son quienes hacen funcionar las organizaciones
	Teoría de la del costo de las transacciones.	Williamson (1975, 1985)	Las organizaciones deben minimizar sus costos para ser mejor gestionadas

	Teoría de los recursos y capacidades	Barney (1991)	La única manera de tener una ventaja competitiva sostenible es por medio de capacidades distintivas.
	Teoría de la agencia	Rumelt, Schendel y Teece (1991)	Un sujeto depende de la acción de otro
	Teoría del caos determinista	A. B. Cambell (1993)	La mejor forma de gestionarlas es a través de su complejidad
	Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Prigonine (1994)	En las organizaciones participan procesos de adaptación y organización
	Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La organización no posee únicas formas de dirigirse, si no, que existen innumerables posibilidades

Nota: Elaboración propia

1.2.1.1 Enfoque basado en recursos

A día de hoy, la visión o el enfoque basado en recursos (RBV) propuesta por Barney (1991) es una de las teorías que expone mejor el desempeño de las organizaciones a través de los recursos que poseen (Kristoffersen *et al.*, 2021).

De este modo, los recursos son considerados como activos de la empresa los cuales son no específicos y negociables, estos pueden utilizarse para que la organización desarrolle su estrategia (Amit y Schoemaker, 1993). Wernerfelt (1984), define los recursos como "cualquier cosa que pueda considerarse una fortaleza o una debilidad" en la formulación y aplicación de una estrategia. Estos pueden clasificarse en recursos

organizacionales, de finanzas, de conocimiento empresarial, de experiencia en gestión de equipos, entre otros (Helfat y Peteraf, 2009) que las organizaciones utilizan para relacionarse con el entorno (Penrose, 1959).

Los recursos se clasifican en tangibles e intangibles (**ver ilustración 1**) (Wernerfelt, 1984) agrupándolos en 4 tipos de capitales, para Grant (1991) los recursos se clasifican en tangibles, intangibles y personales. Los tangibles son todos los elementos físicos que tiene la organización, los intangibles se organizan por aquellos activos que se componen por datos, y lo personales son los conocimientos y habilidades con los que cuenta el personal (Daradkeh, 2021).

- Tangibles: fáciles de reconocer, se identifican y valoran en los estados financieros de la empresa (Grant, 1991).
 - Físicos: Corresponden a terrenos, tecnología, máquinas e instalaciones.
 - Financieros: Corresponden a deuda, capital social, ganancias, seguros, provisiones, (Ordóñez *et al.*, 2020).
- Intangibles: Son más difíciles de cuantificar y de medir. Autores como Ordóñez *et al.*, (2020) los clasifican como humanos y organizacionales mientras otros, como Acosta *et al.*, (2019), clasifican el recurso humano como un recurso independiente.

Para Porter (1991) los recursos son valiosos porque les permiten a las empresas utilizarlos de manera única y determinada. Las organizaciones cuentan con ventajas competitivas cuando forman, poseen y consiguen recursos (Hopp *et al.*, 2021) que son

valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney 2001). Los recursos no son solo los recursos físicos y de capital, sino, todos aquellos que puedan generar la competitividad en una organización, como es el caso del conocimiento, el cual es considerado como un recurso que permite la ventaja competitiva en la organización (Pereira y Bamel, 2021).

Por otra parte, los recursos de las organizaciones pueden agruparse en dos categorías, la primera categoría se refiere a los recursos generales que tienen un valor específico pero que pueden ser parte de otras organizaciones (Barney, 1991). La segunda categoría de acuerdo con (Wang *et al.*, 2017), hace referencia a los recursos específicos, raros e incompletamente inimitables, los cuales son generados por cada una de las organizaciones en base a sus propios conocimientos y experiencias (Zhou *et al.*, 2021).

El progreso y perfeccionamiento de la teoría de los recursos ha comprobado el impacto que generan los recursos en el rendimiento de la organización. Estos recursos son el conjunto de activos tangibles, intangibles y un conjunto de habilidades y conocimientos conocidas como capacidades (Ofori y Appiah-Nimo, 2021), que permiten a las empresas estar preparadas para desarrollar capacidades que le permitan el manejo de esos recursos de manera efectiva y cambiante (Antonio y Gattermann Perin, 2020).

1.2.1.2 Enfoque basado en capacidades

Los recursos y las capacidades están profundamente relacionadas, pues es imposible poner en práctica dichas capacidades si se dificulta el acceso a los recursos, considerándose, así como la principal fuente de la ventaja competitiva (Grant, 1995) que la organización necesita para mantenerse en el mercado turbulento actual. Se argumenta que es necesario contar con ciertas capacidades para obtener y conservar ciertos recursos, así como para explotarlos y maximizarlos (Farzaneh *et al.*, 2020).

Las capacidades, según Teece *et al.* (1997), tienen unas características significativas tales como el ser duraderas, complejas, difíciles de imitar, raras, y, de acuerdo con su importancia y complejidad, sostienen que se clasifican u organizan en estáticas, dinámicas y transformacionales o de aprender a aprender **(ver ilustración 1)**.

Las capacidades son consideradas como habilidades de una organización para reunir, mover expandir y disponer de los recursos que se posee (Leiringer y Zhang 2021). Para Teece (2014) las capacidades se definen como las destrezas que se utilizan para los recursos y realizar las tareas, aunque las condiciones no sean las más propicias. De este modo, las capacidades nacen de la combinación hábil de los recursos y por lo tanto, son consideradas intangibles (Tian, Lo y Zhai, 2018).

En este sentido, las organizaciones cuentan con diferentes tipos de capacidades que les permiten producir su ventaja competitiva (Teece, 2007). Las primeras son las capacidades estáticas (Collis, 1996) o sustantivas, las cuales son utilizadas para llevar a cabo los trabajos administrativos, operativos y de gobierno (Teece, 2014) y de acuerdo con Helfat y Peteraf (2009), el segundo tipo son las capacidades dinámicas que permiten el “cambio y adaptación” (Jie *et al.*, 2021).

Puesto que la teoría de recursos y capacidades no explica como la organización actualiza sus capacidades para adaptarse al entorno y salvaguardar su ventaja competitiva frente a otras empresas del sector, se ha desarrollado la perspectiva de las Capacidades Dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Makadok, 2001; Winter, 2003; Teece, 2007).

De acuerdo a la teoría afín a los recursos y las capacidades, (Penrose, (1959); Teece, (2007); Wernerfelt, (1984); Barney, (1981); Teece, (2018) y Pisano, (2015)); describen como las organizaciones, mediante las capacidades dinámicas, identifican y desarrollan

nuevas oportunidades y como, con los recursos necesarios, tienen la capacidad de utilizarlos de la mejor manera para convertirlos en la ventaja competitiva precisa y sostenible en el tiempo que la organización requiere. Así, pueden desenvolverse de manera ágil y acertada en entornos cambiantes, competitivos y turbulentos. Para lograr percibir estos cambios y dar respuesta oportuna a ellos, es necesario adaptar las capacidades internas y externas de la organización. De aquí surgen las capacidades dinámicas (Teece, *et al.*, 1997), que son las capacidades que le permiten a la empresa aprender, integrar, construir y reconfigurar las capacidades internas y externas (Helfat y Peteraf, 2009).

Como afirma Teece (1997) las organizaciones necesitan capacidades para construir y reconfigurar los recursos existentes para hacer frente a las amenazas externas y lograr mantener una ventaja competitiva. La construcción o reconfiguración de estos recursos por medio de las capacidades, se considera que es intencional ante lo que consideran una amenaza o alteración del entorno. La literatura sobre capacidades dinámicas ha llegado a la aceptación que esta teoría puede ser considerada una modificación o ramificación de teoría basada en recursos y capacidades propuesta por Wernerfelt (1984) y posteriormente extendida por Barney (Talafidaryani, 2021).

1.2.1.3 Enfoque basado en Recursos y Capacidades

1.2.1.3.1 Introducción

El enfoque de los recursos y capacidades tiene su origen aproximadamente en los años 80, cuando la teoría de Porter (1980), en su modelo de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de ganancia o pérdida de una organización, y de esta manera permitía entender cuando el entorno externo influía en las organizaciones. Sin embargo, también era necesario poder explicar, desde el interior de las organizaciones, aquellos factores que influían con el éxito o el fracaso de las empresas de un mismo sector.

El aumento de la competencia y la velocidad cada vez mayor de los cambios tecnológicos provoquen una disminución en la cantidad de tiempo que tenía una empresa para adaptarse a estos cambios (Teece, 2016). Como consecuencia de esta reducción en la adaptación, las empresas más jóvenes y mejor adaptadas se abrieron paso en medio de la competencia. Sin embargo, y a pesar de la entrada intempestiva de estas empresas en el mercado, muchas empresas tradicionales han perdurado durante el tiempo, adaptándose con éxito a estos cambios (Teece, 2016). Estas empresas son las que se consideran como exitosas y competitivas, indistintamente del sector al que pertenezcan.

En la actualidad, las empresas se exponen a tiempos de adaptación aún más cortos, donde se enfrentan al desafío de ser más competitivas, de tal manera que tienen que crear estrategias que les ayuden y permitan aprovechar sus características únicas con el fin de lograr sus objetivos organizacionales (Acosta *et al.*, 2019). Algunas de estas estrategias se basan en la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), la cual, según Barney

(1991) “busca reconocer el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas y mejorar sus resultados financieros”. Esto se logra gracias a la identificación de los recursos y habilidades que posee la organización y a los que puede acceder.

1.2.1.3.2 La teoría y su evolución

Durante la postguerra surgió un interés particular por la estrategia empresarial. Se establecieron entonces planes quinquenales, con prioridades para ciertos productos y áreas comerciales. Sin embargo, los años venideros se hicieron duros debido a la inestabilidad económica, los avances tecnológicos, y los cambios políticos. A su vez, la necesidad de impulsar la competitividad estimuló que los planes corporativos dejaran de ser a medio y largo plazo, para ser más flexibles y a términos más próximos.

Partiendo de todo el interés surgido por la estrategia empresarial y la dirección estratégica, fue Porter (1980) quien analizó la relación entre la empresa y el entorno, y cómo podía mantener una ventaja competitiva frente a otras empresas.

No obstante, a finales de los años 80s y comienzos de los años 90s del siglo XX, teniendo en cuenta que no todas las empresas lograban esa ventaja competitiva, algunos estudiosos de la estrategia empresarial se interesaron en investigar la dimensión interna de la empresa en búsqueda de ese elemento diferenciador que, de acuerdo a Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Grant (1991), Barney (1991) y Peteraf (1993), es el hecho de tener disponibles recursos heterogéneos y el uso que se le da a cada uno de ellos. Esta disponibilidad de recursos y su explotación configura las capacidades internas de la empresa (López *et al.*, 2019).

1.2.1.3.3 Recursos y capacidades

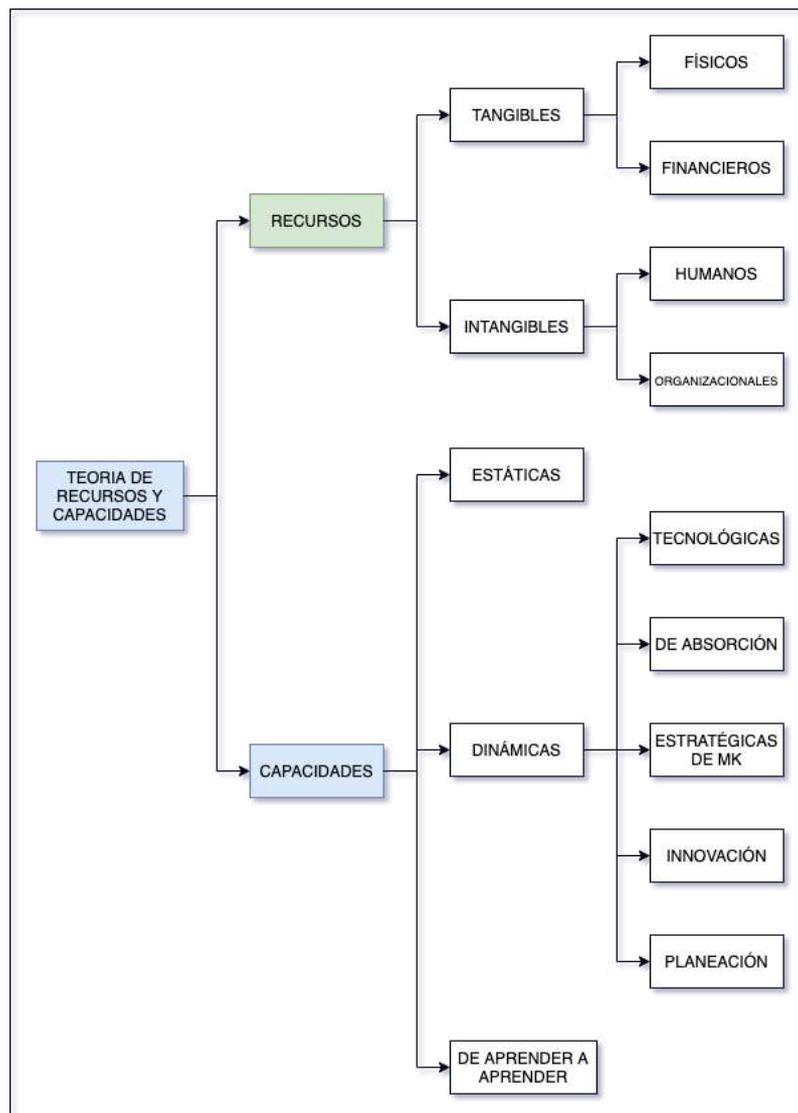
Barney (1991) y Wernerfelt (1984), propusieron una definición de la empresa como un conjunto de recursos que determinan su capacidad para diseñar, producir, comercializar y distribuir sus productos y servicios que, para Peteraf (1993), la combinación de estos recursos resultaba dando origen a la ventaja competitiva.

Con el desarrollo de la teoría, Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva de la empresa se basa en la combinación de los recursos de las empresas, que son valiosos, raros, irreemplazables, organizado, (VRIO) y, por consiguiente, difíciles de copiar por las empresas competidoras. En base a esto sustentaba el hecho de que unas empresas lograran el éxito mientras que otras no, aunque estuviesen bajo las mismas condiciones de mercado. Estos aspectos propuestos por Barney son aplicables a los recursos tangibles e intangibles, lo cual permite justificar a los recursos humanos como una ventaja competitiva sostenible en una empresa (Wright *et al.*, 2001).

De acuerdo con Grant (1991) los recursos y capacidades son variados (ver ilustración 1). Sin embargo, los más importantes son aquellos que cumplen con las características mencionadas: inamovibles, raros, inimitables, valiosos y heterogéneos (Barney, 1991).

Ilustración 1

Tipos de recursos y capacidades



Nota: Elaboración propia, adaptado de: Ordonez *et al.* (2020); Antonio y Gattermann Perin (2020).

1.2.1.4 Enfoque de las Capacidades dinámicas.

Teece *et al.* (1997) han introducido una definición de las capacidades dinámicas que se ha ido posicionando en la parte de la dirección estratégica debido a su importancia en la creación de ventajas competitivas temporales, en la generación de un mayor desempeño y su contribución ha actuado en otros investigadores para plantear definiciones diferentes de este constructo.

Tabla 2

Definiciones del constructo de capacidades dinámicas

AUTORES	DEFINICIONES
Helfat (1997)	Subconjunto de competencias o capacidades que permiten crear productos o procesos, con el fin de responder al contexto cambiante del entorno.
Teece <i>et al.</i> (1997)	Son las competencias que le permiten a la empresa aprender, integrar, construir y reconfigurar las capacidades internas y externas para adaptarse al entorno y salvaguardar su ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector
Eisenhardt y Martín (2000)	Procedimientos por medio de los cuales la organización logra reconfigurar las capacidades internas y externas para lograr la ventaja competitiva, en el entorno cambiante.

Zollo y Winter (2002)	Es un “patrón aprendido y estable” en el cual la organización cambia sus rutinas y patrones para con el fin de mejorar su eficiencia.
Winter (2003)	Las capacidades dinámicas son cambian, alteran, mejoran, las capacidades ordinarias.
Zahra, <i>et al.</i> (2006)	Es la destreza de la organización para reconfigurar los recursos y rutinas por parte de los tomadores de decisiones, logrando una nueva fuente de ventaja competitiva
Teece (2007)	Las capacidades dinámicas les permiten a las organizaciones reconfigurar los recursos de la organización para adaptarse al entorno y salvaguardar su ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector
McKelvie Y Davidsoon (2009)	Procesos mediante los cuales las organizaciones adquieren, integran, reconfiguran o transforman sus recursos con la finalidad de crear ventaja competitiva.
Barreto (2010)	Habilidad de la organización para resolver los problemas de forma metodológica, de forma que detecta oportunidades y amenazas hacia el mercado y de esta manera logra enfocar su reconfiguración de los recursos.

Kim <i>et al.</i> (2011)	Destreza de la organización para adaptar, mejorar o reconfigurar sus recursos, integrando actividades, reduciendo costes y generando valor al aprendizaje organizacional.
Garzón (2015)	Generar nuevos saberes organizacionales a partir de un continuo aprendizaje organizacional, para poder responder a los cambios del entorno.
Davies y Brady (2016)	Procesos organizacionales que permiten implementar estrategias, innovar y adaptarse al entorno cambiante.
Teece, <i>et al.</i> (2016)	Integran, construyen y reconfiguran los recursos y capacidades para dar respuesta a los cambios rápidos del entorno. Incluyen desde los altos mandos hasta los mandos intermedios y bajos, es decir, lleva la coordinación y compromiso de toda la organización, creando una ventaja favorable para la empresa.
Teece (2018)	Permiten a las empresas descubrir, desarrollar y transformar sus capacidades ordinarias y dirigirlas hacia la rentabilidad, con el fin de afrontar los cambios que se presenten en el entorno, alineando los recursos de la empresa siendo capaces de evolucionar constantemente.

Nota: Elaboración propia

Las capacidades dinámicas en un inicio concentran la creación de productos o procesos, para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (Helfat, 1997), se suman a la definición los términos aprender, integrar, construir y reconfigurar las capacidades internas y externas, con el fin de salvaguardar su ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector (Teece *et al.*, 1997). Eisenhardt y Martin (2000); Zollo y Winter (2002); Winter (2003) más adelante incluyen procesos organizativos y estratégicos bien conocidos, como las alianzas y el desarrollo de productos, cuyo valor estratégico reside en su capacidad para transformar los recursos en estrategias de creación de valor.

Posteriormente, se incluye una nueva figura en la definición de las capacidades dinámicas, comprendiendo el papel que juegan los gerentes y tomadores de decisiones en el desarrollo y aplicación de las capacidades dinámicas (Zahra *et al.*, 2006), se logra la diferenciación entre las capacidades ordinarias y su reconfiguración y transformación en capacidades dinámicas, las cuales puedan ser difíciles de imitar, y por lo tanto, consideradas una ventaja competitiva (McKelvie y Davidsoon, 2009; Garzón, 2015; Teece *et al.*, 2016).

Pan *et al.* (2019) argumentan que la transmisión de los conocimientos en un buen ambiente es adecuada para el aprendizaje y que esto favorece la innovación. De igual manera, a fin de obtener un buen rendimiento y favorecer el desempeño de la innovación, primero deben existir unas bases en capacidades organizativas y una cultura de aprendizaje organizacional, donde coexistan las capacidades de generar, integrar, compartir, utilizar los conocimientos para que se traduzcan en capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 2016; Teece, 2018).

Un mercado altamente cambiante requiere recursos adaptables a esos cambios Teece (2007), la teoría de recursos y capacidad ha llegado a quedarse corta para explicar los desempeños que se necesitan para obtener las ventajas competitivas necesarias para mantenerse en pie durante ese cambio (Kim y Chang, 2019).

En este sentido entra a formar parte la teoría de las capacidades dinámicas, donde la organización cuenta con las habilidades para reconfigurar los recursos y las capacidades existentes (Teece, 2018) de sus trabajadores para hacerlas, lo adecuadamente distintivas, para obtener una ventaja competitiva frente a otras organizaciones (Bogers *et al.*, 2019).

De esa manera, Teece *et al.*, (1997) plantean una serie de “ capacidades” que intervienen en el desarrollo de las capacidades dinámicas. La inicial radicaba en que la organización fuera hábil para aprender de los cambios que sucedían en su entorno y la segunda, que la organización estuviera capacitada para realizar cambios con los nuevos conocimientos adquiridos. De esta manera, las capacidades dinámicas han sido constituidas por seize (toma y ejecución,) sense (identificar oportunidades y dar forma) y reconfiguring (reconfigurar, transformar) (Teece, 2007).

Así mismo, las capacidades dinámicas están encaminadas a las transformaciones estratégicas y al buen desempeño. La capacidad de aprendizaje, de coordinación e integración están todas presentes en los estudios de Protogerou *et al.* (2011), Pavlou y Sawy (2011).

De este mismo modo, las capacidades dinámicas están orientadas a cambios estratégicos y a la sostenibilidad (Bianchi *et al.*, 2021). En este contexto se describen las

capacidades dinámicas representadas por Pavlouy El Sawy (2011) en su modelo medible de capacidades dinámicas (Liu y Yang, 2021).

1.2.1.4.1 Capacidad de Aprendizaje:

La capacidad de una empresa de adaptarse y responder a las condiciones del mercado podría deberse a la creación de capacidades de aprendizaje (Farzaneh, *et al.*, 2020).

Desde el punto de vista del conocimiento, la capacidad de aprendizaje ayuda a perfeccionar las capacidades dinámicas (Curado *et al.*, 2018). Así mismo Senge (citado en: Migdadi, 2019) menciona que el significado básico de una organización de aprendizaje es: "el que tiene la capacidad de desarrollarse continuamente para crear un futuro" en el que todos los individuos pueden "seguir superando su capacidad de crear resultados, cultivar una nueva forma de pensar abierta y con visión de futuro, esforzarse por lograr superar amenazas comunes y seguir aprendiendo a aprender juntos".

Según Gomes y Wojahn (2017), el proceso de creación, retención y transferencia de conocimientos dentro de una organización depende, en gran medida, de los conocimientos generales e individuales de sus empleados, los cuales se traducen en prácticas mejoradas para la organización.

Para Sattayaraksa y Boon-itt (citados en: Farzaneh, *et al.*, 2020), la capacidad de aprendizaje, la distribución de conocimientos, su interpretación y la memoria organizacional son procesos de aprendizaje organizacional, y la utilización de conocimientos externos está relacionada con las capacidades dinámicas (Cheng, *et al.*, 2014), que juegan un papel importante en la práctica diaria de las organizaciones y la innovación (Wang, *et al.*, citados en: Farzaneh, *et al.*, 2020).

1.2.1.4.2 Capacidad de Integración:

Las capacidades de integración son definidas como la modificación de las rutinas de funcionamiento tanto en la unidad de conocimientos adquirida como en la de adquisición (Zollo y Winter, citados en: Farzaneh, *et al.*, 2020). Li *et al.*, (2016) sostienen que las capacidades de integración le proporcionan a la empresa coordinar y combinar adecuadamente las habilidades y los recursos. Para Hung *et al.* (2008) la capacidad de integración tiene dos características particulares: interacción y colaboración.

La interacción es el uso e intercambio de conocimientos entre unidades funcionales, y la colaboración es el trabajo en equipo entre departamentos o empresas. Para que se produzca ese intercambio deben existir principalmente conversaciones e interacciones entre los individuos o trabajadores de las organizaciones (Jerez-Gómez, citado en: Migdadi, 2019), además de mecanismos adecuados para transferir conocimientos.

De acuerdo con Li *et al.*, (2016), la innovación depende de la capacidad de integrar las fuentes de información, de las investigaciones externas con las búsquedas internas, para identificar problemas novedosos y, al mismo tiempo, integrar los intereses y solicitudes de varios interesados. El establecimiento de una nueva propuesta va a depender de la capacidad de integrar las prácticas de gestión ya existentes con posibles soluciones, propuestas sostenibles, las bases de conocimientos existentes y los recursos internos.

1.2.1.4.3 Capacidad de reconfiguración.

La capacidad de reconfiguración es la capacidad que tiene una organización para reconstruir sus activos para crear nuevos productos y tecnologías con el fin de aprovechar las oportunidades y amenazas del entorno (Swift y Hwang, Li y Wu, citados en: Farzaneh, *et al.*, 2020), lo que se traduce en una evolución constante de la empresa en cuanto a recursos humanos como de negocio (Nonaka, citado en: Zhou, Zhou, Feng, y Jiang, 2019).

Además, Teece (citado en: Xu y Wang 2019) propuso que el enfoque del liderazgo transformacional en las tareas y el desempeño requiere que los recursos existentes se reconfiguren para permanecer adaptables y tratar de evitar las dependencias de caminos adversos si es necesario, lo que significa mejora en la eficacia de la organización.

Singh y Rao, (citado en: Farzaneh, *et al.*, 2020) aseguran que la acumulación y utilización de conocimientos están altamente asociados con la explotación de las oportunidades en cuanto se presentan, lo que sugiere que puede mejorar la capacidad de la reconfiguración de la organización. O'Reilly y Tushman (2018) aseveran que la falta de esta capacidad podría ser una de las razones por las cuales las empresas dejan de ser competitivas en el mercado.

1.2.1.4.4 Capacidad de la innovación.

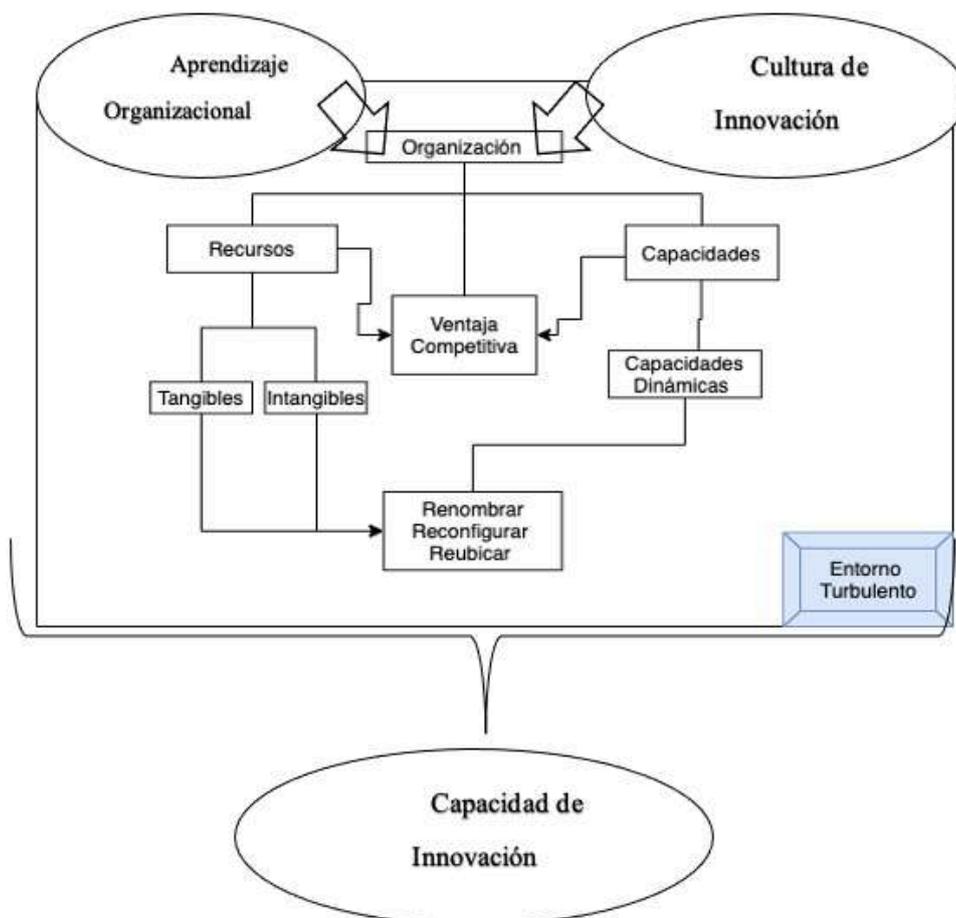
La capacidad de innovación se considera que depende de los procesos internos y del entorno externo de la empresa (Neely y Hii, citado en: Weber y Heidenreich, 2018). De acuerdo con la revisión bibliografía realizada por Iddris (2016) no hay un convenio sobre los factores que componen las capacidades de innovación. Se propone que los

componentes de las capacidades de innovación son similares a las capacidades dinámicas (Weber y Heidenreich, 2018).

En consonancia con la argumentación anterior, el enfoque de capacidades dinámicas aborda la teoría de recursos y capacidades debido a que comparte la filosofía de perspectivas empresariales dinámicas para situaciones de mercado turbulentas y poco estables (Eloranta y Turunen, 2015). Teece (2007) reconoció la "perspectiva de los sistemas" y las conexiones entre la empresa y en la innovación. Teece (2007) sostiene que la especialización conduce a la necesidad de procesos de innovación abiertos e integración, que involucran al cliente, proveedores y organizaciones complementarias (Eloranta y Turunen, 2015).

Ilustración 2

Síntesis de la teoría de los recursos y capacidades con los componentes clave



Nota: Elaboración propia, adaptado de Teece (2007) (citado en: Farzaneh, *et al.*, 2020), de Grant (2010), Teece (1997), Barney (1991,1995), (citados en: Ordonez, Clarke, y Colbert, 2020), Weber y Heidenreich (2018), Lin, *et al.*, (2016).

La innovación entonces depende de las capacidades de una empresa para adquirir, absorber y asimilar diversas fuentes de conocimiento, tanto internas y externas (Henderson y Clark, Cohen y Levinthal, citados en: Lin *et al.*, 2016), integrar y reintegrar la base de recursos de una empresa (Teece, Lin, *et al.*, 2016), renombrar, reconfigurar y reubicar los recursos de una empresa (Rumelt, Lin, *et al.*, 2016), reconstruyendo las rutinas que ya no son sostenibles para la organización, como se observa en la ilustración anterior.

Para lograr todo lo anterior, se necesitan capacidades y conocimientos, tal y como lo sugieren Attia y Eldin (2018), un factor clave de la competitividad es la promoción del intercambio de conocimientos con socios externos, la cual abre las puertas al aprendizaje sobre los productos, servicios y estrategias de los competidores.

Por su parte, Koller (citado en: Farzaneh, *et al.*, 2020) afirma que, en cuanto a las capacidades y conocimientos, éstos incluyen aspectos tan diversos como la toma de riesgos, la tolerancia a los errores, la apertura a las nuevas ideas y tecnologías, la autonomía y el empoderamiento de los trabajadores y la comunicación informal.

Así mismo, Tamayo *et al.* (2016) afirman que una buena base de conocimientos crea un ambiente de trabajo adecuado en el que los empleados diseñan nuevas formas de maniobrar, lo que permite a la empresa aumentar sus resultados en materia de innovación.

Una organización con una cultura de innovación promueve la creatividad entre sus empleados, permitiendo que compartan sus conocimientos, y así tengan más posibilidades de generar capacidades dinámicas en el momento adecuado, y posiblemente tener un rendimiento superior en el mercado.

1.2.1.5 Ambidextreza Organizacional

La Ambidextreza en la literatura organizacional de acuerdo con De Visser y Dolz (citados en: Chams-Anturi, Moreno-Luzon, y Romano, 2020), es una estrategia organizacional eficaz que permite manejar el balance entre la explotación y exploración. Para O'Reilly y Tushman, Carmeli y Halevi (citados en: Thelisson, Missonier, y Guieu, 2019), consideran que es una adaptación que permite que la organización explote y explore simultáneamente, lo que termina siendo fundamental para la supervivencia de la organización.

A partir de 1991 se demostró la que las organizaciones necesitan lograr la ambidextreza, es decir, el equilibrio entre la explotación y la exploración. La exploración es la búsqueda y el aprendizaje basado en la experimentación, el descubrimiento y requiere nuevos conocimientos e investigación (Díaz-Fernández, Gschwantner y Hiebl, citados en: Chams-Anturi, *et al.*, 2020). La explotación por el contrario es un aprendizaje rutinario en el que se utilizan los conocimientos existentes y la mejora de los procesos ya creados (Enkel, citados en: Chams-Anturi, *et al.*, 2020).

Birkinshaw *et al.*, (citados en: Chams-Anturi, *et al.*, 2020), proponen a la ambidexteridad organizativa como una capacidad dinámica, ya que respaldan que es la capacidad de una empresa para totalizar, cimentar y reconfigurar las competencias internas y externas, con el fin de adaptarlas a los recursos y al entorno rápidamente cambiantes. (Teece, 1997).

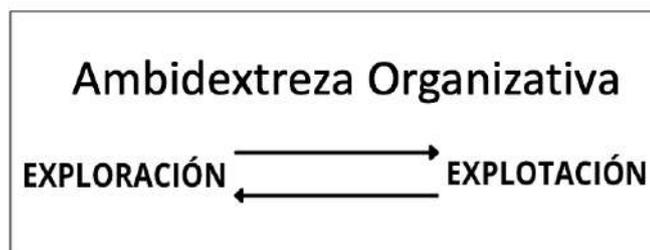
Para Lin y Ho (citados en Posch, y Garaus, 2020), el valor de la Ambidextreza organizativa reside en la capacidad de lograr el equilibrio entre la exploración y la

explotación de la organización, sin dejar que uno de los dos se desarrolle o prime por encima del otro.

Haim *et al.* (2021) definen la ambidexteridad como la creación de captura de valor en referencia a la exploración y explotación en su concepto. Sostienen que para adaptarse a los cambios dinámicos del entorno las organizaciones deben manejar el equilibrio entre la creación y captura de valor, haciendo referencia al equilibrio entre explotación y exploración apoyándose, si es necesario, en redes de innovación abierta (Benner y Tushman, 2015).

Ilustración 3

Equilibrio de la Ambidextreza organizativa



Nota: Elaboración propia, adaptado de Posch, y Garaus (2020); Chams-Anturi, Moreno-Luzon y Romano (2020).

2 *CAPÍTULO ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT*

2.1 *Objetivos del capítulo*

El objetivo de este capítulo es mostrar el origen, marco conceptual y general del Organizational Empowerment, así como dar una explicación clara de su definición, perspectivas y dimensiones. Puesto que el concepto de Organizational Empowerment es relativamente nuevo en el mundo empresarial, se ha realizado una búsqueda bibliográfica exhaustiva para dar cuenta de sus inicios y raíces, y así contextualizar el valor del empoderamiento organizacional.

2.2 *Antecedentes y evolución del empowerment*

En el año 1981, Rappaport manejaba el concepto Empowerment, como constructo primordial para la psicología que abarca componentes individuales y comunitarios con similar importancia. El empowerment busca incrementar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, aumentando el compromiso y la coherencia en la gestión (Conger y Kanungo, 1988).

Desde entonces, la definición del concepto ha evolucionado y ha sido enriquecido por diversos autores (Thomas y Velthouse, 1990; Kanter, 1993; Spreitzer, 1995; Blanchard, 1996; Lashley, 1999; Zimmerman, 2000; Laschinger *et al.*, 2001, Shultz, 2008), en diferentes áreas del conocimiento.

A nivel empresarial y organizacional, durante muchos años los trabajadores eran considerados piezas estrictas de un engranaje, los cuales no podían aportar más que para lo que eran contratados. Sin embargo, después de la revolución industrial y más aún con la llegada de la globalización, las empresas se dieron cuenta de la necesidad de la

participación de los empleados en la toma de decisiones, para la mayor capacidad de innovación, su resultado en un aumento en la productividad y una mayor autonomía, características que engloban el “Empowerment” que en castellano significa: fortalecimiento, empoderamiento u otorgamiento de poder (Wójcik, 2017).

El concepto de *Organizational Empowerment* es muy amplio, por lo que resulta complejo dar una definición definitiva, así pues, se agruparán las definiciones de la revisión bibliográfica como su base teórica, en la autonomía, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la delegación. Rappaport (1984) lo describe como un proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan el control sobre sus vidas, es decir, los procesos y resultados se encuentran ampliamente unidos.

Por su parte, Cornell Empowerment Group (1989) lo define como un mecanismo continuo y consciente, que involucra el respeto, la reflexión, el cuidado y la participación mutua, en el cual las personas que no tenían acceso y control, gracias al empoderamiento adquieren estos recursos. Mechanic (1991) esta de acuerdo con Rappaport (1984) al afirmar que es el proceso mediante el cual los individuos relacionan sus esfuerzos y resultados.

Más adelante, Zimmerman (2000) definió el concepto organización empoderadora como: “Organizaciones que proveen oportunidades a las personas de ejercer control sobre sus vidas”.

De igual manera, Speer y Hughey (1995) hablan del desarrollo del empoderamiento a través de la organización y la adquisición de poder social: “Las organizaciones empoderadoras sirven como contextos para desarrollar empoderamiento individual, mientras que las organizaciones empoderadas ejercen poder social” (Speer y Hughey,

1995). Maton y Salem (1995) identifican características de las organizaciones empoderadas como: compartir liderazgo, capacidad de adaptación y apoyo social. Spreitzer (1995), definió el empowerment en dos perspectivas, la psicológica y la relacional; desde la perspectiva psicológica el foco de interés se centra en la percepción de la fuerza del trabajo por parte del empleado. Por otra parte, menciona que la perspectiva ocurre cuando los niveles superiores de responsabilidad en una organización, cuando comparten su poder con los niveles inferiores, o base de la estructura.

El empowerment puede ser considerado como un sistema donde la calidad del liderazgo de los directivos de las organizaciones es fundamental, si se busca que la organización promueva el mismo (Zimmerman, 2000).

2.3 Tipos de empowerment

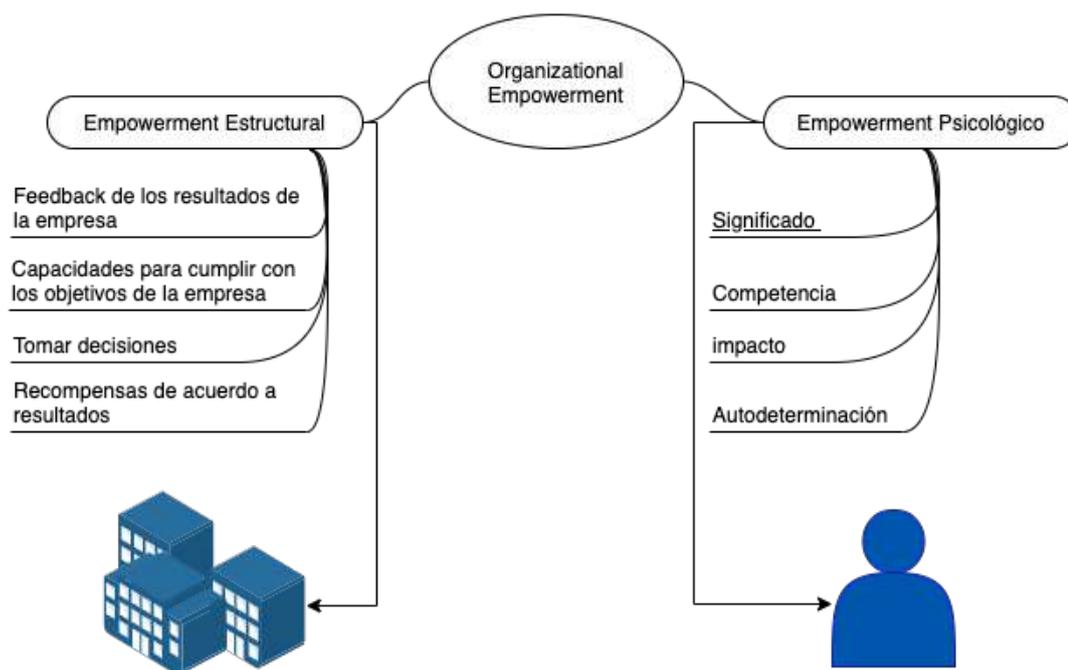
Se pueden considerar dos tipos o perspectivas del empowerment (Spreitzer, 1995), la perspectiva psicológica, que enfatiza en las percepciones y creencias de los empleados, sobre el grado en que están empoderados (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith, y Soetanto, 2008; Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990).

La segunda es la perspectiva estructural que se centra en las prácticas de los directivos para empoderar a los empleados (Kanter, 1993). Esta perspectiva se centra en que los trabajadores reciban la información sobre los resultados de la empresa, y que tengan las capacidades para cumplir con los objetivos de la empresa, que los trabajadores puedan tomar decisiones fundamentales y que sean recompensados de acuerdo con los resultados obtenidos (Chen y Chen, 2008).

Es importante destacar que una teoría no anula a la otra, se encuentran relacionadas. De modo que, el empowerment psicológico viene a representar las reacciones de los trabajadores en contextos del empowerment estructural (Laschinger *et al.*, 2001). Los efectos del empowerment se muestran en comportamientos proactivos y en una mayor participación con el trabajo, así como, los aportes realizados por los empleados a sus iguales y superiores son valorados y reconocidos (Spreitzer, 1995).

Ilustración 4

Perspectivas Organizational Empowerment



Nota: Elaboración propia con datos de Spreitzer (2006) y Chen y Chen (2008).

2.3.1 *Empowerment Psicológico*

El empowerment psicológico (EP) representa una serie de estados psicológicos internos, que modifican y permiten la eficacia personal, motivándolo con la creación de espacios y condiciones que hacen que el trabajador lo perciba positivamente (Conger y Kanungo, 1988; Menon, 2001; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas y Velthouse, 1990).

La creación de espacios y la dotación de recursos, solo son una parte de la estructura que compone el empowerment. Puede suceder que, aunque existan las condiciones anteriores, no todos los empleados pueden generar el sentimiento de empowerment. Es por lo que Thomas y Velthouse (1990) mantienen que el *empowerment* está compuesto también por variables intrínsecas de los individuos, determinadas por la motivación propia del trabajador.

Por este motivo, aparecen los cuatro conceptos que explican el empowerment psicológico: impacto, competencia, significado y autodeterminación. El impacto es definido como el grado de afectación que tiene la actuación del empleado en los resultados de la organización; la competencia es un equilibrio entre mantener la eficacia en el entorno laboral y el desempeño, el significado es que los objetivos y valores de la organización se encuentren alineados con los del empleado y que juntos compartan la misma dirección, y la autodeterminación evidencia la independencia en las formas de trabajo, cobrando sentido la toma de decisión en maneras de tomar un trabajo, dentro de la empresa, verificando así el alto interés por el aprendizaje (Thomas y Velthouse, 1990).

Sin embargo, fue Spreitzer (1995) quien, basándose en este modelo argumentó que la ausencia o disminución de alguno de estos cuatro conceptos, definidos en el párrafo

anterior, producirían un grado de empoderamiento inferior, pero no la ausencia total de éste (Spreitzer, 2006).

Para Menon (2001) el empleado con *empowerment* es aquel que siente los objetivos organizacionales como propios, y trabaja acorde a la cultura de la organización, esforzándose en la consecución de las metas trazadas. Este modelo de medición explora el estado de ánimo de los trabajadores con respecto a las tres dimensiones o percepciones mencionadas anteriormente. Es una escala compuesta por tres subescalas con tres ítems cada una.

Menon (2001) propone un modelo de empowerment psicológico que está basado en tres perspectivas o dimensiones:

- **Percepción de control:** creencias sobre la autoridad, toma de decisiones, adecuación de recursos, independencia en los procedimientos y consecución de resultados (White, 1992).
- **Percepción de competencia:** Capacidad del individuo para realizar la tarea asignada, resolución de problemas (Thomas y Velthouse, 1990).
- **Dimensión de internalización de metas:** Es la creencia de que la organización puede interiorizar sus metas y está en pro de su consecución (Yulk, 1989).

El soporte que la organización le dé al empleado es uno de los medios con los cuales contribuye al empowerment (Eisenberger *et al.*, 1986; Saks, 2006). Sin embargo, también precisa de intercambio de información, capacitación y expresión activa de opiniones, que sean escuchadas y sus sugerencias sean tenidas en cuenta (Lin *et al.*, 2017).

2.3.2 Empowerment Organizacional

El correcto funcionamiento a nivel empresarial y la buena labor de los trabajadores requiere que la organización permita el acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender (Kanter, 1993). Al tener acceso a estas herramientas y recursos, el trabajador crece y, por lo tanto, la organización lo hace también. El precepto más importante del empowerment estructural es que la empresa garantice las condiciones adecuadas para el trabajo eficaz, permitiendo entonces la accesibilidad a todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas asignadas.

El acceso a los recursos, como tal, se refiere a que el propio trabajador sea capaz de recibir la información, conocimientos, tiempo y apoyo para poder hacer su trabajo. El acceso a la información se refiere a que el individuo tenga los conocimientos suficientes para hacer frente a la tarea asignada y el acceso al apoyo se trata de la retroalimentación recibida por parte de los compañeros y superiores (Orgambídez-Ramos y Borrego-Alés, 2014)

El empowerment se basa en la delegación de poder, definiendo el poder como la capacidad de mover recursos y alcanzar objetivos. Se describe como que las altas posiciones a nivel de estructura jerárquica organizacional proporcionan autonomía y, por lo tanto, favorecen el acceso a los recursos, de igual manera, las relaciones que el trabajador tenga con sus pares y superiores pueden favorecer el acceso a los recursos (Conger y Kanungo, 1988).

Como regla general de la gerencia, debería existir garantizar la creación de condiciones para que los trabajadores tengan acceso a las oportunidades, a los recursos, a la información y al apoyo necesario para la eficacia del trabajo. De esta manera, los

trabajadores que crean o perciban que la organización les da acceso a los recursos con los que pueden trabajar y desenvolverse plenamente, están empoderados (Kanter, 1993). La perspectiva del empowerment se basa entonces, en la percepción que tienen los trabajadores acerca de las condiciones reales del entorno de trabajo, y no de su interpretación psicológica (Bouncken *et al.*, 2020).

El empoderamiento organizacional es la suma del empoderamiento de los miembros y la efectividad de la organización para cumplir los objetivos (Peterson y Zimmerman, 2004).

A medida que el concepto de empoderamiento organizacional iba tomando forma, surgió una distinción importante, entre organizaciones empoderadas y empoderadoras (Zimmerman, 2000). Cuando se refiere a organizaciones empoderadoras, no se refiere a la organización como un todo, sino al contexto individual, en cambio a las organizaciones empoderadas se refieren a aquellas que la organización, es más que los individuos que la componen, llegando a ser un “nosotros” que se unifica en las metas y objetivos de la organización (Swift y Levin, 1987; Zimmerman, 2000).

Este tipo de empowerment organizacional se refleja en tres componentes: el componente intraorganizacional que es el que refleja y analiza la cooperación entre los departamentos y grupos funcionales dentro de la organización, el componente interorganizacional que se centra en la cooperación entre las organizaciones, como se organizan entre sí, para apoyarse y cumplir metas conjuntamente, el componente extraorganizacional se refiere a la influencia que tienen las organizaciones en la sociedad o en contextos más amplios (Peterson y Zimmerman, 2004).

Un método de creencias basado en el grupo tiene en cuenta los valores y la cultura organizativa y los dirige en pro de las metas y objetivos deseados, y ayuda al grupo entero a mantenerse para obtener esos objetivos (Peterson y Zimmerman, 2004). El liderazgo aumenta el compromiso y la implicación de la organización, este liderazgo debe ser transformacional, es decir, propensos a fomentar una cultura de aprendizaje de seguridad psicológica organizacional haciendo que los individuos se sientan seguros, lo que permite generar el empoderamiento de los miembros (Shao *et al.*, 2017).

2.4 Liderazgo empoderador:

El liderazgo empoderador se refiere a un estilo de liderazgo que brinda a los miembros de la organización la implicación en la toma de decisiones, autonomía y motivación (Sharma y Kirkman, 2015; Liu *et al.*, 2020). Es un estilo de liderazgo que busca el empoderamiento de los empleados a través del feedback y la creación de oportunidades para la prácticas, sin dejar que los miembros se sientan abandonados, por el contrario, acompañados en el proceso a través de la supervisión (Lee *et al.*, 2017), lo que genera en los miembros del equipo que el rendimiento se ve afectado positivamente, y de igual manera que su percepción hacia las tareas que realizan tomen más sentido y aumente su motivación (Hun Han *et al.*, 2019).

La creatividad es la creación de nuevas ideas o nuevos métodos para ejecutar una tarea (Putra *et al.*, 2020), para desarrollar la creatividad en los equipos organizativos se requiere el apoyo de los líderes de la organización y que estos apoyen las ideas. La autonomía que genera el liderazgo empoderador es un facilitador de ideas creativas que contribuyen al éxito y crecimiento organizativo (Tang *et al.*, 2020).

Además, los líderes que inspiran a su equipo, lo motivan y logran una interacción positiva consiguen empoderarlos (Crisp, 2020). Cuando los miembros del equipo confían en sus supervisores, se inclinan a coordinar y cooperar más con sus líderes (Li *et al.*, 2020). Los líderes que son capaces de inculcar en los miembros de su equipo que la confianza es un elemento apetecido en el ambiente laboral, son líderes empoderadores (Bucher *et al.*, 2020).

El comportamiento del líder empoderador significa, guiar y entrenar para dar a los miembros del equipo oportunidades de aumentar sus habilidades y experiencias de aprendizaje en el trabajo, mejorando así la eficacia de los miembros y de la propia organización (Kim y Beehr, 2018).

El liderazgo empoderador debe estimular la mejora de las destrezas de los miembros del equipo y del dominio de las tareas, permitiéndoles así cumplir con sus tareas a un nivel superior que beneficie no solo a la organización, sino, también a ellos mismos ya que buscan cumplir también sus metas (Smallfield *et al.*, 2020). Además, este tipo de liderazgo según Kwan *et al.* (2020) propone que influye positivamente en las relaciones familiares, aportando otros tipos de recursos aparte del desarrollo de los recursos personales como la autoestima.

El liderazgo empoderador tiene cinco dimensiones:

1. **Liderar con el ejemplo**, se refiere a un conjunto de comportamientos que muestran el compromiso del líder con su propio trabajo y con el trabajo de los miembros de su equipo.
2. **Coaching**, que se refiere a la educación del líder acerca del compromiso con su propio trabajo y con el trabajo de los miembros de su equipo. 2. La

orientación, que se refiere a un conjunto de comportamientos que educan a los miembros del equipo y les ayudan a ser autosuficientes.

3. **La toma de decisiones participativa**, que se refiere a la utilización por parte del líder de la información y las aportaciones de los miembros del equipo en la toma de decisiones.
4. **La preocupación**, que se refiere a un conjunto de comportamientos que muestran el compromiso del líder con su propio trabajo y el trabajo de los miembros de su equipo, que se refiere a un conjunto de comportamientos que demuestran una consideración general por el bienestar de los miembros del equipo.
5. **Informar**, que se refiere a la difusión por parte del líder de información de toda la organización, como la misión, visión y la filosofía, así como otra información importante (Xue *et al.*, 2011)

La autonomía que es otorgada por un líder empoderador impulsa confianza en los miembros del equipo para que se sientan libres de expresar ideas innovadoras y de compartir conocimientos entre ellos (Rao Jada *et al.*, 2019), el intercambio de conocimientos es fundamental en el componente organizativo y, por lo tanto, el líder desempeña un papel determinante a la hora de hacer posible este intercambio (Matić *et al.*, 2017).

2.5 Ocultación del conocimiento y empoderamiento

El éxito y competitividad de una organización se considera, en gran medida, a la capacidad de su sistema de gestión del conocimiento, que se basa en el comportamiento que muestran sus empleados en el momento de compartir el conocimiento que a su vez

se demuestra por el empowerment psicológico, un equipo empoderado psicológicamente comparte sentimientos de compromiso ante la organización lo que mitiga en cierto modo que se oculten conocimientos inherentes a la misma. (Arain *et al.*, 2018)

El intercambio de conocimientos ha mostrado también beneficios, tales como, la creatividad e innovación (Cheung *et al.*, 2016), sin embargo, de acuerdo con la Lista Fortune 500, se han adjudicado grandes pérdidas financieras debido la ocultación del conocimiento. La ocultación del conocimiento es definida por (Connelly, *et al.*, 2012); como "un intento intencional de un individuo de ocultar o esconder conocimiento que ha sido solicitado por otra persona".

Todo esto es percibido por los empleados como una demostración de falta de ética y un comportamiento laboral perjudicial para los empleados y para las organizaciones (Arain *et al.*, 2020). La ocultación del conocimiento de acuerdo con Connelly *et al.*, (2015) y Chen *et al.*, (2020), tiene tres estrategias diferenciadas:

- Ocultamiento evasivo: ofrecer información errónea de lo que se busca, prometiendo que se dará en un futuro toda la información (Connelly *et al.*, 2012; Bari *et al.*, 2020)
- Hacerse el tonto: Afirmar falsamente que no se tiene la información que se busca.
- Ocultamiento racionalizado: Ofrecer una justificación por no proporcionar el conocimiento que se busca, en ciertas ocasiones busca mantener la confidencialidad de cierta información (Bari *et al.*, 2020)

Como afirman Losada-Otálora *et al.* (2020), el lugar de trabajo influye en el bienestar de los empleados, por lo que sugieren que en un mal ambiente laboral, se

puede llegar al punto de ocultar información a un compañero que solicite información, en lugar de dedicar tiempo y energía a ayudarlo.

Según Peng (2013) al ocultar el conocimiento, el empleado siente que no pierde energía y tiempo en un ambiente laboral deteriorado y, por lo tanto, con este comportamiento su autoestima y su autovaloración se protegen. De esta manera, la teoría de Losada-Otálora (2020) entra en afinidad con Semerci (2019) en vincular los factores interpersonales como el conflicto y personales como el bienestar favorecen a la ocultación del conocimiento en las organizaciones.

La ocultación de conocimientos se ve minimizada en cuanto existe un liderazgo de empoderamiento individual, sin embargo, cuando se trata de un empoderamiento diferenciado, conlleva a conflictos relacionales de grupo que subscriben que la ocultación del conocimiento se ve maximizada (Lin *et al.*, 2020). De esta manera, los líderes deberían ser capaces de entender los efectos de su liderazgo empoderador, tanto individual como en equipo, para ser capaces de entender como sus acciones darán forma a la eficacia de su equipo, y si sus componentes serán capaces de compartir o no sus recursos.

La confianza hace parte de los componentes esenciales que debe poseer un líder para beneficiar la transferencia de conocimiento, su ausencia puede permitir que los miembros del equipo oculten los conocimientos deliberadamente en las organizaciones (Butt y Ahmad, 2019), de igual manera cuando los miembros del equipo perciben injusticia en la organización, se distancian psicológicamente de la misma permitiendo la ocultación de conocimientos ya que esperan poca reciprocidad por sus contribuciones laborales (Jahanzeb *et al.*, 2020).

El liderazgo empoderador motiva a sus miembros a compartir el conocimiento, a aprender continuamente de los demás, y a mejorar continuamente (Han, Seo, Yoon y Yoon, 2016), por el contrario un liderazgo negativo conduce a que los miembros del equipo, sean renuentes a compartir los conocimientos como represalia ante un líder abusivo (Pradhan *et al.*, (2019) paralizando a los miembros del equipo a que logren creación de soluciones que ahorren tiempo y costes, lo que limita la consecución de objetivos organizacionales (Zhang y Min, 2019).

2.6 *Organizational empowerment y sector turismo*

Cada vez más, el empowerment tiene un papel relevante en el sector hotelero, por ese motivo, se han analizado todas las publicaciones recientes y relevantes del impacto que ha tenido en los últimos años el empowerment en el sector turismo.

Tabla 3

Revisión bibliográfica entre organizational empowerment y sector hotelero

AÑO	AUTOR/ES	RESULTADOS	CUARTIL
2018	Yadegaridehkordi <i>et al.</i> (2018)	* El ser humano es parte fundamental del éxito y desarrollo de un hotel, por lo tanto, la capacitación y el empoderamiento de los empleados son parte del mismo para la satisfacción del cliente.	Q1
2019	Bourini <i>et al.</i> (2019)	* Afirman que existe una relación entre el empoderamiento y la satisfacción laboral, que se refleja en la calidad del servicio prestado.	Q2

2019	Huertas-Valdivia, <i>et al.</i> (2019)	* El liderazgo empoderador muestra una relación positiva con el empoderamiento psicológico, el cual es fundamental para el compromiso laboral.	Q1
2019	Castro-Casal <i>et al.</i> (2019)	* La capacitación en termino alto y medio alto en servicio al cliente proporciona un nivel de empoderamiento con un nivel de compromiso afectivo mayor hacia la organización.	Q2
2020	Arasli <i>et al.</i> (2020)	* El empoderamiento en el contexto de hospitalidad verde puede servir como herramienta de gestión de recursos humanos para ayudar a participar de tareas ambientales y aumentar el compromiso ambiental.	Q2
2020	Srivastava <i>et al.</i> (2020)	* Los empleados empoderados son empleados comprometidos con la organización, por lo que la gerencia debe procurar crear entornos de empoderamiento para sus empleados.	Q2
2020	Ma <i>et al.</i> (2020)	* Empoderar a los empleados de los hoteles es esencial para crear compromiso con el cliente, que se logra brindando capacitación y teniendo procedimientos de empoderamiento adecuados.	Q2
2021	Abou-Shouk <i>et al.</i> (2021)	* El efecto del empoderamiento en las mujeres juega un papel de liderazgo y es	Q1

		positivo en el desempeño del turismo. * Promover y permitir la participación, empodera a las mujeres en las decisiones gerenciales del sector turismo al cerrar las brechas de genero.	
2021	Usman <i>et al.</i> (2021)	* La visión y el liderazgo espiritual de los gerentes de hoteles puede motivar el empoderamiento psicológico de los empleados aumentando las relaciones positivas, que motivaría a los comportamientos emprendedores.	Q1

Nota: elaboración propia

3 *CAPÍTULO COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN*

3.1 *Objetivos del capítulo*

La capacidad en tecnologías de la información (TI) es considerada un activo intangible muy arduo de imitar por los competidores (Aydin, 2020). Las organizaciones que poseen estas capacidades se consideran que tienen una ventaja competitiva, ya que quienes no las tienen, difícilmente llegan a comprender el desarrollo de productos y procesos.

El objetivo de este capítulo consiste en presentar el marco conceptual acerca de las tecnologías de la información de acuerdo con la revisión de la literatura explicando su avance, evolución, investigación e integración en las organizaciones y la manera en cómo han permitido a las organizaciones avanzar a través de un mundo cada vez más desarrollado.

3.2 *Características en Tecnologías de la Información TI*

Las tecnologías de la información (TI) son consideradas a nivel mundial como un instrumento que favorece la competitividad entre las organizaciones, prueba de ello son los grandes fondos de inversión que se destinan para avanzar en la investigación y avance en el uso de las TI.

De acuerdo con el informe de Iberdrola en el año 2020, ese año fue uno de los más esperados en cuanto a los avances en tecnología, el 2020 llegó a ser denominado el “gran salto tecnológico”, resulta entonces pertinente conocer la contribución de las TI al desempeño de las organizaciones. Las TI ayudan a la generación, desarrollo, integración

y mejora de los recursos claves de la organización, el comercio electrónico, los nuevos métodos de producción, los nuevos servicios, las cadenas de suministro. Además, demuestran su impacto positivo en las relaciones con los clientes a largo plazo y la innovación (Chi, 2021).

Las TI aumentan la productividad y participación del mercado de las empresas, además de que brindan beneficios, cómo la introducción de nuevos productos y servicios, la ayuda en la cadena de suministro y poder encontrarse mejor preparado a los cambios del mercado. Sin embargo, las TI deben contar con soportes tales cómo dirección, financiero, y humano, para que pueda funcionar de una manera apropiada tal y como se propone en la literatura (Park *et al.*, 2021).

La introducción de las TI debe ir acompañada de cambios a nivel organizacional para que el beneficio se vea reflejado en el desempeño organizacional, de lo contrario la inversión en TI por sí sola no tendrá el beneficio esperado (Shahzad *et al.*, 2020).

Las empresas más beneficiadas por las TI son aquellas que realizan cambios en su organización interna, de la misma manera destacan distintos tipos de TI que pueden llegar a tener implicaciones diferentes para el desempeño de la organización de la empresa (Viète y Erdsiek, 2020). Las capacidades de TI ayudan directa o indirectamente a las empresas a acceder rápidamente a la información, a reducir los costes de transacción y fomentan la calidad del servicio (Zeng y Lu, 2020). Estrategias claves en TI, tales como, agilidad, integración tienen un impacto positivo en la innovación de las organizaciones, lo que a su vez permite que la conservación en un mundo cada vez más competitivo. De allí, la importancia de que la gerencia de las organizaciones estime importante la necesidad de centralizar parte de sus recursos en actualización en TI (Tajudeen *et al.*, 2021).

Las organizaciones deben ser capaces de aplicar la teoría del procesamiento de información organizacional en el contexto de la complejidad tecnológica, por lo que la experiencia laboral es un factor importante para reducir la influencia negativa que puede ocasionar la incertidumbre tecnológica. Cuantos más años de experiencia laboral se haya construido, es más probable que se tenga una red de vínculos que preparen el escenario para recibir información con facilidad, de esta manera, se hace frente a la incertidumbre y complejidad tecnológica que puede ocasionar la introducción de una nueva TI dentro de una organización (Jilke, 2020).

Muchas empresas apoyan en gran medida en las TI como herramienta decisiva para garantizar la productividad y la eficacia de sus actividades, sin embargo, con el avance y el uso acelerado, la amenaza de fuga de información o daño en los sistemas se hace cada vez más real, por lo que se hace necesaria la adopción de la gestión eficiente de estos recursos, para que disminuir esta amenaza potencial a la organización (Kim, Kim y Seo, 2020). De igual manera se hace importante crear redes capaces de producir innovación tecnológica colaborativa, basada en alianzas en donde el aprendizaje mutuo y la transmisión de conocimientos basados en intercambio, integración y explotación permitan desarrollar la innovación tecnológica apropiada (Zhang *et al.*, 2021).

Se reconoce que las TI juegan un papel fundamental en la estandarización de los procesos para integrarlos, reorganizarlos y revisarlos, estos procesos se vuelven más manejables en cuanto se les proporciona un soporte tecnológico adecuado y optimizando la reactividad de la respuesta a los cambios de entorno, disminuyendo así el tiempo en el almacenamiento, procesamiento y análisis y toma de decisiones, lo que mejora la agilidad del proceso (Kwak *et al.*, 2019).

3.3 Capacidades en TI

El valor empresarial de las TI debe ser reconocido y realizado correctamente, y para ello debe poner a disposición las personas adecuadas y las funcionalidades de TI correctas, en el lugar y el momento adecuados (Li y Chan, 2019). Las TI, gozan de las características de las capacidades: duraderas, no sustituibles y difícil de imitar (Mata *et al.*, 1995; Powell, Dent-Micallef, 1997).

Desde esta perspectiva, la capacidad de las tecnologías de la información pone en marcha capacidades y recursos estratégicos tales como la agilidad, el rendimiento financiero, la innovación de productos y de procesos que permiten que las organizaciones sean competitivas (Troise *et al.*, 2022). La infraestructura de TI flexible permite definir a las tecnologías de la información como una capacidad dinámica que reconoce a las organizaciones detectar y aprovechar las oportunidades (Benitez *et al.*, 2018).

Schumpeter (1934) mantenía que el logro de la ventaja competitiva se basada en el perfeccionamiento, configuración o mejora de los recursos y competencias existentes, a través de formas innovadoras y procesos complejos, y la intervención de la combinación del conocimiento de diversas fuentes, esto admite que las oportunidades no pueden surgir ni las empresas pueden promoverse sin cambios, siendo las TI creadoras de oportunidades, que deben ser aprovechadas por las organizaciones para mejorar su ventaja competitiva (Nayak *et al.*, 2022).

La capacidad en TI permite a la organización recopilar y obtener información, no obstante, esta debe ser llevada por empleados con experiencia en TI, quienes son los que finalmente contribuyen al proceso de la gestión de la información. Una mejor adquisición

y manejo de la información en las organizaciones permite un buen manejo de la incertidumbre (Feng *et al.*, 2020).

En un entorno dinámico, heterogéneo y hostil, la flexibilidad y la descentralización de la gobernanza de las TI permiten explotar las capacidades dinámicas habilitadas por las TI, así como asegurar la supervivencia de las empresas, gracias a un desempeño competitivo y ajustable del entorno (Maikalef *et al.*, 2020). La capacidad en TI se refiere al uso efectivo de los conocimientos técnicos y competencias en tecnologías de la información, además, es una de las características que permiten que una empresa se destaque entre las demás (Aydin, 2020). Las capacidades dinámicas habilitadas por TI aceleran los procesos comerciales de la empresa y la capacidad innovadora de la organización (Ilmudeen, 2021).

La capacidad de TI para Mikalef y Pateli, (2017) es la capacidad de mover y desdoblar recursos basados en las tecnologías de la información en apoyo a estrategias comerciales y procesos de trabajo en las organizaciones con el fin de mejorarlos. Bharadwaj (2000), define la capacidad de TI como la capacidad de una organización para desarrollar y activar recursos basados en la TI que emergen o se combinan con otros recursos y capacidades. La capacidad de TI es definida como la gestión eficaz de la tecnología en la organización que trae como consecuencia la obtención de los objetivos teniendo así un papel estratégico y operativo (Melián-Alzola *et al.*, 2020).

3.4 *Ambidextreza en TI*

Las organizaciones logran cambiar constantemente su base de recursos mediante la exploración de las TI, poseen capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997). La capacidad de ambidexteridad de la TI es definida como la habilidad de una organización para explotar sus recursos en TI existentes (explotación) y, al mismo tiempo, explorar nuevas soluciones en TI (exploración).

La capacidad de ambidexteridad informática, con la búsqueda de la explotación, permite resolver los paradigmas que se generan en torno a de la TI, como lo es, el éxito, la eficiencia, la exactitud, la fiabilidad del sistema. La búsqueda de la exploración permite las adaptaciones y modificaciones con tecnologías novedosas aumenten la funcionalidad del sistema, la flexibilidad y la capacidad de respuesta del servicio (Syed *et al.*, 2020).

La capacidad en TI tiene diferentes formas de incidir en las organizaciones, una de ellas sugiere que la capacidad en TI desarrolla tanto el conocimiento acumulado e influye en la capacidad de innovación de la organización, lo que puede conducir a desarrollar sus capacidades de evaluación y aplicación de nuevos procesos tecnológicos, lo que a su vez podría favorecer a la creación de una nueva tecnología (Andrade *et al.*, 2020).

La ambidexteridad de las TI en las organizaciones permite responder mejor a los cambios del entorno, permite promover innovaciones significativas en los procesos, servicios y productos, además apoya el proceso de aprendizaje de la organización lo que mejora la absorción, asimilación y aplicación de conocimientos (Zheng *et al.*, 2020).

La exploración y la explotación en las TI se encuentran altamente relacionadas, aunque se basan en diferentes procesos, sin embargo, para gestionarlas, la investigación sugiere que las organizaciones las separen en departamentos diferentes o combinarlas

dentro de la misma empresa, esta última, parece ser la más adecuada en el contexto de la TI donde por los avances tecnológicos y los cambios de la demanda, la exploración y la explotación pueden complementarse entre sí (Syed, *et al.*, 2020).

La capacidad de TI se relaciona directamente con la capacidad de implementación y la capacidad de implantación de TI. La capacidad de implementación es definida como la capacidad que tiene el departamento de TI para ayudar a los miembros de la organización a adoptar los recursos y prácticas de TI. La explotación en TI es la capacidad que tiene el departamento de TI para apoyar a la organización a la integración y utilización de los recursos en TI mejorando la eficiencia operativa. La exploración en TI es la capacidad que tiene la organización de experimentar y descubrir innovaciones en los recursos en TI (Li y Chan, 2019).

La capacidad de TI se relaciona con la agilidad de la organización. La explotación de TI es definida como la capacidad que tiene el departamento de TI para ayudar a los miembros de la organización a adoptar los recursos y prácticas de TI, es la capacidad que tiene el departamento de TI para apoyar a la organización a la integración y utilización de los recursos en TI mejorando la eficiencia operativa. La exploración en TI es la capacidad que tiene la organización de experimentar y descubrir innovaciones en los recursos en TI (Zhen *et al.*, 2021).

Por ello, se van a analizar dos variables muy efectivas en la innovación en la última década en cuanto a innovación aplicada a la realidad empresarial, como son la inteligencia artificial y el análisis de Big data.

3.5 *Inteligencia Artificial y Big data*

La transformación digital ha sido adoptada por las organizaciones para tener una estrategia clara, donde muchos de sus procesos pudieran ser automatizados, y así, almacenar la mayor cantidad de información posible de manera que toda esta cantidad de datos, tuviese la capacidad entrelazar la información para de generar ideas o producirlas (Haefner *et al.*, 2021).

La inteligencia artificial ha sido una de las mayores transformaciones de la sociedad, el uso de grandes datos de los usuarios en las organizaciones con la finalidad de conocerlos e incluso predecir algunos de sus comportamientos, ha hecho que el mundo empresarial experimente una serie de cambios estructurales para poder hacer frente a sus clientes internos y externos (Fernández-Rovira *et al.*, 2021).

El big data ofrece información, completa y compleja, en tiempo real acerca de la información relevante para la organización (los usuarios), son pocas las organizaciones que logran manejar este tipo de datos, pero quienes lo logran, adoptan una cultura organizacional descentralizada que permite la interconexión de bases de datos. Esta interconexión asegura un enriquecimiento de los patrones al analizar varias bases de datos, lo que a su vez genera más información a las organizaciones que deben saber interpretar (Stylos *et al.*, 2021).

El manejo de estos grandes datos permite a las organizaciones, más específicamente a los gerentes, la toma de decisiones basándose en flujos de información procedentes de diversas fuentes. Esto ha reducido los tiempos en la toma de decisión, y toma de decisiones más acertadas, lo que a su vez ha influido en la productividad de los empleados, ya que pueden centrar su actividad y atención en competencias como las

sociales, lo que actúa para mejorar los resultados económicos de las organizaciones (Ashaari *et al.*, 2021).

Las tecnologías de la información y la digitalización, ayudan a las organizaciones a procesar más información y a mejorar el aprendizaje. De igual manera interconectan el marketing con el resto de la organización, para así aprender de los datos de sus clientes, adaptarse a un entorno que cambia rápido y apoyarse en los datos para crear nuevas propuestas de valor. Además, quienes implementan este tipo de tecnología pueden disfrutar de una ventaja competitiva sobre aquellas organizaciones que no lo implementan (Krafft *et al.*, 2020).

3.6 Competencias organizativas en TI y sector turismo

Las tecnologías de la información son una herramienta fundamental en las organizaciones eficientes, tal y como se ha analizado en la revisión de la bibliografía (Stylos *et al.*, 2021; Zheng *et al.*, 2020). Por ese motivo, se realizó un análisis de cómo afectaban estas competencias organizativas en un sector tan importante en la sociedad como el sector hotelero.

Tabla 4

Análisis bibliográfico de las competencias organizativas en Ti y el sector hotelero

AÑO	AUTOR/ES	RESULTADOS	CUARTIL
2018	Ruiz-Molina <i>et al.</i> (2018)	* Desarrollan una escala para medir el avance tecnológico en las empresas turísticas, desde la perspectiva del cliente.	Q2
2018	Ruiz-Molina <i>et al.</i> (2018)	* Señalan la confiabilidad que tiene el entorno móvil para los clientes de los hoteles y cómo puede servir de herramienta en la cocreación, además de mejorar las interacciones e implicar a los clientes en la creación de la oferta de valor digitalizando los aspectos del servicio.	Q2
2019	Jalilvand <i>et al.</i> (2019)	* Las empresas del sector turismo tienen un gran valor en los datos que manejan gracias a las TI que los lleva a tener una capacidades y habilidades informáticas que colaborando con socios pueden satisfacer las demandas de los clientes.	Q2
2019	Lam <i>et al.</i> (2019).	* Llevaron a cabo un estudio de hoteles de lujos para determinar si tenían los requisitos mínimos para la transformación digital, los hallazgos implican que los equipos de ventas y marketing no estaban preparados para la era digital.	Q1

2019	Lu <i>et al.</i> (2019)	<p>* El uso de robots y de inteligencia artificial para la prestación de servicios en hostelería es aceptado por los consumidores cuando son competitivos y evitan los errores comúnmente cometidos por humanos.</p> <p>*Se sugiere evitar la apariencia humana en los robots para evitar el malestar en los consumidores, mostrar apoyo y reducir la ansiedad.</p>	Q1
2019	Creevey <i>et al.</i> (2019)	<p>* Los consumidores interactúan más con las marcas por medio de las redes sociales después de una reserva, por lo que los hoteles podrían crear un diseño y desarrollo de un sistema que permita a los hoteles conectar con sus clientes a través de redes sociales.</p>	Q1
2019	Shin <i>et al.</i> (2019)	<p>* La innovación tecnológica en la recepción del hotel afecta tanto a la operativa, resultados y las experiencias de los usuarios. *</p> <p>Los empleados de la recepción pueden ser más eficaces cuando utilizan la innovación tecnológica. *</p> <p>La innovación tecnológica conlleva a la personalización, servicio de alto contacto y alta tecnología.</p>	Q1
2020	Melián-Alzola <i>et al.</i> (2020)	<p>* El uso de la TI afecta el desempeño organizacional de manera directa e indirecta y mejora su capacidad para responder al</p>	Q1

		entorno turbulento. *Existe una influencia positiva entre la formación y capacitación en TI y el uso de estas.	
2020	Ezzaouia <i>et al.</i> (2020)	* Los factores externos son los que influye mayormente en la adopción de las TI. * Los comportamientos de compra de los clientes cambia y aumenta la confianza en las TI, por lo que los hoteles deben mejorar la adopción de las TI para hacer frente a la competencia.	Q1
2021	Hua <i>et al.</i> (2021)	* Los gerentes de hoteles han ajustado su presupuesto para invertir más en TI y así mejorar su desempeño, pero esto puede aumentar el nivel de riesgo.	Q2
2021	Srivastava <i>et al.</i> (2021).	* Ante los cambios de comportamiento de los consumidores, la adopción de robots y sensores que ayuden a maximizar la higiene, las prácticas de cero contactos, será un cambio de paradigma disruptivo.	Q2

Nota: elaboración propia

4 CAPÍTULO CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

4.1 Objetivo del capítulo

Una empresa necesita desarrollar sus capacidades de innovación para sobrevivir en el mercado. La innovación permite que las empresas alcancen una ventaja competitiva ofreciendo un valor añadido a los clientes mediante el uso de información obtenida del entorno externo, y de los recursos y capacidades de la empresa, tales como, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de conocimiento (Aydin, 2020).

En este capítulo se va a analizar el marco conceptual de la capacidad de innovación de acuerdo con la literatura, explicando su evolución, proceso y utilidad, así como, la importancia que ha tenido en la adaptación de las organizaciones a los entornos altamente cambiantes.

4.2 Definición de Innovación

La capacidad de aprendizaje mejora la capacidad de innovación (Hung *et al.*, 2008) el aprendizaje y la innovación son entonces herramientas fundamentales para responder a los cambios tan rápidos que se producen en el entorno de la organización, y es lo que le otorga, al fin y al cabo, la ventaja competitiva sobre las demás (Ortega *et al.*, 2020).

Un panorama es competitivo, donde la capacidad de reconfigurar procesos organizativos con innovaciones técnicas se volvía cruciales: "*una base para nuevos productos que creen valor para las empresas*" (Damanpour *et al.*, 2009)

La práctica de la innovación ha evolucionado pasando por diferentes etapas. Cada etapa de innovación se basa en el conocimiento acumulado y en el aprendizaje de las

etapas anteriores, acelerando así en la etapa siguiente la velocidad en la innovación (Lee y Trimi, 2021).

La innovación es definida como la apertura y el uso de nuevos conocimientos y de nuevas tecnologías que, al combinarlos con procesos creativos, dan lugar a la creación de nuevos productos o servicios que son relevantes para cubrir los deseos de los clientes. La innovación es un concepto multifacético que se describe como una larga exploración con el propósito de encontrar nuevas formas de hacer (Putra *et al.*, 2020).

Pisano (2015) define la innovación tecnológica como un gran creador de valor para las organizaciones en el aspecto económico y un motor para la competitividad de la publicidad, sin embargo, afirma que muchas de las innovaciones poco tienen que ver con la tecnología, y las organizaciones son las que deben elegir donde deben centrar sus esfuerzos de inversión a la hora de innovar.

El Manual de la Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), describe la capacidad de innovación como la consecuencia de un proceso de aprendizaje sensato y deliberado, valioso en términos de tiempo y de recursos, dependiente del pasado de la empresa y acumulativo. Este proceso tiene un entorno muy cambiante, se basa en conjuntos de técnicas específicas, y está definido por la cultura, no existe un camino único, sino, miles de caminos que pueden conducir hacia el avance (OCDE, 2018).

Valorar o evaluar la capacidad de innovación no es una tarea fácil, (OCDE 2018) sobre todo en las organizaciones que no se basan en la alta tecnología, si bien existen indicadores de innovación, estos pueden llegar a ser ineficaces en la organización donde las patentes no son usuales, o no se encuentre formalizado un departamento de I+D. Las

pequeñas empresas que dependen principalmente del conocimiento del gerente para la innovación, las ideas de otros empleados también podrían contribuir a promover la innovación en la empresa, sin embargo, esta contribución va a depender de la experiencia personal, sobre todo si se desea innovar en el producto o en el servicio (Harel *et al.*, 2020).

Para alcanzar una ventaja competitiva, las organizaciones necesitan capacidades de innovación. La capacidad de desarrollar rápidamente nuevos productos y servicios es una fuente de ventaja competitiva (Dossena *et al.*, 2020). La capacidad de una empresa para innovar es uno de los factores que caracterizan su sostenibilidad y potencial de crecimiento. Para que se genere esa capacidad de innovación se precisa de cuatro determinantes importantes: la cultura organizacional, el intercambio de conocimientos, la gestión de recursos y la participación efectiva del cliente (Al-kalouti *et al.*, 2020).

4.3 Dimensiones de la innovación

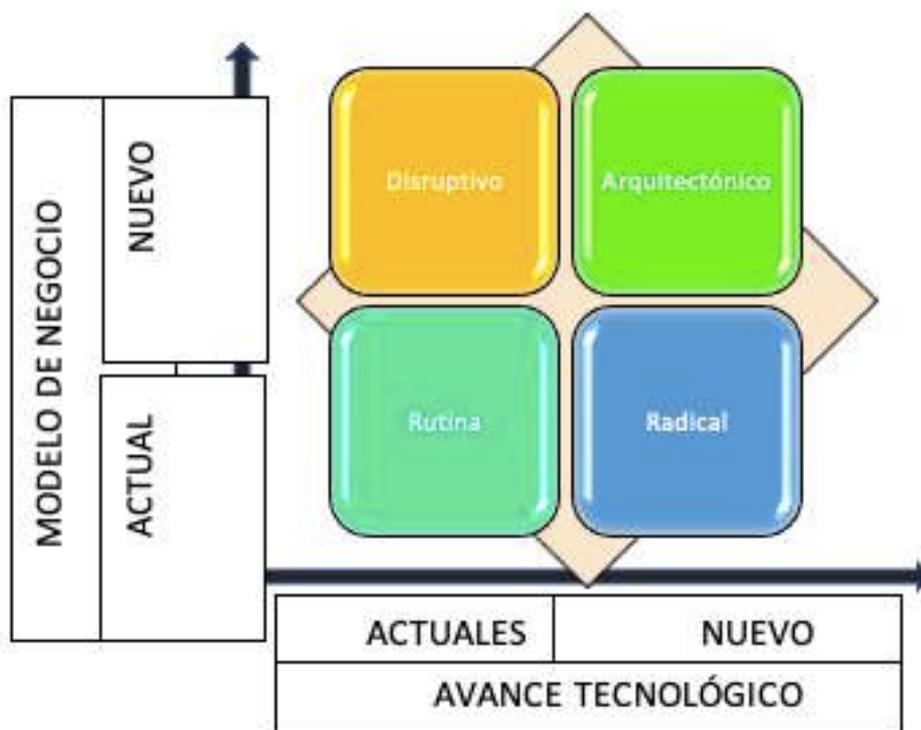
Pisano (2015), especifica la innovación en dos dimensiones: la implicación en el cambio en la tecnología y la implicación en el cambio del modelo de negocio; donde nacen cuatro tipos de innovación:

- Rutina: se basa en las competencias tecnológicas ya existentes en la organización y también encaja con su modelo de negocio.
- Disruptiva: se basa en un nuevo modelo de negocio, pero no de un avance tecnológico.
- Radical: se basa en el avance tecnológico, pero no depende de un nuevo modelo de negocio.

- Arquitectónico: se basa en la combinación de los dos, es un nuevo modelo de negocio con avance tecnológico.

Ilustración 5

Dimensiones y tipos de innovación



Nota: Elaboración propia con datos de Pisano (2015)

Las organizaciones deben innovar continuamente para mejorar su cadena de valor y lo hacen a través de diversas estrategias y enfoques:

1. Innovación incremental y drástica: La innovación incremental busca mejorar continuamente las actividades de creación de valor. La innovación drástica, se trata de explorar lo desconocido para descubrir nuevas formas de crear valor (Lee, 2015).
2. Innovación disruptiva y no disruptiva: se entiende por innovación disruptiva cuando las empresas irrumpen en el mercado con un servicio o producto sin previa demanda de este (Pisano, 2015). Sin embargo, Kim y Mauborgne (2019) sugieren que la innovación no disruptiva, es tan importante, como la innovación disruptiva, ya que puede causar disrupciones en las organizaciones establecidas y en el mercado.
3. Ambidextreza en la innovación: cada organización debe desarrollar un equilibrio entre los enfoques de innovación exploración y explotación (O'Reilly y Tushman, 2013).
4. Innovación de convergencia: la innovación requiere de una combinación y una fusión creativas de ideas, tecnologías y estrategias, con las que se puedan llegar a resultados (Lee y Trimi, 2021).

4.4 *Innovación Ambidextra*

La ambidexteridad en la innovación es considerada como una capacidad dinámica que proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones (Wiratmadja *et al.*, 2021). La ambidexteridad en la innovación se refiere al equilibrio que debe existir entre las

actividades de exploración y explotación que determinan la creación o desarrollo de la innovación en las organizaciones.

Las actividades de exploración son todas aquellas que requieren un nuevo conocimiento, existen dos tipos de aprendizaje: el exploratorio se refiere a la adquisición de nuevo conocimiento o reemplazo de conocimiento ya existente, este conocimiento es el más proclive a generar altos niveles de desempeño competitivo en entornos altamente dinámicos, turbulentos e inciertos; mientras que el aprendizaje de explotación hace referencia al refinamiento y mejora de los conocimientos ya existentes (Raymond *et al.*, 2020).

Alcanzar el equilibrio de las actividades de exploración y explotación genera conflictos entre los altos ejecutivos de las organizaciones debido a que el enfoque a corto plazo de la explotación está en contraposición con el enfoque a largo plazo de la exploración (Mathias *et al.*, 2018). La búsqueda de objetivos a corto y largo plazo requiere acciones y recursos diferentes de acuerdo con las necesidades del entorno y, es en este momento, que las actividades de exploración y explotación, es decir, la ambidexteridad, se desintegra entre largos periodos de explotación y cortos momentos de exploración (Tushman y O'Reilly, 1996).

La exploración y la explotación pueden integrarse y reforzarse mutuamente (Raisch y Zimmermann, 2017). Requieren diferentes rutinas, tiempo y compromiso por parte de los miembros de la organización (March, 1991). La asignación eficaz de cada uno de estos recursos (rutinas, tiempos, compromiso) es lo que asegura la innovación ambidiestra dentro de la organización (Chen y Liu, 2020).

Si los directivos quieren aplicar medidas que resulten eficaces para lograr la innovación ambidiestra deben emplear una serie de normas e incentivos que fomentan la disciplina y el compromiso de los empleados en la mejora continua (Úbeda-García *et al.*, 2017), de igual manera debe proveer de apoyo social a todos los empleados, de manera que sea segura y amplia que ellos se sientan que pueden rendir de manera consistente alcanzando su máximo rendimiento (Schnellbacher *et al.*, 2019).

Las actividades de explotación son todas aquellas que buscan la mejora de las innovaciones ya existentes, se trata de innovaciones incrementales (Korpysa, 2021). Es importante que las organizaciones se encuentren preparadas para identificar una trampa de “éxito” asociada con la explotación excesiva, donde los productos o servicios se perfeccionen tanto pero aún sean vulnerables ante las nuevas ideas o cambios del mercado o bien, se encuentren preparadas para una trampa de “fracaso” asociado con la exploración excesiva, donde los productos o servicios son subdesarrollados y no generan la aceptación suficiente en el mercado (Úbeda-García *et al.*, 2019).

4.5 *Innovación en los servicios*

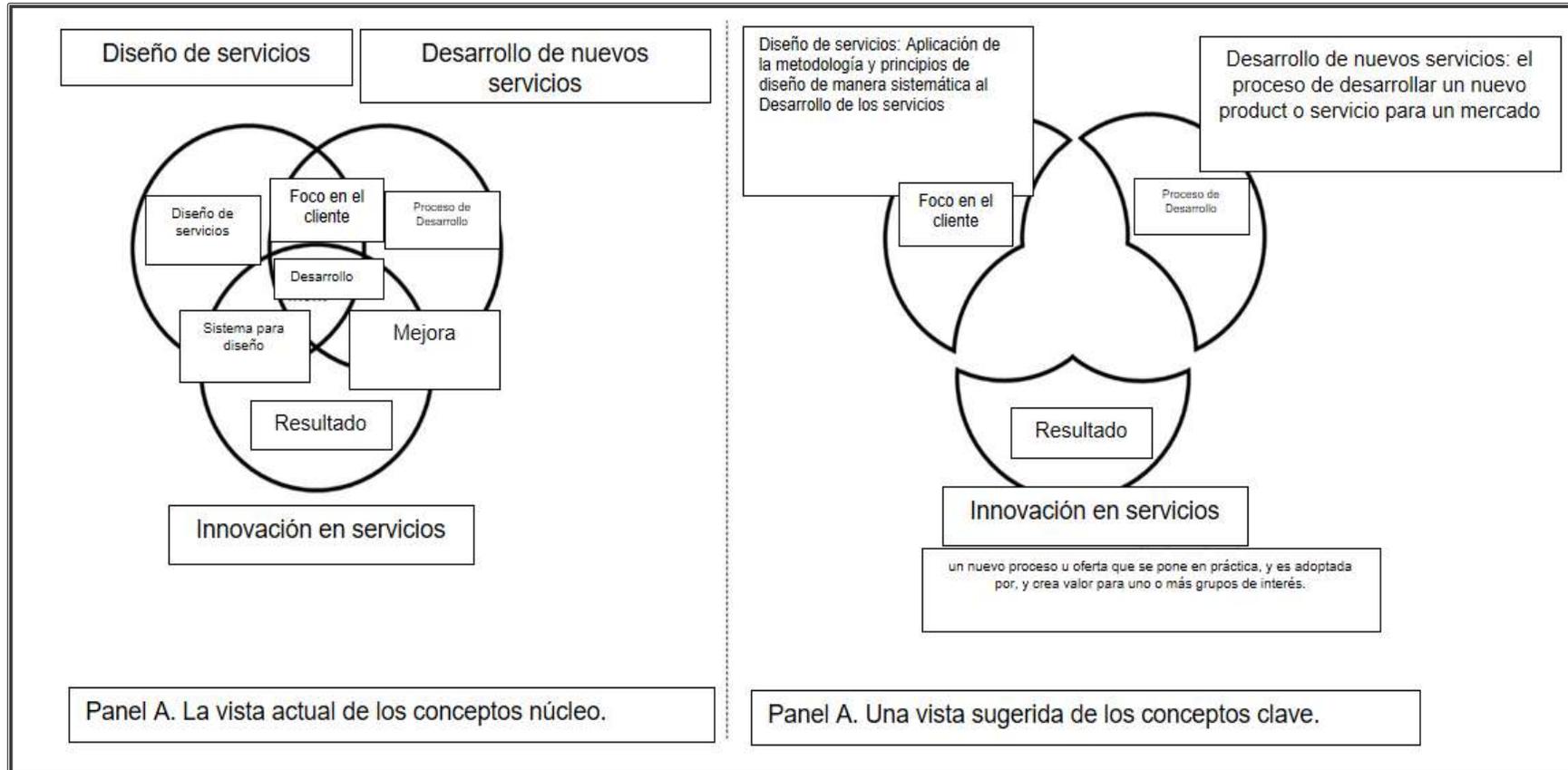
La innovación en los servicios se ha considerado un factor clave a la hora de crecer y diferenciarse organizacionalmente, autores como Gustafsson *et al.* (2020) sostienen que la mejor forma de definir la innovación en servicios aún se encuentra en debate, ya que no hay un consenso claro que capture su esencia. La innovación de servicios a menudo se interpreta como: “un nuevo servicio” (Carlborg *et al.*, 2014; Witell, *et al.*, 2016; Antons y Breidbach 2018 y Snyder *et al.*, 2016), igualmente suelen utilizar el término innovación de servicios para definir el proceso de desarrollar un nuevo proceso

o servicio, por lo que han surgido confusiones entre los términos *innovación de servicio*, *NSD* y *diseño de servicio*.

Tanto las empresas como los investigadores, intentan comprender mejor la innovación de los servicios por lo que es muy importante comprender la variedad de los componentes, actores e interacciones. (Gustafsson, *et al.*, 2020)

Ilustración 6

Distinción entre el desarrollo de nuevos servicios, diseño de servicios, y la innovación en servicios



Nota. Panel A. El diagrama de Venn ilustra los solapamientos conceptuales entre los tres conceptos (innovación de servicios, desarrollo de nuevos servicios y el diseño de servicios). El Panel B: al eliminar los solapamientos y dar definiciones distintas de los conceptos núcleo, la investigación en servicios puede formar una teoría de innovación de servicios más fuerte. Las definiciones de los conceptos se ven abajo de cada concepto en el panel B (Gustafsson *et al.*, 2020).

Las innovaciones en servicios han pasado de evaluar sus resultados exclusivamente sobre la base financiera, y han pasado a tener una perspectiva más amplia, teniendo en cuenta valor que tienen para el cliente (Witell *et al.*, 2016), al hacer esto se aseguran la innovación de los servicios mejora las métricas comerciales clave, incluyendo el rendimiento comercial, el valor de la marca y la lealtad del cliente (Velayati *et al.*, 2020).

La innovación en servicios es un proceso de aprendizaje colectivo e individual, en busca de nuevas formas de resolver dificultades. El proceso de innovación consiste en un proceso que comienza con la creación de ideas y la generación de conceptos, continua con el desarrollo de ejemplares y ensayos del concepto, y terminan con la introducción del producto en el mercado (Ortega *et al.*, 2020). Este proceso, puede resultar en éxito o no, sin embargo, siempre provee nuevos conocimientos a la organización en cuanto al mercado y producto.

Es por ello, imprescindible crear procesos de aprendizaje organizacional para que las organizaciones superen los cambios del entorno, sorprendan a sus clientes y mejoren su desempeño organizacional (Gomes *et al.*, 2020). La mejora del desempeño organizacional deriva de la capacidad del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades para convertirlos en nuevas patentes, productos, servicios y capital intelectual (Milbratz *et al.*, 2020).

La creación de conocimientos e ideas por sí misma no son suficientes, sino que debe integrarse para ofrecer soluciones de servicio innovadoras que respondan a las necesidades de los clientes (Salunke *et al.*, 2018). La innovación es el resultado de la capacidad de integrar diferentes tipos de bases de conocimiento existentes en nuevas configuraciones que se ajusten a esas oportunidades (Helfat y Peteraf, 2003).

La innovación en los servicios brinda a las organizaciones una ventaja competitiva frente a las demás empresas, siempre y cuando, esta innovación se encuentre relacionada con nuevas propuestas de valor, satisfacción del cliente, recomendaciones y, por lo tanto, adquisición de nuevos clientes (Woo *et al.*, 2021).

La capacidad de integrar los recursos tanto humanos como tecnológicos existentes en la organización con la creación de valor innovadores puede resultar en propuestas de innovación de servicios interesantes (Kustrak Korper *et al.*, 2021). Las organizaciones de servicios deberían ser sensibles a detectar las necesidades de sus clientes y de la misma manera saber aprovechar las necesidades no satisfechas por los usuarios como potenciales oportunidades para la creación de un nuevo servicio (Babaei y Aghdassi, 2020).

4.5.1 Innovación de servicios derivado del COVID-19

La crisis que ha traído consigo el coronavirus (Covid-19), ha acelerado la innovación y, por lo tanto, se puede hablar de una innovación impuesta ya que no ha sido buscada o esperada, al contrario, ha tenido que ser, rápida, brusca y acelerada, puesto que las organizaciones tenían que hacerlo para sobrevivir (Heinonen, y Strandvik, 2020).

Como consecuencia de la incursión sin precedentes del coronavirus, las innovaciones impuestas son acciones que sacan a flote las capacidades dinámicas de las organizaciones (Kabadayi *et al.*, 2020), como la resiliencia y la renovación, que, en lugar de buscar una ventaja competitiva o una diferenciación, las organizaciones reconocen que se encuentran en una crisis y deben colaborar y comprender el razonamiento cambiante de los clientes.

En la práctica, en la era digital en la que nos encontramos las organizaciones deben ser ágiles, adaptables y resilientes, además, se exige que sean innovadoras. La innovación de servicios impuesta por la crisis del Covid-19 ha llevado a muchas a organizaciones a la urgencia de innovar casi a la velocidad de la luz con el fin de ser competitivas, lo que ha generado casi el caos en muchas de ellas (Blackburn *et al.*, 2020).

Algunas de estas empresas han tenido que cambiar su modelo de negocio debido a las restricciones impuestas en la mayoría de países, lo que ocasionaba bloqueos en sus cadenas de suministros y de alguna manera buscaban la manera de reaccionar con proyectos innovadores que les permitieran cambios en sus actividades de fabricación (Ferrigno y Cucino, 2021). Autores como Shepherd y Williams (2014-2016) afirman que las crisis sanitarias tienen el efecto de estimular a las empresas a innovar, algunas de ellas lo hacen con él, con el objetivo de beneficiar a la sociedad más allá del beneficio propio.

El COVID-19 provocó cambios a nivel mundial en torno a las preocupaciones generales por la salud y la seguridad, lo que a su vez ocasionó cambios en los comportamientos y patrones de compra que se traduce, en el quiebre de muchas empresas, la mayoría de ellas familiares y en el resurgimiento de muchas otras al ver oportunidades de mercado (Wang *et al.*, 2020). En esos resurgimientos juegan parte importante los recursos económicos, sin embargo, los recursos humanos y las

capacidades de las personas que pertenecen a las organizaciones, generalmente, tienen mayor influencia en la manera en la que reaccionan a situaciones como el covid, donde tienen que reinventarse e innovar en la forma en la que prestan sus servicios o productos.

4.5.2 Capacidad de innovación en el sector del turismo

Como se ha observado en apartados anteriores, todos los sectores han estado afectados por la llamada crisis sanitaria, en especial el sector turismo, objetivo de nuestro análisis. Por este motivo, se ha querido realizar un resumen de las aportaciones más interesantes de los últimos años de la capacidad de innovación aplicada al sector turismo.

Ilustración 7

Revisión bibliográfica entre la capacidad de innovación y sector hotelero

AÑO	AUTOR/ES	RESULTADOS	CUARTIL
2018	Warren <i>et al.</i> (2018).	* Los alojamientos turísticos se enfrentan a desafíos de sostenibilidad donde es necesario aplicar modelos de innovación de servicios que impliquen a los clientes, que co-creen experiencias de tendencias y estilos de vida sostenibles que ayuden a la aceleración de los hoteles a este campo.	Q1

2018	Santos-Vijande <i>et al.</i> (2018)	* La cocreación del cliente favorece el éxito de las innovaciones de la industria hotelera y refuerza su ventaja competitiva.	Q1
2018	Durmusoglu <i>et al.</i> (2018)	* El liderazgo transformacional puede transformar las barreras o factores externos como oportunidades para desarrollar la innovación en servicios.	Q2
2019	Wikhamn (2019)	* La gestión de recursos humanos impacta en la satisfacción del cliente y la innovación. Aquellos hoteles que son menos innovadores, pero tienen una fuerte gestión en recursos humanos satisfacen a sus clientes igualmente que aquellos que tienen una gestión de recursos humanos fuerte y son innovadores.	Q1
2019	Díaz-Meneses <i>et al.</i> (2019)	* La responsabilidad social genera innovación en los hoteles. * El intercambio de conocimiento entre los empleados de hoteles puede producir avances en la innovación. * La prioridad del hotel debería ser generar productos y servicios de manera disruptiva.	Q2
2020	Martin-Rios, y Ciobanu (2019)	* La hostelería es el sector servicio menos innovador. * El volumen de ventas se relaciona con innovaciones complejas.	Q1

2020	Rodríguez <i>et al.</i> (2020)	* La capacidad de absorción e innovación en las PYME turísticas, permiten a través del aprendizaje crean nuevos procesos y servicios y la capacidad de innovación tiene un papel mas importante en el ajuste en el cambio en el mercado.	Q2
2020	Senbeto, y Hon (2020)	* La adaptación de los empleados media la relación entre el mercado turbulento y la innovación en el servicio, en la cual existe un vinculo indirecto si la organización está dispuesta al cambio.	Q1
2021	Dewnarain, <i>et al.</i> (2021)	* La relación social con el cliente puede llevar a la innovación en servicios y al compromiso del cliente con el hotel.	Q1
2021	Sharma <i>et al.</i> (2021)	* Debido a la crisis generada los hoteles han debido innovar, dichas innovaciones se perciben como eficaces, aunque no todas tienen un impacto similar.	Q1
2021	Li <i>et al.</i> (2021)	* El liderazgo de servicio promueve la innovacion de servicio, cuando influyen en los empleados para que modelen o aprendan valores, comportamientos que resultan utiles al momento de innovar en servicios.	Q2

Nota: elaboración propia

5 CAPÍTULO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

5.1 Objetivo del capítulo

El desempeño organizacional ha sido el tema más importante y controversial para cada empresa, sea ésta con fines de lucro o no, ya que los gerentes se han interesado en conocer los factores que intervienen en el éxito y en la competitividad, con el fin de tomar las decisiones adecuadas (Abd-Elrahman y Ahmed Kamal, 2020).

Este capítulo trata sobre las definiciones del desempeño organizacional ante los diferentes autores, las diferentes dimensiones y la importancia del constructo.

5.2 Desempeño organizacional

El desempeño organizacional es, según Kafetzopoulos *et al.* (2019), la medida última del resultado de la organización. Por su parte, Guerola-Navarro *et al.* (2020), apuntan que es una medida que explica que lo bien que marcha una organización y si alcanza sus objetivos financieros. De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1997), las organizaciones pueden alcanzar un desarrollo superior cuando poseen recursos valiosos y característicos, o valor, rareza, imitabilidad y organización, en adelante, VRIO (Lanzolla y Markides, 2021).

Putra *et al.* (2020) definen el desempeño organizacional como el nivel de éxito en la gestión, el cual es la suma de los desempeños ejercidos por los departamentos de la organización. Las organizaciones buscan continuamente la ventaja competitiva diferenciándose de las demás, para ello utilizan diferentes palancas que influyan positivamente en su desempeño organizacional y así preservar esta ventaja (Palacios-Marqués *et al.*, 2021).

El desempeño organizacional es la medida definitiva del resultado de la organización, le va a dar a los directivos las rutas exactas para decidir los objetivos para para la organización, por ello se han establecido medidas de rendimiento financiero y no financiero que les permita enfocarse en las áreas de mejora que en realidad requieran atención (Migdadi, 2019).

Debido a la naturaleza multidimensional del constructo, varios autores han propuesto diversas dimensiones afirmando que las buenas organizaciones despliegan un conjunto de resultados financieros y no financieros clave (EFQM, 2012).

La medición del desempeño resulta ser compleja y de suma importancia para los directivos, por ello, es imprescindible tener una herramienta que sea capaz de medir de manera objetiva el rendimiento de la organización sobre todo en términos no financieros, que al final resultan ser términos cualitativos difícilmente medibles como lo son el valor para el cliente, la calidad de las relaciones, la satisfacción del proveedor y del cliente, la lealtad, la confianza, entre otras (Coletta *et al.*, 2021).

Existen dos tipos principales de medida de desempeño en las organizaciones, las relacionadas con los resultados financieros y las que se orientan en los resultados no financieros (Kafetzopoulos *et al.*, 2019), y el desempeño del mercado, enmarcando en este lo no económico, es la efectividad de una organización en el mercado (retención de clientes, la participación de mercado y calidad del producto), mientras que el desempeño financiero es la efectividad la organización (ganancias brutas, rendimientos, capital, inversión) (Nakata *et al.*, 2008).

La evaluación del desempeño de las organizaciones se encuentra diseñada para determinar que tan bien está funcionando la actividad de la organización y si está

generando los resultados esperados, para evaluar el desempeño de la empresa se utilizan dos enfoques, el primero es con relación a lo financiero y el segundo con lo relacionado a las partes interesadas. Lo relacionado con lo financiero es consecuencia de las decisiones económicas que sugiere una planificación estratégica.

El enfoque relacionado con las partes interesadas sugiere si la organización ha cumplido con las expectativas del cliente, todos estos enfoques pueden describirse por medio de un sistema que ayuda en la visión de la organización y los transforma en objetivos que pueden mejorar o multiplicar el desempeño de la empresa este sistema se conoce como cuadro de mando integral (Anggadini *et al.*, 2021).

Dentro de las medidas del desempeño organizativo se encuentran los resultados financieros (Kafetzopoulos *et al.*, 2019), los cuales pueden ser considerados como la capacidad que tiene la organización para generar beneficios a los accionistas (Lee, 2020), o de satisfacción a los inversores (Muntahanah *et al.*, 2021).

De este modo, los criterios de desarrollo organizacional se consideran los indicadores no financieros, los financieros, cuota de mercado y los criterios de crecimiento que aseguran que una organización avance en la dirección correcta, lo que asegura la funcionalidad de los distintos departamentos de la organización. Por lo que, las competencias que tiene cada uno de los departamentos de la organización tiene su implicación en el desempeño organizacional (Adiguzel y Sonmez, 2020).

Otros indicadores del desempeño organizativo son el rendimiento de los activos (ROA), la rentabilidad del capital o "Return of equity" (ROE), el margen de beneficios, el retorno de la inversión (ROI), la Q de Tobin y otros más se han utilizado para medir el rendimiento de las organizaciones a lo largo de los años. El ROA y el ROE se les conocen

como indicadores basados en contabilidad, mientras que a los indicadores como la Q de Tobin basados en el mercado de valores. Esto es importante tenerlo en cuenta ya que los indicadores basados en contabilidad miden los resultados financieros pasados y los basados en el mercado de valores miden resultados futuros (Chaudhuri *et al.*, 2016).

Distribuir de manera estratégica los recursos de la organización es importante para el desempeño organizacional que de acuerdo con la teoría de recursos y capacidades puede generar impacto en el rendimiento de la organización en cuanto se utilicen los recursos estratégicamente sobre las capacidades organizativas (Foltean *et al.*, 2018).

La pandemia del Covid-19, ha afectado el desempeño de todas las organizaciones a nivel mundial, en algunas de ellas el desempeño se vio más afectado, como lo es el caso de los sectores del turismo, lo que se ha traducido en pérdidas multimillonarias (Pantano, Pizzi, Scarpi, y Dennis, 2020). Sin embargo, ante la incertidumbre los gerentes deciden mantener el efectivo cuando es demasiado alto, lo que genera menos inversión en la organización y el desempeño organizacional se ve afectado (Shen *et al.*, 2020).

Hausmann (2020) repasa el valor de las cadenas de suministro mundiales en el impacto de la pandemia de Covid-19. La falta de coordinación en la gestión de las redes de la cadena de suministro junto con cambios en la demanda y la incertidumbre han sido unos de los cambios para explicar el impacto que ha tenido el Covid en el desempeño organizacional (Mertzanis, 2021).

A pesar del impacto negativo mencionado, la pandemia del Covid ha hecho que las organizaciones renovaran o reconstruyeran sus recursos y desarrollaran capacidades, entre ellas capacidad de coordinación, capacidad de aprendizaje, capacidad de detección, capacidad de integración, todo esto para adaptarse a la nueva realidad, como

ha sido el caso de los hoteles que luego de presenciar una caída fuerte en su desempeño, han sido capaces de reducir el contacto social para reducir riesgos y desplegar diferentes acciones para adaptarse al nuevo entorno mejorar su desempeño (Liu y Yang, 2021).

5.3 *Desempeño organizacional y el sector turismo*

Como se ha observado en capítulos anteriores, existe una aplicación de las variables en el sector hotelero, objeto de estudio en este análisis, en el caso del desempeño, no se quedó atrás ya que ha tenido un papel muy importante en el sector hotelero en estos últimos años.

Tabla 5

Revisión bibliográfica entre el desempeño organizacional y sector hotelero

AÑO	AUTOR/ES	RESULTADOS	CUARTIL
2018	Marco-Lajara <i>et al.</i> (2018)	* Los hoteles de mayor tamaño pueden ser menos rentables ya que sus costes aumentan, así como sus ingresos, caso contrario ocurre con la categoría, donde a mayor categoría los costes tienden a crecer menos que los ingresos. Las fuentes y el uso de conocimientos también determinan la rentabilidad de los hoteles ya que la localización por si sola no explicaría la rentabilidad, si lo haría en complemento con la absorción y aplicación del conocimiento.	Q1
2018	Birinci <i>et al.</i> (2018)	* La satisfacción del cliente atrae a los huéspedes para que regresen. * La autenticidad percibida es un factor de satisfacción que mejora la experiencia del cliente y aumenta la posibilidad de recompra.	Q1

2018	Menicucci, (2018)	<p>* El desempeño de los hoteles esta relacionado con el desempeño económico y con las crisis financieras.</p> <p>* El crecimiento del turismo está relacionado con el crecimiento económico.</p> <p>*El desempeño de los hoteles familiares es menor que los que no lo son debido al conocimiento en la elaboración de estrategias. * El nivel educativo no es influyente en el desempeño de los hoteles, pero puede contribuir la cualificación en aumentar la eficiencia y rentabilidad.</p>	Q1
2019	Majid <i>et al.</i> (2019)	<p>* Los resultados estratégicos deberían ser igual de importantes que los financieros.</p> <p>* La sostenibilidad y competitividad a largo plazo son igual de importantes que el desempeño financiero a corto plazo.</p> <p>* El compromiso de la alta dirección es estratégico para la consecución de objetivos organizativos y estratégicos.</p>	Q1

2019	Sampaio <i>et al.</i> (2019)	<p>* La calidad del servicio está relacionada con el desempeño empresarial y la orientación del mercado está relacionada con la calidad del servicio.</p> <p>* La capacitación de los empleados en servicio al cliente, información, comunicación, está relacionado con la calidad del servicio que son mediadores entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial.</p>	Q1
2019	Creevey <i>et al.</i> (2019)	<p>* La responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva con el desempeño de los hoteles.</p> <p>* La preocupación por el medio ambiente, el ser sostenible, ética y legalmente tiene implicaciones en el desempeño empresarial a largo plazo.</p>	Q1
2020	Bujan, (2020)	<p>* En las empresas familiares la educación tiene un impacto positivo</p> <p>* La proactividad de los propietarios tienen un impacto en el desempeño general de los hoteles familiares.</p> <p>* La experiencia previa facilita la aportación de nuevos conocimientos.</p>	Q2
2020	Anagnostopoulou <i>et al.</i> (2020)	<p>* Las dos características más comentadas en las reseñas positivas son la ubicación y calidad de las</p>	Q1

		<p>habitaciones. *</p> <p>Las reseñas positivas tienen un impacto positivo en el desempeño financiero relacionándose con las reservas.</p>	
2021	Wang, y Huang, (2021)	<p>* La capacidad de los directivos de los hoteles para comprender las necesidades de los clientes determinará el éxito de los hoteles.</p> <p>* La satisfacción de los clientes es un factor clave para mantener el desempeño a largo plazo, ya que si los usuarios estas satisfechos repetirá el proceso de compra y servicio.</p>	Q1
2021	Kim <i>et al.</i> (2020)	<p>* Los hoteles pueden tener una estrategia de diferenciación o ajuste con los competidores.</p> <p>* La aprobación en la ubicación del hotel y la calidad mejora el rendimiento, pero también aumenta el riesgo de rendimiento.</p>	Q1

2021	Lin y Chen (2021)	* Debido a la crisis generada por el Covid-19 los hoteles 5 estrellas sufrieron una mayor perdida que los que no son cinco estrellas debido por el miedo que supone asistir a lugares con alta ocupación que supone ser los hoteles cinco estrellas y con productos variados.	Q1
------	-------------------	---	----

Nota: elaboración propia

6 *CAPÍTULO MODELO TEÓRICO*

6.1 *Introducción*

Las organizaciones se diferencian entre sí por lograr niveles superiores de desempeño que marcan una ventaja competitiva cuando disponen de recursos raros, inimitables e insustituibles (Barney, 1991). Sin embargo, en un entorno tan cambiante y dinámico, se necesitan habilidades que permitan a las organizaciones familiarizarse a los cambios, aprender de ellos y modificar sus recursos de ser necesario (Teece *et al.*, 2014). El turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos de servicio, con mayores tasas de crecimiento global (García Mestanza *et al.*, 2019).

El sector de la hostelería con la paulatina sofisticación de los usuarios modernos, deseosos de nuevas experiencias, también reclama desarrollar nuevos servicios que satisfagan esas expectativas y proporcionen una ventaja competitiva que permita mantener ese crecimiento (Pascual-Fernández *et al.*, 2020).

De esta manera, el sector de la hostelería busca maneras efectivas de promover la innovación en sus trabajadores, la cual permita sugerir y crear ideas, que se generan gracias al apoyo del líder, del clima, de la formación y los beneficios los cuales a su vez desarrollan el sentimiento de empoderamiento por la organización (Zhang *et al.*, 2021). La tecnología puede apoyar cada uno de los componentes de la innovación como lo son el servicio al cliente, la creación de valor, la entrega de valor y la satisfacción, así como ayudar a los proveedores y clientes a hacer parte de la experiencia de servicio, que puede contribuir a mejorar su ventaja competitiva y su desempeño organizacional (Lee *et al.*, 2019).

El sector hotelero es donde actualmente encontramos un avance de la innovación debido a los cambios de los patrones de comportamiento de compra de los clientes/consumidores, producido por la pandemia del Covid-19 y que debido a las grandes pérdidas económicas y los cierres de los miles de establecimientos hoteleros han debido reevaluar sus prácticas operativas ya establecidas y cambiar rápidamente a estrategias nuevas e innovadoras que les permitiesen adaptarse a un nuevo consumidor (Sharma *et al.*, 2021).

6.2 *La importancia de los constructos del estudio*

Se realizó inicialmente una búsqueda de las variables en publicaciones de artículos en la Web Of Science (WOS), así como la vigencia en los estudios y las publicaciones científicas. Todo esto motivo llevar a cabo el análisis y ejecución de la propuesta del modelo y contraste de hipótesis, pudiéndose observar que la teoría de recursos y capacidades transformada a capacidades dinámicas en una visión en el campo organizacional empowerment, muestra la evolución de las empresas en escenarios cambiantes, donde han tenido que adaptarse y adaptar sus recursos y capacidades para permanecer competitivas.

Así mismo, la importancia de los trabajadores y su aporte en el desempeño de las organizaciones ha tomado importancia al largo del tiempo, llegándose a observar estudios y publicaciones acerca del tema sobretodo en el sector servicios, donde la innovación y las tecnologías de la información han tenido un papel fundamental en los últimos años para poder brindar un valor diferencial a los clientes y soportar momentos de crisis.

A continuación, se muestra el análisis realizado en las variables, los artículos observados para el estudio de las variables consideradas. De los artículos revisados y utilizados para la revisión de las variables, en base a su indexación y cuartil. Posteriormente se realiza una comparación de variables y su relación en base a la revisión de la literatura.

En relación al análisis del modelo de estudio, con las variables analizadas, podemos observar en la siguiente tabla, que los artículos principalmente estudiados han sido artículos con impacto Q1 y Q2, para obtener información relevante para el análisis.

Tabla 6

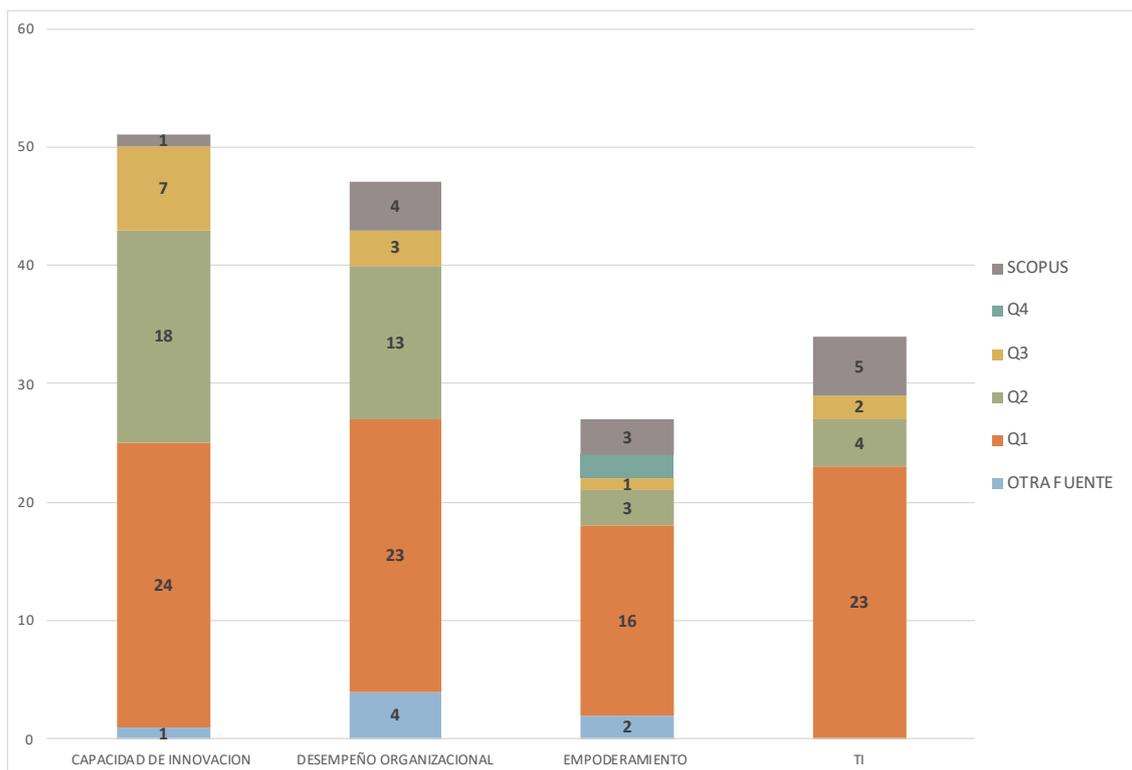
Variables y artículos analizados según indexación

Suma	Etiquetas de columna						
Etiquetas de fila	OTRA FUENTE	Q1	Q2	Q3	Q4	SCOPUS	Total general
CAPACIDAD DE INNOVACION	1	24	18	7		1	51
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	4	23	13	3		4	47
EMPODERAMIENTO	2	16	3	1	2	3	27
TI		23	4	2		5	34
Total general	7	86	38	13	2	13	159

Nota: Elaboración propia (Datos obtenidos en 2021)

Ilustración 8

Número de artículos utilizados según variable e indexación

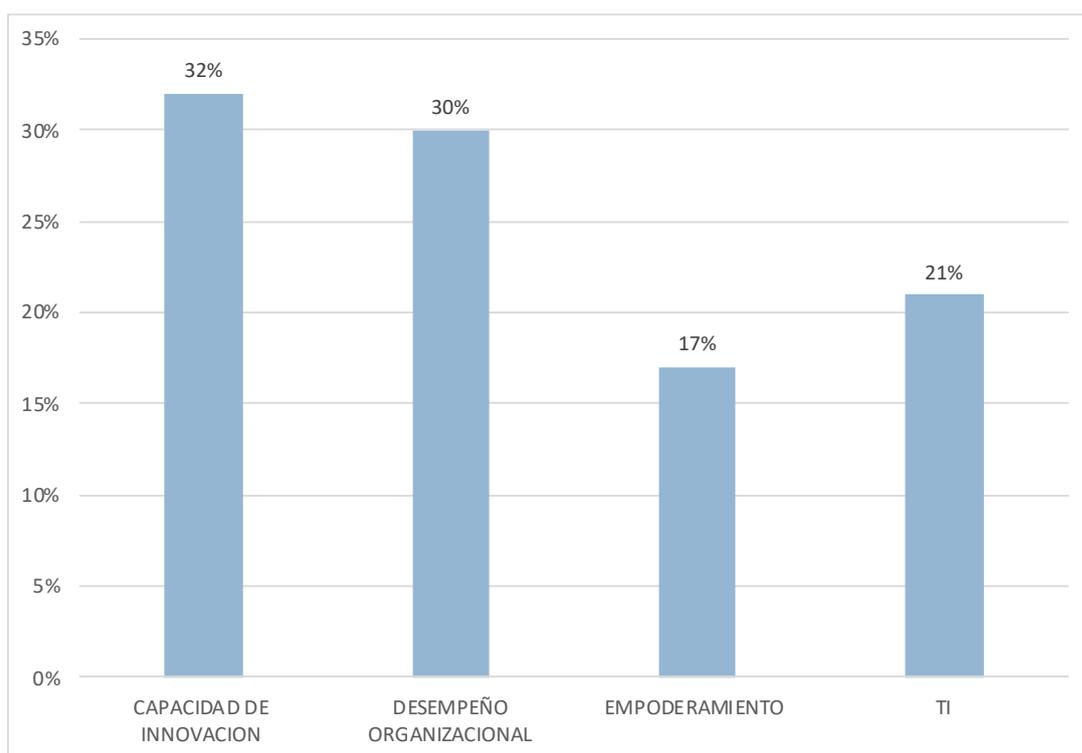


Nota: Elaboración propia

A continuación, se analizan los artículos más significativos por variables, y como se puede observar el reparto en cada variable.

Ilustración 9

Porcentaje de artículos utilizados de cada variable analizada



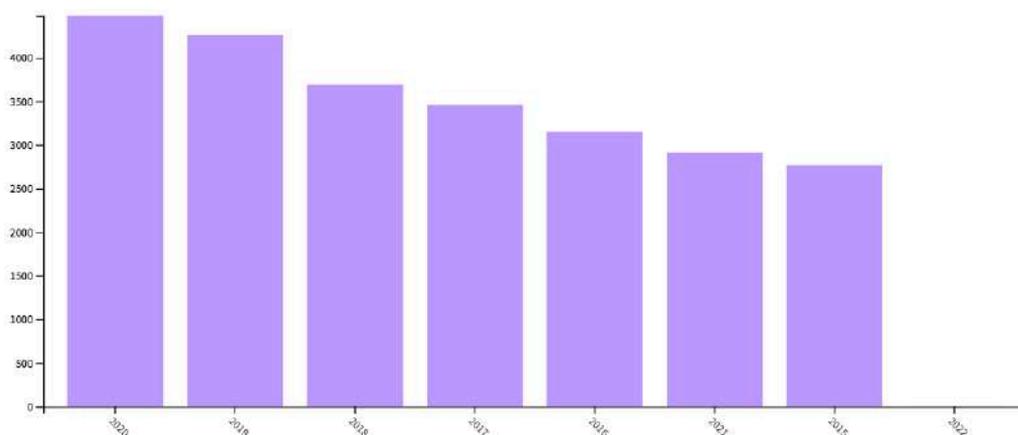
Nota: Elaboración propia

6.2.1 *Análisis de la variable organizational empowerment*

Empezaremos a analizar la variable de empowerment y su importancia en el mundo científico. Como se puede observar en el siguiente gráfico, es una de las variables que mayor relevancia a tenido en los últimos años de estudio.

Ilustración 10

Búsqueda de la variable empowerment en publicaciones de artículos (número de artículos indexados en la WOS, por años de publicación)



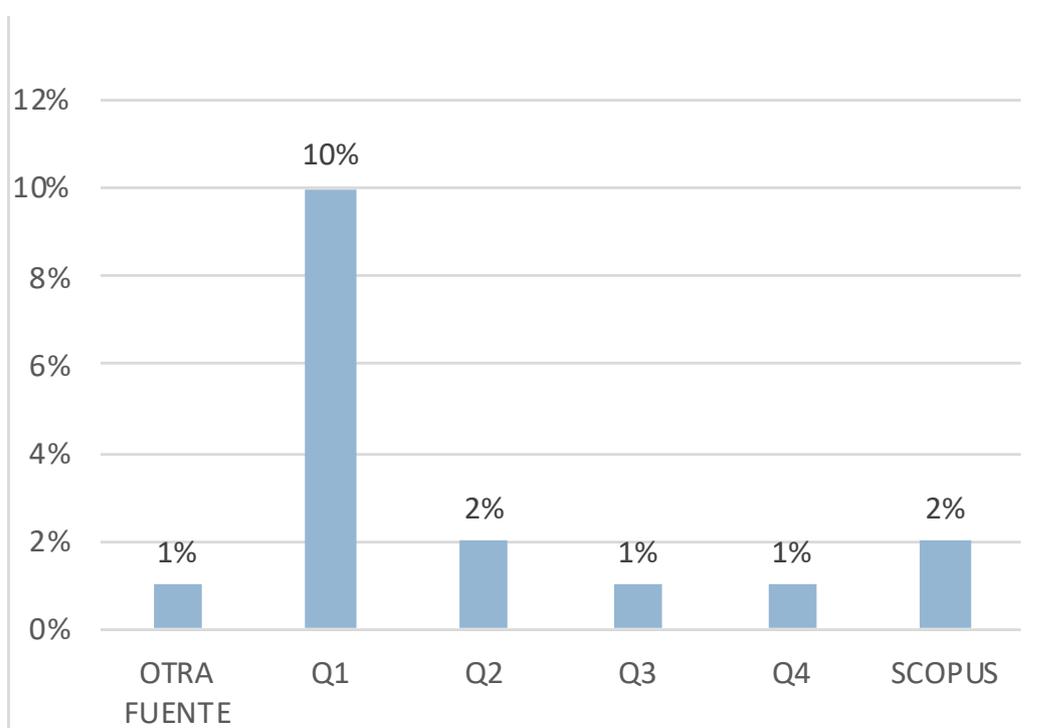
Nota: Elaboración propia con información obtenida de la WOS (2021)

El interés en el estudio, análisis y publicación de estudios académicos en cuanto a las variables se observa en constante evolución y rápida progresión, de los artículos científicos indexados en la WOS.

Para el análisis de esta variable se utilizaron los siguientes artículos de acuerdo con indexación y cuartil, sabiendo que el 17% de todos los artículos analizados en las variables se utilizaron para el empoderamiento, el 10% de los mismos, son de cuartil Q1.

Ilustración 11

Porcentaje de artículos utilizados en variable Empowerment



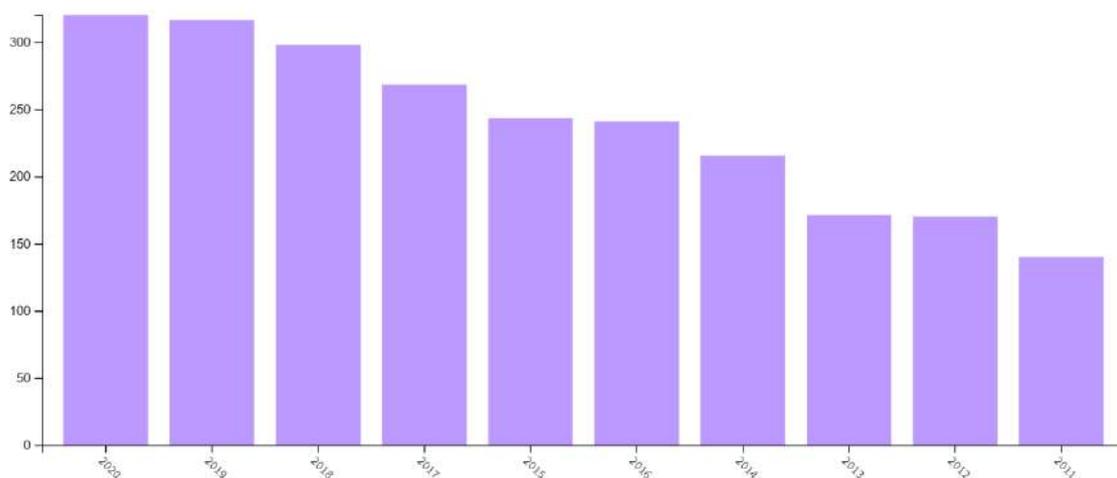
Nota: Elaboración propia

6.2.2 *Análisis de las variables competencias organizativas en TI*

En el análisis de la variable competencias organizativas en TI, observamos que es un constructo estratégico en el ámbito de la empresa, y concretamente en el sector hotelero, para el desarrollo del negocio y su posterior crecimiento y desempeño en los resultados empresariales. Este fue uno de los motivos principales para su elección, además de su positiva evolución en la publicación de artículo de alto impacto, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Ilustración 12

Búsqueda de la variable TI en publicaciones de artículos (número de artículos indexados en la WOS, por años de publicación)

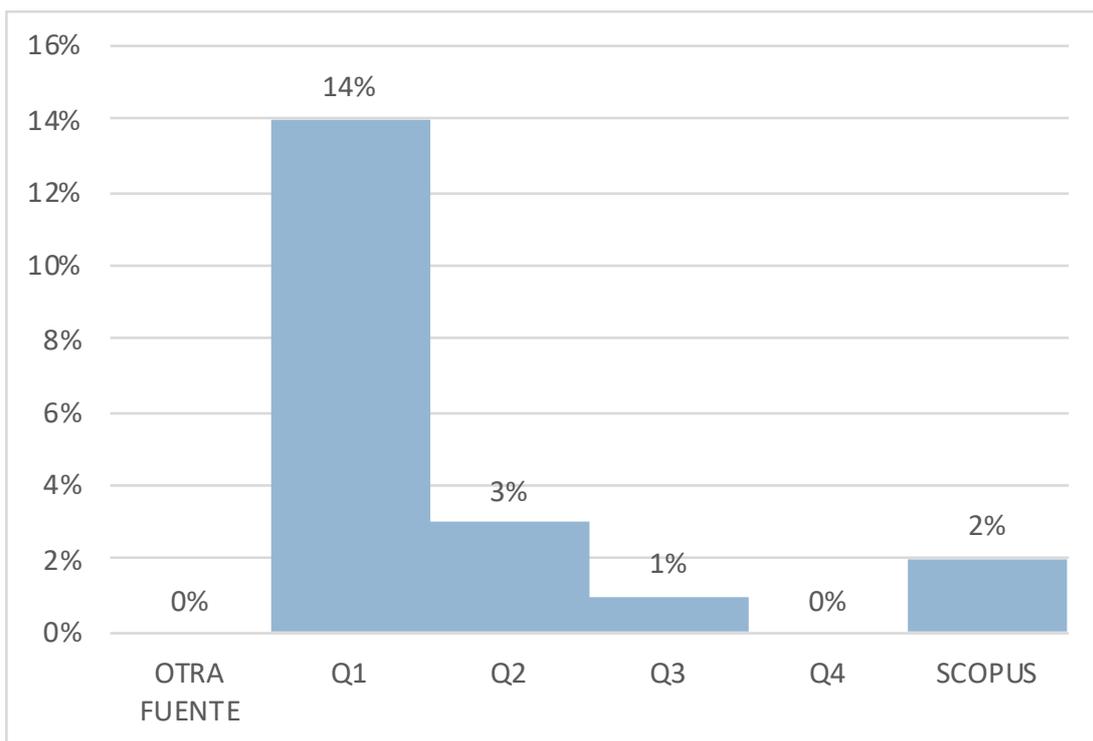


Nota: Elaboración propia con información obtenida de la WOS (2021)

En la variable TI se observa un incremento anual de las publicaciones y el interés en cuanto al estudio. Para el análisis de TI se ha realizado el estudio del 21% de los artículos utilizados en las variables, fijándonos en un 14% en artículos con cuartil Q1.

Ilustración 13

Porcentaje de artículos utilizados en variable TI



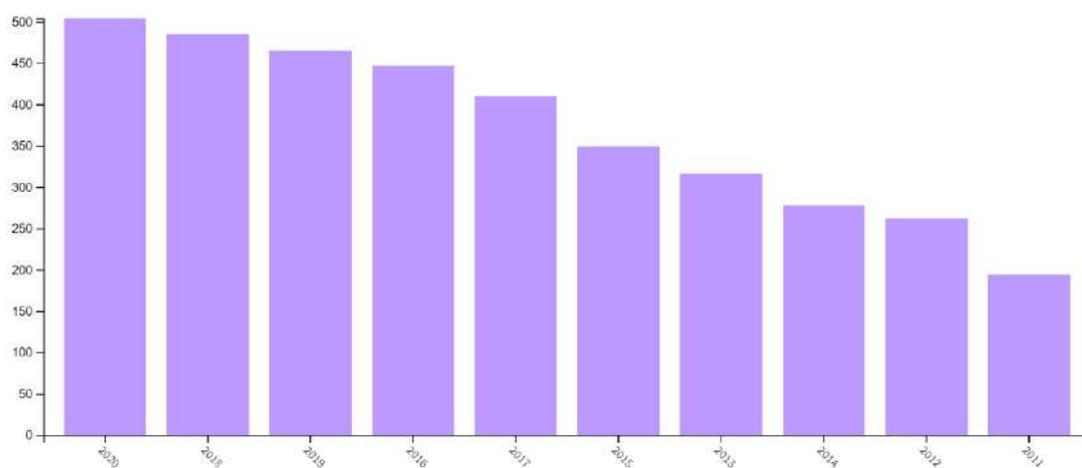
Nota: Elaboración propia

6.2.3 Análisis de las variables capacidad de innovación

Esta variable fue una de las fundamentales en el modelo, ya que la innovación se traducía como la variable mediadora del modelo de estudio. La innovación en la empresa es cada vez una pieza estratégica para desempeñar y mejorar en los resultados (Chen y Liu, 2020).

Ilustración 14

Búsqueda de la variable innovación en publicaciones de artículos

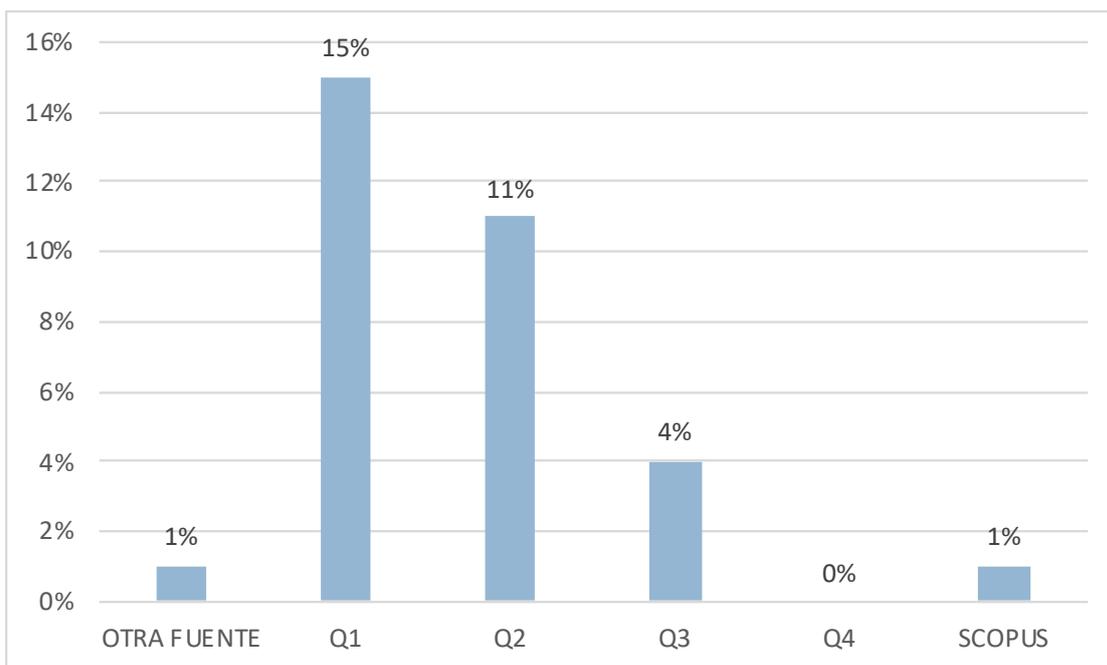


Nota: Elaboración propia con información obtenida de la WOS (2021)

En la variable innovación se observa un incremento importante del año 2011 al 2012, y del 2015 al 2017, a partir de ese último incremento se ha mantenido en creciente en el tiempo hasta 2021, lo que sugiere la importancia del constructo en el estudio. Del 32% de los artículos usados para analizar esta variable el 15%, se clasificaron un 26% en cuartiles Q1 y Q2.

Ilustración 15

Porcentaje de artículos utilizados en variable capacidad de innovación



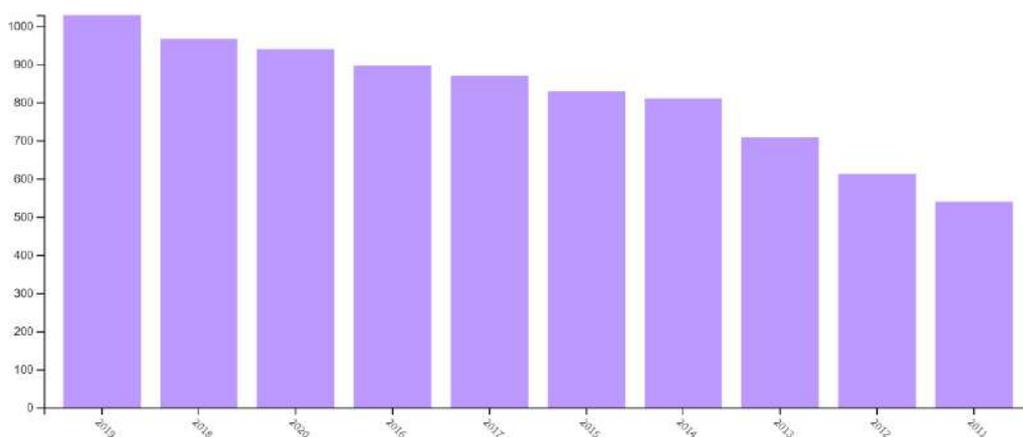
Nota: Elaboración propia

6.2.4 Análisis de la variable desempeño organizacional

El análisis de esta variable era fundamental en el estudio, para valorar como se traducía todo lo analizado previamente en el resultado empresarial. Además, es una de las variables, que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años, como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 16

Búsqueda de la variable desempeño en publicaciones de artículos

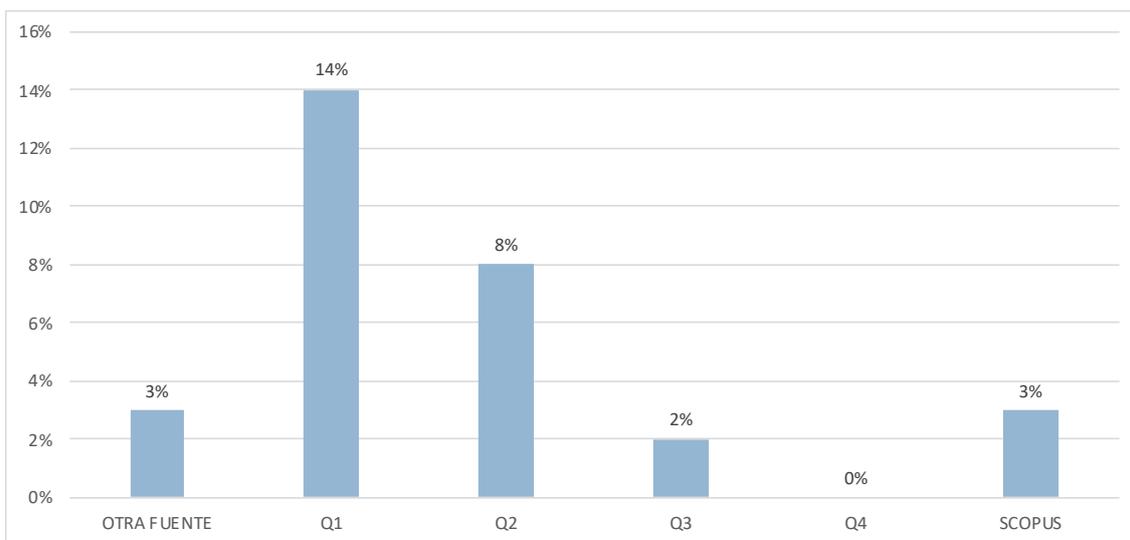


Nota: Elaboración propia con información obtenida de la WOS (2021)

En la variable desempeño se observa un importante aumento en las publicaciones de la variable, por lo que anualmente aumenta la cantidad de artículos anunciados. Se utilizaron el 30% para analizar la variable desempeño, los artículos de cuartil Q1 y Q2 superaron el 22% lo que esboza la importancia que tiene el constructo para ser mencionado en revistas de alta importancia en el sector.

Ilustración 17

Porcentaje de artículos utilizados en variable desempeño



Nota: Elaboración propia

6.3 Relación entre *Organizational Empowerment* y desempeño organizativo.

De la actuación de los empleados depende el desempeño de la organización y estas conductas pueden ser una fuente de ventaja competitiva continuada. El proceder de los trabajadores y el impacto de estos en la empresa va a depender de las habilidades y de la motivación que tienen. Las oportunidades, los reconocimientos y los estímulos que se ofrezcan crea un empoderamiento hacia la organización que genera nuevas y mejores prácticas de trabajo (Alkhazali *et al.*, 2020).

En el momento en que los empleados se encuentran dedicados y empoderados a su organización, se relacionan a su trabajo y a sus compañeros, desencadenando afecto por la organización lo que permite trabajen de forma independiente y proactiva, con ilusión y perseverancia (Kim et al., 2018). El comportamiento proactivo de los empleados al encontrarse psicológicamente empoderados en una organización les permite expresar sus ideas propias y propuestas de cambio concibiendo un comportamiento proactivo que conduce a las organizaciones a poseer un superior desempeño (Muhammed y Zaim, 2020).

Si las organizaciones se disponen a delegar el poder, motivar y formar a sus empleados con premios o recompensas, se genera un ambiente de mejora que conduce a comportamientos y actitudes que mejoran el desempeño en general. El empoderamiento estructural tiene importantes resultados sobre el desempeño de la organización, en cuanto a sus resultados tanto eficientes como eficaces (García-Juan *et al.*, 2020).

Estudios han demostrado la relación que tiene confianza en los resultados financieros y no financieros, de igual manera relaciona la capacitación de los empleados con el empoderamiento y en los resultados positivos a nivel no financiero (Baird *et al.*, 2020).

Las organizaciones que tienen una estructura que concibe entornos de trabajo basados en el empoderamiento, crea oportunidades para que sus trabajadores se motiven a desarrollarse, aprendan, participen e interactúen con otras piezas claves de la organización, que más adelante generarán y compartirán los objetivos empresariales, lo que influirá en el desempeño organizacional (Lee y Kim, 2019).

La adopción de prácticas de recursos humanos relacionadas con el empoderamiento conlleva compromiso afectivo de los trabajadores y generar beneficios psicológicos que provocan esfuerzos laborales colectivos influyendo en el desempeño de la organización (Gahlawat y Kundu, 2019). El compromiso de la alta gerencia en promover practicas de empoderamiento estructural apropiado donde el empleado se sienta seguro de aportar ideas y estas sean tenidas en cuenta para decisiones estratégicas, tiene un impacto positivo en la resiliencia de los empleados y en el desempeño de las organizaciones (Van den Berg *et al.*, 2021).

El efecto de una cultura de empoderamiento, en la cual los lideres otorgan a sus empleados un nivel de confianza en el que sea posible la comunicación visual y la anuencia de autonomía, motiva a los empleados a incrementar los esfuerzos por cumplir los objetivos y la visión de la organización y por lo tanto mejoran el desempeño organizacional (Maran *et al.*, 2021). Así mismo, la cultura de empoderamiento en el ámbito organizacional puede concebir en los empleados la innovación radical, la que permite el impulso económico de las empresas (Domínguez-Escrig *et al.*, 2021).

Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis de estudio H1:

H1: Existe una relación positiva entre el Organizational Empowerment y el desempeño organizativo.

6.4 Relación entre competencias organizativas en TI y desempeño organizativo.

La relación entre la tecnología de la información y el desempeño organizacional ha sido motivo de estudio durante varias décadas con la llegada de la era digital, las preguntas acerca de cómo las nuevas tecnologías mejorarán el rendimiento de las organizaciones se plantean cada vez más.

Las TI sugiere que las organizaciones puedan adaptarse con mayor rapidez, modificando su propuesta de valor de acuerdo con la información obtenida, elaborando una estrecha asociación con los socios que sus competidores no podrán replicar fácilmente (Martínez-Caro *et al.*, 2020).

Las competencias en TI tienen un impacto directo o indirectamente afectando a los procesos de la organización, de manera que estas capacidades, junto con la capacidad relacional y la capacidad de innovación son antecedentes de la agilidad organizacional, que se traduce, en un mejor desempeño (Troise *et al.*, 2022). Las organizaciones que invierten en el fortalecimiento de sus capacidades de reconocimiento, facilitadas por las TI, son capaces de identificar las oportunidades tecnológicas emergentes y se encuentran también preparadas para explotar nuevos productos o servicios antes que los competidores, obteniendo una ventaja competitiva (Mikalef *et al.*, 2020).

Según Mikalef *et al.* (2020) sugiere que aprovechar la tecnología de la información para integrar el proceso interorganizacional. Las organizaciones que son capaces de adoptar las TI y aprovechar el conocimiento externo para innovar tecnológicamente, provocará una mejora en el desempeño (Jiao *et al.*, 2021).

Una capacidad de integración habilitada por las TI puede ayudar a disolver los límites inter organizacionales, permitiendo el desarrollo de la capacidad de absorción y desorción del conocimiento, lo que, a su vez, permite mejorar el desempeño organizativo. Invertir en las capacidades en TI se convierten en beneficios para la organización en cuanto logra una integración de la información basada en la información de la empresa y el poder de transferir esos conocimientos le otorgan ventaja frente a quienes no los tienen (Braojos *et al.*, 2020).

Por otro lado, Khan *et al.* (2020), aseveran que el solo hecho de poseer TI puede no ser suficiente para obtener ventajas competitivas, si no se incorporan capacidades adecuadas que permitan utilizar los recursos de las TI de manera que sean aprovechadas por la organización para su desempeño.

La combinación de habilidades y capacidades en TI impulsan el crecimiento y productividad de las PYME, ya que facilita la toma de decisiones de los directivos (Audretsch y Belitski, 2021). Como consecuencia, al utilizar las tecnologías de la información pueden influir en las organizaciones en el crecimiento de las ventas, estandarización, optimización de procesos y, por lo tanto, en el desempeño de éstas (García & Landeros, 2020).

En este mismo sentido Liu *et al.* (2020) afirman que las TI son capacidades que mejoran significativamente el rendimiento de las organizaciones, confirman, además, que existen pruebas que relacionan significativamente las capacidades en TI y las medidas de desempeño organizacional.

Las capacidades de TI se han definido como la "capacidad de manipular información de una empresa para crear, controlar y ejecutar transacciones entre empresas", el uso

eficaz de esa información es lo que diferencia a las organizaciones de éxito con las que no (Erkmen *et al.*, 2020).

En la actualidad, en donde la perturbación constante en el ecosistema empresarial, la agilidad de las empresas para responder a estos medios mediante la activación de las capacidades de TI y activar los procesos comerciales y la capacidad innovadora de las organizaciones, revela que tan competitivas son las organizaciones. De esta manera, se estima que existe una relación positiva entre las capacidades habilitadas por TI en el desempeño de la organización (Ilmudeen, 2021).

Con todo lo propuesto en la revisión de la literatura y la comparación de las variables, se propone la siguiente hipótesis 2 para el modelo:

H2: Podemos afirmar que hay una relación positiva entre las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo.

6.5 Relación entre organizacional empowerment y capacidad de innovación

Los empleados que consiguen fácilmente la retroalimentación acerca de sus actividades laborales diarias se sienten elogiados, sienten sentido de pertenencia al trabajo, confianza y transparencia; tienen un impacto positivo en la capacidad de innovación de las organizaciones (Duan *et al.*, 2021). Una cultura organizacional de empoderamiento requiere el compromiso de toda la organización, donde los líderes ejerzan una mentalidad de confianza en sus equipos de trabajo, dispuestos a apoyar y confiar en las capacidades de esos equipos, además de impulsar las nuevas ideas, proporcionará un empoderamiento en el equipo que les permitirá tener la confianza de

generar nuevas ideas e innovar. El trabajo de un equipo empoderado es clave cuando se busca preparar terreno para la creatividad y la innovación (Tang *et al.*, 2020).

Es realmente importante que las organizaciones se comprometan en implantar acciones que empoderen a sus empleados y a identificarse con sus equipos, esto contribuye a la formación de un clima organizacional adecuado que permita el clima de innovación (Ramírez *et al.*, 2020). En este clima es donde surgen elementos como, la agilidad, el desempeño e innovación que en los equipos de trabajo obedecen al compromiso e implicación que los mismos tengan con la organización, aquí nace el empoderamiento psicológico que es el mecanismo que enlaza la autonomía del equipo ágil con el comportamiento innovador de los equipos ágiles, que no podrían serlo de no ser por la confianza prestada por el superior al proporcionar esa autonomía en el proceso de trabajo (Malik *et al.*, 2021).

Los superiores de las organizaciones que proveen a sus empleados de un clima de apoyo y seguridad en su capacidad para realizar tareas innovadoras promueven su creatividad (Nazir *et al.*, 2020). Acciones realizadas por parte de líderes (confianza en sus empleados, apoyo, motivación intelectual, consideración) genera en los individuos apoyo hacia la innovación, eliminando sentimientos de incertidumbre hacia los procesos burocráticos o asociados a los cambios propios de la innovación en si misma (Tan *et al.*, 2021).

Los líderes que empoderan a sus empleados además de construir con ellos objetivos que sean inspiradores y motivadores, crea con ellos las condiciones necesarias para que ellos se sientan más responsables y capaces de decidir en que momento realizar mejoras en su trabajo para conseguir los objetivos, brindándoles la autonomía necesaria.

El permitir y estimular la mejora continua en sus objetivos desarrolla habilidades que permiten el aprendizaje y la innovación (Van Assen, 2020).

Las organizaciones deben prestar especial atención a los líderes, ya que son estos quienes deberán tener la capacidad de motivar a los empleados, compartir información, apoyar y promover las nuevas ideas y permitir que las personas encuentren sus propias soluciones, el resultado de ello serán personas comprometidas con la organización, pero además serán quienes desarrollen la capacidad de innovación y se comprometan con ella (Domínguez-Escrig *et al.*, 2021).

De esta manera, los empleados empoderados psicológicamente manifiestan un comportamiento innovador a través de la confianza y actitudes laborales positivas, así, tendrán una ventaja competitiva para transformar la organización desde el interior (Mahmoud *et al.*, 2021).

Según los argumentos presentados se plantea la tercera hipótesis de estudio del modelo:

H3: Se puede afirmar que hay una significativa relación entre el organizational empowerment y la capacidad de innovación.

6.6 Relación entre competencias organizativas en TI y capacidad de innovación en servicios

Las organizaciones deben actualizar sus capacidades tecnológicas e innovadoras de acuerdo con las necesidades de la industria para competir en el entorno dinámico y cambiante en el que actualmente nos encontramos (Mahmood y Mubarik, 2020). El uso de las tecnologías de la información interviene positivamente en el desarrollo de la capacidad de innovación (Tsou y Chen, 2021). La tecnología de la información ha permitido transformar la gestión del conocimiento de los colaboradores de la organización demostrando, que puede llegar a combinar eficazmente esos conocimientos de manera que, puedan obtener mayores desarrollos en términos de innovación (Boeker *et al.*, 2019).

Se reconocen a las TI como un elemento clave la capacidad de innovación (Mamonov y Peterson, 2021). Son recursos valiosos que al ser implementados en las organizaciones ponen en marcha mecanismos para habilitar la capacidad de innovación (Vendrell-Herrero *et al.*, 2021).

Las TI, con la digitalización de los procesos en las organizaciones han aumentado las oportunidades y los recursos, permitiendo adaptarse a los cambios y amenazas de los competidores, lo que las convierte en organizaciones ágiles e innovadoras, esto lo logran cuando consiguen adaptar sus recursos, es el caso, transformarse digitalmente. Al lograr este tipo de adaptación y transformación las organizaciones tienen aún más posibilidades de producir innovaciones (Shen *et al.*, 2021).

Existe una brecha digital entre las PYME que se desempeñan mejor que otras, que crecen y aprovechan las oportunidades que la digitalización les ha proporcionado, esta

brecha se presenta de forma económica o en carencia de conocimientos. Las PYME con una brecha digital de forma económica son aquellas que no tienen los medios económicos para obtener los recursos digitales, mientras que la carencia de conocimientos es cuando se tienen los recursos digitales, pero se carece del conocimiento apropiado para utilizar la tecnología. Ambas obstaculizan la capacidad de la empresa para utilizar sus beneficios y, por lo tanto, de reforzar sus capacidades competitivas (Osarenkhoe y Fjellström, 2021).

Las PYME se benefician de las TI al estar implementadas en sus equipos de I+D. Los gerentes de las organizaciones deben velar por el motivo que se alimenten las relaciones, con organizaciones externas y extranjeras, que gracias a las TI las barreras de comunicación se rompen, facilitando el intercambio de ideas y el flujo de información que puede originar la innovación.

Para lograr una capacidad de innovación representativa en las organizaciones deben capacitar a sus empleados para que creen y compartan conocimientos, además del trabajo en equipo. Al mejorar sus factores de capital humano y explotar los recursos en TI, tienen la oportunidad de establecer un intercambio de conocimientos eficaces que genere innovación y, por lo tanto, una ventaja competitiva (Mazzucchelli *et al.*, 2021).

Los cambios rápidos y los efectos que ha traído el Covid-19 en las organizaciones, les han puesto de manifiesto que deben evolucionar y mantener un equilibrio entre sus actividades de innovación y explotación del mercado. Además, deben aprender a mejorar su capacidad de absorción en TI, ya que los cambios planteados han acelerado de manera desafiante casi todos los mercados que han puesto la innovación como pilar para sobreponerse en los escenarios que la pandemia ha planteado (Kafouros *et al.*, 2020).

Por lo tanto, se propone la cuarta hipótesis del modelo:

H4: La relación entre las competencias organizativas en TI y la capacidad de innovación es positiva y significativa.

6.7 Relaciona el papel mediador de la capacidad de innovación entre el *organizational empowerment* y las competencias organizativas en ti y el desempeño organizativo.

La innovación es uno de los componentes más importantes para que la organización tenga éxito en el mercado y pueda lograr el objetivo de crecimiento sostenible. Para conseguir la supervivencia de la organización en un entorno de mercado altamente turbulento, una empresa requiere innovación permanente en su proceso de producción y gestión (Almulhim, 2020).

La innovación es un ingrediente necesario para mejorar el rendimiento empresarial, aumentando su valor, las organizaciones que innovan logran una mayor productividad y crecimiento económico en comparación con las que no lo hacen (Yang y Shafi, 2019). La capacidad de aprendizaje, la capacidad de absorción y la adopción de TI son factores que permiten la innovación organizacional que a su vez mejora el rendimiento empresarial (Cuevas-Vargas *et al.*, 2022).

Así mismo, la capacidad de aprendizaje organizacional influye significativamente en el desempeño organizacional. De igual manera, la ubicación en un ecosistema innovador tiene una influencia significativa en el desempeño organizacional, ya que disminuye los costes y facilita la logística de acceso a recursos, información y habilidades a partir de las

instalaciones físicas y los recursos, tales como la fuerza cualificada de trabajo, disponibles en el lugar, entre otros, todos estos son necesarios para obtener resultados positivos en la cuenta de explotación (Siahaan y Tan, 2020). Las capacidades de innovación ejercen una influencia positiva en el desempeño organizativo de las PYME, es determinante para el desarrollo de estas capacidades de innovación que se debe disponer de los recursos adecuados a saber: tecnológicos, financieros, humanos (China *et al.*, 2020).

De este mismo modo, La innovación podría desempeñarse como un creador de la ventaja competitiva de las PYME que buscan aumentar su capacidad productiva, ya que el tamaño también parece ser un factor adecuado para el desempeño organizativo, y de esta manera mejora también la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Las PYME que desean internacionalizarse y que llevan procesos de innovación tecnológica y organizativa, paralelamente lograrán un mayor desempeño que aquellas que desempeñan innovación tecnológica u organizativa (Donbesuur *et al.*, 2020).

Todos los tipos de innovación tienen impactos positivos y significativos en el desempeño organizativo de las organizaciones, por lo que es importante que las empresas conciban la debida atención a la innovación no tecnológica, ya que podría generar oportunidades de mejora en el rendimiento empresarial (Exposito y Sanchis-Llopis, 2018).

Las organizaciones con procesos de innovación demandan grandes recursos que pueden ser obtenidos a partir de colaboradores externos, lo que permite la entrada y adquisición de recursos que concede a la empresa la velocidad en su crecimiento y, por lo tanto, mejora la ventaja competitiva (Wang *et al.*, 2020).

Los recursos externos utilizados por algunas organizaciones son los clientes, que en cierta medida generan una ventaja competitiva al participar en la innovación de procesos pueden ayudar a mejorar aún más el desempeño de la empresa generando un mayor conocimiento y una visión centrada en el cliente (Chang *et al.*, 2021).

Las empresas de servicios además de su capacidad de innovación deben poner en valor todos los eslabones de la cadena, siendo importante, la satisfacción y compromiso de los empleados, que a su vez conducen a un mayor rendimiento en las actividades relacionadas con el trabajo y a una mejor capacidad de adaptación que permite tener un mayor desempeño organizacional (Pascual-Fernández *et al.*, 2021). Izadi *et al.* (2020) argumentan que las empresas innovadoras demuestran un rendimiento empresarial independientemente del entorno competitivo. La capacidad de innovación es fundamental no solo para el desempeño de la empresa, sino también para las demás actividades de la organización (Almulhim, 2020).

Según el autor Al-kalouti *et al.* (2020) establece una relación positiva entre la capacidad de innovación y el desempeño organizativo en sus dos dimensiones, financiero y no financiero, una visión consistente con otros investigadores como Guerola-Navarro *et al.* (2020), quienes afirman que la innovación es uno de los factores clave para que las organizaciones exitosas perfeccionen su desempeño al alentarlas a desarrollar productos o servicios innovadores. Por lo que, se propone la hipótesis 5 del modelo:

H5: La relación positiva entre el organizational empowerment, las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo se explica a través de la mediación de la capacidad de innovación.

6.8 Metodología de la investigación

6.8.1 Descripción del modelo

El modelo desarrollado se sustenta en unas variables latentes reflexivas (Chin, 1998), y un razonamiento que evidencia la relación entre el modelo formativo y el reflexivo.

Conforme trabajamos con indicadores formativos, cualquier variación en algunos de los ítems, causa una incidencia directa sobre el constructo. Mientras que los indicadores reflectivos, actúan de forma contraria, siendo las modificaciones del constructo, los que provocan cambios sobre los indicadores.

Otros de los criterios a observar es la imposibilidad de intercambiar los ítems en los modelos formativos, ya que la desaparición de alguno de ellos, afectara de manera significativa en el modelo, sin embargo, cuando establecemos indicadores reflectivos se potencia la intercambiabilidad.

El último factor se fundamenta en la no exigencia de la covarianza de los indicadores formativos.

6.8.2 Modelos de ecuaciones estructurales

La investigación en áreas sociales ha tenido un desarrollo muy importante desde que utilizamos modelos complejos con las técnicas de la Modelación de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM), que nos habilita a desarrollar regresiones múltiples entre variables latentes (Batista Foguet y Coenders Gallart, 2000).

Con los resultados conseguidos se construye a través de la técnica PLS (Partial Least Squares) las relaciones existentes entre las variables del modelo, mediante el análisis de varianza buscando las relaciones entre las variables independientes con la variable dependiente (Loehlin, 1987).

Con el modelo desarrollado pretendemos establecer las interrelaciones entre el empowerment y las competencias organizativas en TI, como variables independientes, que influyen a través de la variable mediadora, capacidad de innovación sobre la variable dependiente, desempeño organizacional.

El PLS, permite trabajar con muestras pequeñas, también con un gran número de constructos e interrelaciones, y también asumir datos nominales, ordinales o de intervalo.

A través del Análisis Factorial Exploratorio (AFE), realizamos un análisis de varianza nos permite obtener resultados rigurosos y robustos, maximizando la variable explicada (R^2) sin necesidad de aplicar análisis factorial confirmatorio (Barroso, *et al.*, 2010).

Empleamos en nuestro estudio los Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) que permiten establecer una relación causa efecto mediante la relación de datos estadísticos pudiéndose controlados desde un punto de vista cuantitativo (Pearl, 2000). Las técnicas multivariantes empleadas en el MEE combinan aspectos de reversión múltiple (buscando relaciones de dependencia) y análisis factorial (que significa los conceptos no medibles, factores, con variables múltiples), para obtener unas relaciones de dependencia interrelacionadas.

Los MEE permiten análisis de forma simultánea, sistemática e integradora, el modelo de medida y el modelo estructural, es decir, cuando analizamos el modelo

estructural estamos visualizando las relaciones entre las variables del modelo. El modelo de medida estudiamos la relación entre los indicadores reflectivos que componen cada una de las variables.

El análisis holístico de los MEE habilita dos tipos de técnicas estadísticas. Una metodología fundamentada sobre el análisis covarianzas (CB-SEM), y otra que sustenta sobre el análisis de varianza (VB-SEM). Estos enfoques difieren en los objetivos que persiguen en el desarrollo de sus análisis, en los requisitos estadísticos en que se basan y en los ajustes de naturaleza estadística que proporcionan.

El objetivo que persigue el análisis CB-SEM es de tipo confirmatorio, mientras que el VB-SEM, entre los que se encuentra en PLS, persigue la predicción. Los CB-SEM buscan una modelización rígida para asentar la afirmación de casualidad, sin embargo, con el uso del PLS se obtiene una modelización flexible (Wold, 1973), ya que el modelo matemático no realiza suposiciones sobre la distribución o el tamaño muestral.

Las razones que permiten explicar la adecuación del PLS-SEM hacia la investigación de las ciencias sociales son el uso de pequeñas muestras, así como poder utilizar indicadores tanto reflectivos como formativos, y no establecer ninguna suposición sobre la distribución ni independencia sobre las observaciones (Chin, 2010). No obliga a uniformidad en las escalas de medida y su principal interés es predecir la variable dependiente.

Tabla 7

Clasificación de los modelos multivariante

Métodos de investigación	Análisis principalmente exploratorio	Análisis principalmente confirmatorios
Primera generación	Análisis Clúster	Análisis de Varianza
	Análisis factorial exploratorio	MANOVA
	Regresión múltiple	Regresión Logística
	Escalonamiento multidimensional	Análisis discriminante
Segunda generación	VB - SEM	CB - SEM

Nota: Hair (2014)

6.8.3 *Diseño de investigación empírica*

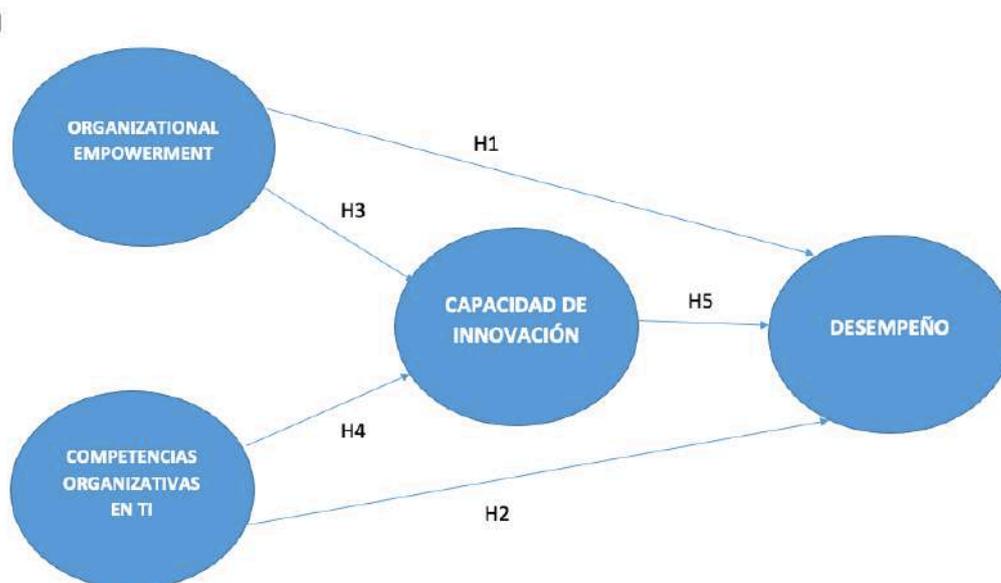
El diseño se estructura en tres etapas:

- Primera etapa - Justificación del modelo

La justificación gráfica del modelo estructural se sostiene en función de las relaciones producidas entre las variables del modelo junto a las correspondencias entre los indicadores y las variables latentes, consiguiendo forjar un modelo que contiene las variables latentes que se observan en la siguiente figura, conjunto con las hipótesis establecidas en el modelo las cuales han sido explicadas en este capítulo.

Ilustración 18

Modelo de investigación



Nota: Elaboración propia.

- Predicción de las variables dependientes.

Buscamos una maximización de la variable explicada, que aportan las variables dependientes (Barroso *et al.*, 2010). Para ello, Perseguimos un modelo flexible a través del análisis PLS, necesitando para sostener esta afirmación que las cargas factoriales tengan una fiabilidad y una validez, para ello necesitamos que el valor exigido que sea superior a 0,707, siendo este valor un indicador no aleatorio, ya que implica que el error que se obtiene con este, es menor del 50%.

No obstante, basándonos en el criterio de Hair (2014), mantendremos las cargas de valor de superior a 0,432.

Necesitaremos confirmar la fiabilidad del constructo a través del índice fiabilidad compuesta. Para confirmar la validez convergente el indicador apropiado será el análisis de varianza extraída, admitiendo como valor mínimo 0,5, valor establecido por Fornell y Larcker (1981), significando con este valor que la varianza explicada es superior al error.

- Evaluación del modelo estructural

Para justificar el modelo planteado precisaremos del índice de ajuste global, siendo necesario conseguir valores mayores a 0,5.

6.8.4 Ficha técnica

Se ha realizado un estudio basado en el sector turismo, más concretamente en el sector hotelero, como se va a desarrollar más adelante en el siguiente capítulo.

Tabla 8

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 más desfavorable p=q=50%)
Fecha del trabajo de campo:	Enero 2016 – junio 2016

Nota: Elaboración propia

6.8.5 Cuestionario

Texto utilizado previo a la resolución de la encuesta realizada:

“Estamos evaluando los procesos de las organizaciones en determinadas áreas fundamentales optimizar la relación entre distintas variables. En concreto, este cuestionario pretende recoger las aportaciones de su organización en diferentes ámbitos de la organización.

Para ello, se incluyen cuestiones cerradas en las que se ha de indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con las correspondientes afirmaciones con respecto a la situación de la empresa. Con un 7 se marca si está totalmente de acuerdo, completamente en desacuerdo con un 1 y si no está definido marque un número intermedio.

Agradecemos de antemano su colaboración. Es importante que sepa que la información es absolutamente confidencial y se utilizará exclusivamente con fines académicos.

Nombre de la empresa: _____”

ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT

1. Los empleados hacen revisiones sobre su supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
2. La empresa proporciona información sobre cómo se van a conseguir los objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados tienen voz y voto en el cambio de políticas de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los empleados tienen capacidad de toma de decisiones sin ningún tipo de presión.	1	2	3	4	5	6	7
5. La empresa fomenta la asunción de riesgos entre sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
6. Los empleados pueden acceder a los registros financieros de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Se aprecia la toma de decisiones que no sean habituales.	1	2	3	4	5	6	7
8. La empresa da información sobre lo que quiere hacer en un futuro.	1	2	3	4	5	6	7
9. Los empleados tienen voz y voto para definir sus responsabilidades en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados tienen voz y voto en la creación de equipos de trabajo en los que son asignados.	1	2	3	4	5	6	7

11. Los empleados pueden dar su opinión en la contratación de nuevos empleados.	1	2	3	4	5	6	7
12. La empresa da información a sus empleados sobre sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En el desarrollo de sus tareas, se fomenta a los empleados en el uso de habilidades para solucionar problemas que no sean convencionales	1	2	3	4	5	6	7
14. Los empleados tienen acceso a la información en sus equipos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. La empresa proporciona información sobre su estructura de recompensas.	1	2	3	4	5	6	7
16. La empresa desarrolla guías de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados tienen voz y voto para establecer sus propios estándares de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
18. Los empleados tienen voz y voto para establecer sus planes de jubilación.	1	2	3	4	5	6	7
19. La empresa tiene un sistema eficiente para difundir la información a todos los niveles.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados tienen conocimiento sobre los programas de desarrollo profesional que realiza la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS EN TI

1. Capacidad para obtener información del estado y los progresos de la ciencia y las tecnologías relevantes mediante sistemas de prospectiva y vigilancia tecnológica.	1	2	3	4	5	6	7
2. Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante, continua y actualizada sobre los competidores mediante sistemas de inteligencia competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
2. Disponibilidad y eficacia de los sistemas y recursos para la captación de información relevante, continua y actualizada sobre los mercados financieros y la legislación.	1	2	3	4	5	6	7
4. Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación y tratamiento integral de la información sobre los procesos de la empresa (tipo sistemas ERP).	1	2	3	4	5	6	7
5. En mi empresa, existe disponibilidad y eficacia de los sistemas y recursos para la captación de información relevante, continua y actualizada sobre los clientes y mercados.	1	2	3	4	5	6	7
6. Grado en que la información puede ser condensada y sintetizada para un mejor análisis en mi empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Grado en que la información siempre está actualizada y libre de errores en mi empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Grado en que la información se integra en el contexto de los problemas concretos de los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
9. Grado en que la información aparece clasificada y categorizada en mi empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Grado de precisión de la información para que pueda ser interpretada correctamente.	1	2	3	4	5	6	7

11. La presentación de la información es siempre fácil de interpretar.	1	2	3	4	5	6	7
12. La empresa dispone de sistemas de codificación del conocimiento explícito de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
13. Grado en que los empleados pueden acceder con rapidez y sin trabas a la información y al conocimiento que necesitan.	1	2	3	4	5	6	7
14. Existen sistemas y tecnologías de la información (intranet, internet, etc.) que permiten al empleado obtener la información necesaria.	1	2	3	4	5	6	7
15. El sistema de información de la organización está más orientado horizontal que verticalmente.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mi empresa fomenta y tiene rutinas para la codificación y almacenamiento de la información relevante.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados tienen permiso de acceso a prácticamente toda la información de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
18. En mi empresa existen procedimientos para codificar y almacenar la información de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7
19. Se ponen en marcha acciones para identificar las necesidades de recursos y de información de todo el personal de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
20. Existe un sistema definido de distribución de información al personal, clientes y proveedores de acuerdo a las necesidades detectadas.	1	2	3	4	5	6	7

21. Existen mecanismos para incentivar al personal de la organización para que comparta información.	1	2	3	4	5	6	7
22. Eficacia en la transmisión de conocimiento mediante el diseño de formas organizativas flexibles	1	2	3	4	5	6	7
23. Habilidad para la transmisión y el desarrollo del conocimiento mediante la comunicación, el diálogo y el debate (distribución de informes escritos, reuniones de presentación, revista de empresa, foros físicos o electrónicos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
24. Eficacia en la transmisión de conocimiento mediante el diseño de estructuras organizativas y procedimientos de coordinación y control descentralizados que estimulan la participación de los empleados (equipos <u>interfuncionales</u> , círculos de calidad, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo marque 7, si está completamente en desacuerdo marque 1, si no está definida marque un número intermedio.	Totalmente de acuerdo						
	Bastante de acuerdo						
	Parcialmente de acuerdo						
	Neutral						
	Parcialmente en desacuerdo						
	Bastante en desacuerdo						
	Completamente en desacuerdo						
Nuestra empresa frecuentemente intenta nuevas ideas	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa es creativa en sus métodos de operación	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa es frecuentemente la primera en introducir al mercado nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
La innovación en nuestra empresa es percibida como muy riesgosa y es resistida	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra introducción de nuevos productos se ha incrementado en los últimos 5 años	1	2	3	4	5	6	7

DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores (marque un 5 si es Sobresaliente , mucho mejor que la competencia y un 1 si es muy malo, los peores de la industria; marque un número intermedio en otro caso)	Sobresaliente, mucho mejor que la competencia				
	Notable, por encima de la competencia				
	Normal, en el promedio de la competencia				
	Malo, por debajo de la competencia				
	Muy malo, somos de los peores de la industria				
1. La calidad del producto o servicio.	1	2	3	4	5
2. El éxito de nuevos productos o servicios.	1	2	3	4	5
3. La tasa de retención de clientes.	1	2	3	4	5
4. El nivel de Ventas.	1	2	3	4	5
5. El retorno sobre capital.	1	2	3	4	5
6. El margen Bruto de utilidad.	1	2	3	4	5
7. El retorno sobre la inversión.	1	2	3	4	5

7 *Análisis del sector hotelero*

7.1 *Objetivos*

Debido a la importancia que tiene el sector hotelero en la economía española, las capacidades dinámicas entre ellas la capacidad de innovación determinan de cierta manera el desempeño organizacional, lo cual puede ser debido a la gran competencia que existe en el sector lo que lleva a implantar nuevas situaciones de entretenimiento para los clientes (Hernández-Perlines, Ariza-Montes, Han y Law, 2019).

De esta manera, se plantea que son los empleados de primera línea son los que deben percibir beneficios de las innovaciones llevadas a cabo para que puedan trasladar estos beneficios a los clientes y se genere una relación de preferencia y perdurable (Pascual-Fernández, Santos-Vijande y López-Sánchez, 2020).

Con la llegada de la pandemia del Covid-19 y la crisis generada en el sector hotelero fueron muchos los hoteles que debieron cerrar sus puertas debido a las restricciones. Entre las muchas consecuencias ocurridas, existieron pérdidas de millones turistas, miles de trabajadores en ERTes /EREs y surgieron cambios importantes en los comportamientos de compra de los consumidores (García-Madurga, Esteban-Navarro, y Morte-Nadal, 2021).

7.2 *Sector del turismo*

La actividad turística económicamente fue definida por Hunziker y Krapf, (1942) como: “la suma de sucesos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”, al ser una definición poco concreta y con términos inexactos sobre los sucesos que pueden ocurrir durante el desplazamiento, Burkart y Medlik, (1981) proponen una definición con conceptos mas claros y positivos en cuanto al desplazamiento siendo esta: “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo”.

En 1982, Mathieson y Wall definen el turismo de una manera más concisa señalando que es una movilización temporal de personas, hacia un lugar lejos de su hogar o trabajo por periodos inferiores a un año, sin embargo, la definición de turismo no era lo suficientemente clara y fue Fuster Lareau (1991) quien introdujo la definición de turismo como el conjunto de cinco comportamientos que componen al turista: transporte, alimentación, adquisición de bienes, alojamiento, disfrute de servicios y distracciones.

La Organización Mundial del Turismo OMT (1994) define el turismo como: “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros”

Los autores Goeldner, Ritchie y McIntosh, (2000) por su parte señalan que el turismo para poder ser bien definido se han tener en cuenta las perspectivas que lo conforman, en este caso: turista, negocio, gobierno y comunidad anfitriona.

7.3 Clasificación de la demanda turística

La definición de demanda turística puede variar según Cooper, (2008) esta cambia de acuerdo con la perspectiva del autor. La demanda turística en sí es diferente de cualquier otra, satisface otras necesidades consideradas de tipo social o psicológico (Del Busto, Alberto y Pons García, 2006). La OMT (1997) define demanda turística como el número de turistas reales o previstos de un destino o producto turístico, sin embargo, propone una distinción para esta demanda:

- Demanda actual o efectiva: Número de personas que viajan
- Demanda no efectiva: Es la población que no viaja por algún motivo
 - Demanda Potencial: no viajaron por problemas personales y viajaran cuando sus circunstancias mejoren (dinero, tiempo, salud)
 - Demanda diferida: No pudieron viajar por problemas en el entorno (terrorismo, catástrofes) (Arbulú, Razumova, Rey-Maqueira, y Sastre, 2021).
 - No viajan por ser un lujo
- No demanda: son todos los que no quieren viajar pero que si lo desearan si tuvieran los medios para hacerlo.

7.4 Importancia del turismo económicamente

De acuerdo con el World Tourism Barometer (2020), España en el 2019 se situó como el segundo país del mundo detrás de Francia por sus altas cifras de turismo, lo que

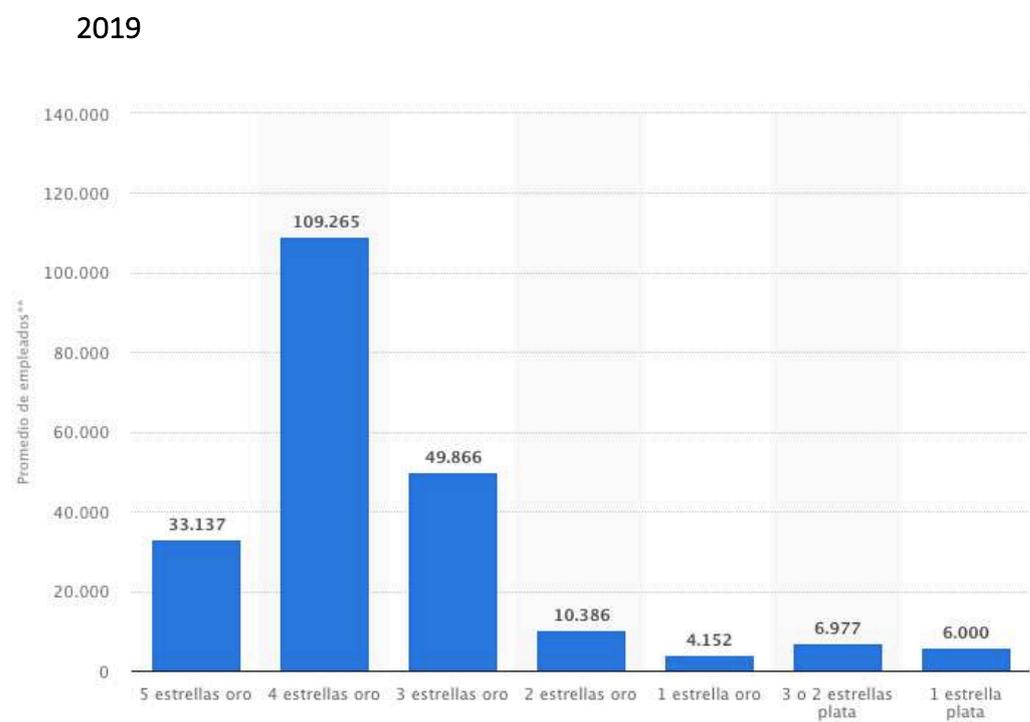
representa una mejora de reputación a nivel internacional. De acuerdo a los datos de INE (2020), el número de turistas internacionales que visitaron España se ubica en torno a los 83,51 millones, un 0,8%, más que el año 2018, lo que en términos económicos ha significado un aporte del sector turístico al Producto Interior Bruto (PIB) en el 2019 de 177,4 millones de euros, un 1,9% más que el año anterior (WTTC, 2020), si bien es cierto que el consumo y gasto de los turistas no sólo se limitan únicamente al pago del alojamiento, sino que también destinan un porcentaje a gasto en servicios de alimentación, diversión, transporte, excursión (2019)

Los datos del PIB turístico en el año 2019 significaron en términos de empleo una media en torno a 219.000 empleos, superior a la de 2018 que representó una media de 214.379 empleos.

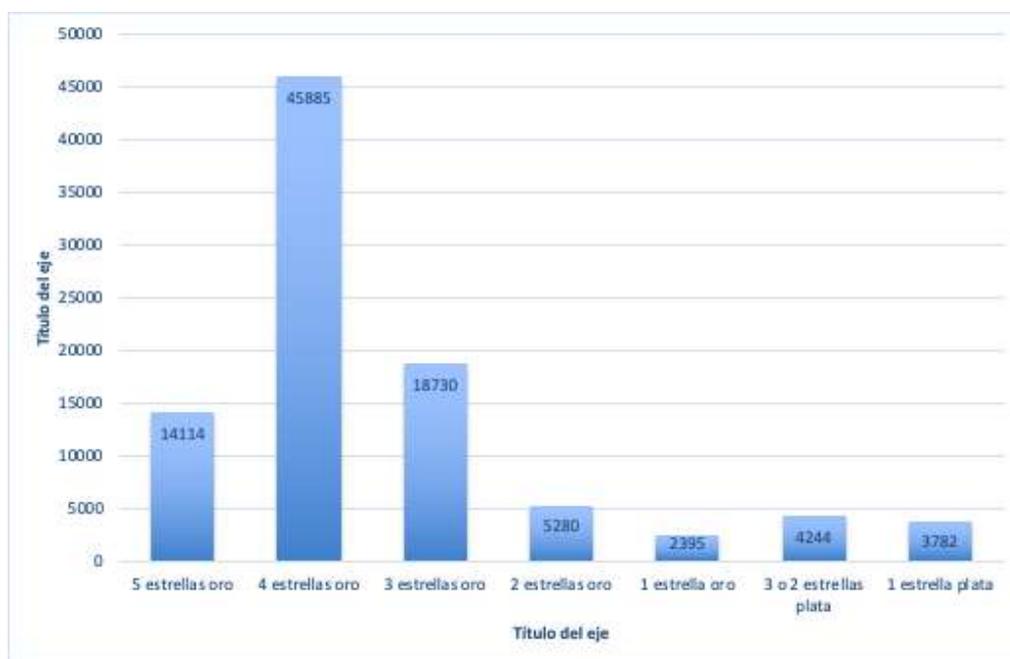
La llegada de la pandemia del Covid.19, ha afectado el sector del turismo de manera que, el PIB turístico presentó una caída importante del 69% en comparación con los años anteriores, esto marcado por las consecuencias de la epidemia del coronavirus (Exceltur. Enero 21, 2021). El personal ocupado en los hoteles descendió en el año 2020 a una media aproximada de 46.000 trabajadores en comparación de los 219.000 empleos que se generaron en el 2019 en establecimientos de 4 estrellas. Así mismo, los empleos de los demás establecimientos bajaron su demanda (INE, 2021).

Ilustración 19

*Personal ocupado en establecimientos hoteleros por categoría España 2019
comparado con 2020*



2020



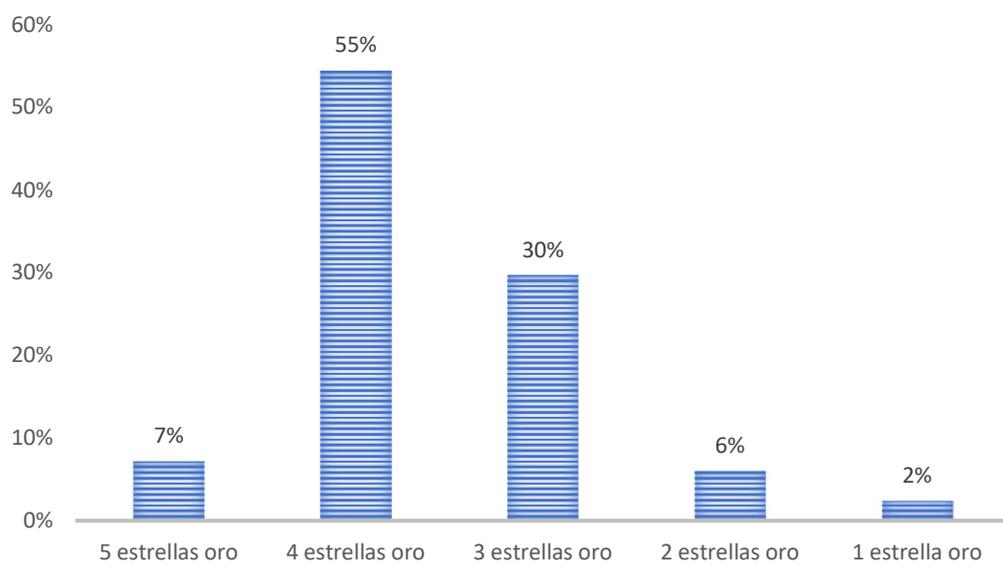
Nota: INE (2021)

Las pernoctaciones durante el año 2019 se hicieron en mayor número en hoteles de 3 y 4 estrellas con 55% y 30% respectivamente. Los establecimientos hoteleros vieron claramente marcada la disminución de las pernoctaciones, todo ocasionado por las restricciones de moviidades debido al Covid-19.

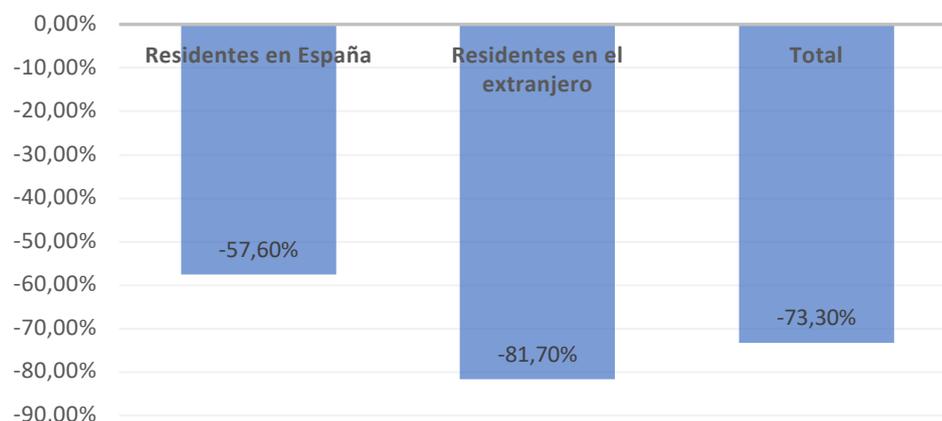
Ilustración 20

Porcentaje de pernoctaciones de establecimientos hoteleros según categoría en España en 2019 y 2020

2019



2020



Nota: World Tourism Barometer (2020); (INE, 2021).

7.5 Sector hotelero en España

De acuerdo con el DECRETO 75/2015 se definen los hoteles como aquellos establecimientos que: “ofreciendo alojamiento con o sin servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, y reúnen los requisitos técnicos y criterios que establece la presente reglamentación”.

7.5.1 Clasificación de hoteles

Aunque en España la clasificación de los hoteles varía de acuerdo con cada comunidad autónoma, como existen grandes semejanzas entre las legislaciones, se exponen a continuación los requisitos mínimos que deben contener los hoteles de acuerdo con su clasificación (Confederación Española de Agencia de Viajes, n.d.)

Ilustración 21

Requisitos mínimos que deben contener los hoteles de acuerdo con su clasificación

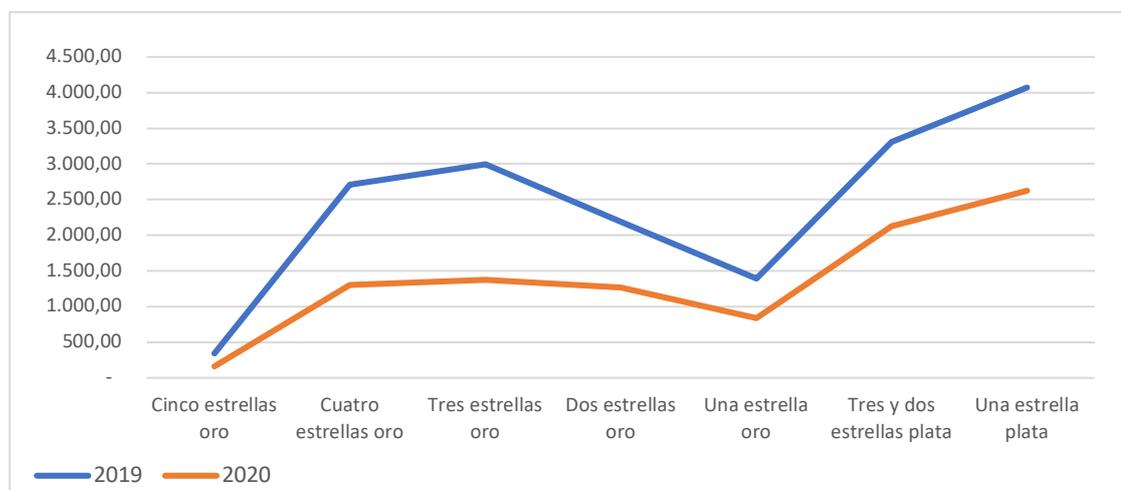
# DE ESTRELLAS	5	4	3	2	1
ZONA DE COMUNICACIONES					
Accesos diferenciados para usuarios y personal de servicio	SI	SI	SI	NO	NO
Guardarropas en el vestíbulo	SI	NO	NO	NO	NO
Ascensores (nº ascensores/nº de plantas)	2/2	1/2	1/2	1/3	1/3
Pasillos (anchura mínima en m)	1,75	1,6	1,5	1,3	1,2
Escaleras (anchura mínima en m)	1,5	1,4	1,3	1,2	1,2
ZONA DE USUARIOS					
Suites	5%	NO	NO	NO	NO
Suites Junior	SI	SI			NO
Baños	DUCHA, BAÑERA, DOS LAVABOS, BIDÉ E INODORO	50% HABITACIONES CON BAÑO COMPLETO		25% DE LAS HABITACIONES CON BAÑO COMPLETO	DUCHA O PLATO
Garajes	Si el garaje se ubica en otro edificio concertado, los hoteles de cinco estrellas contarán con personal para prestar el servicio de aparcamiento				
Climatización					
En habitaciones, con mando independiente	SI	SI	NO	NO	NO
en zonas comunes	SI	SI	SI	NO	NO
COMUNICACIONES					
Teléfono en baño	SI	NO	NO	NO	NO
Teléfono en oficinas por planta	SI	SI	SI	NO	NO
Internet	SI	SI	NO	NO	NO
SERVICIOS					
De equipaje	SI	SI	NO	NO	NO
De habitaciones	24 H	SI	SI	NO	NO
De bar	SI	SI	SI	NO	NO
De comedor	SI	SI	SI	NO	NO
De lavandería	SI	SI	SI	SI	NO
Sanitarios (botiquín y médico)	SI	SI	SI	SI (MÁS DE 40 HABITACIONES)	
Seguridad	CAJA FUERTE EN HABITACION		-	-	-
Mantenimiento	24 H		-	-	-

Nota: Elaboración propia con datos de la Confederación Española de Agencia de Viajes

En el año 2019 en España existían aproximadamente 13.000 establecimientos hoteleros, entre ellos 4.834 pertenecían a hoteles de 3 y 4 estrellas (INE, 2020). Sin embargo, durante el año 2020, un año marcado por la crisis del Covid 19 los establecimientos hoteleros no alcanzaron esa cifra, abrieron sus puertas 9.694 hoteles, entre los cuales 2.680 pertenecían a hoteles de 3 y 4 estrellas. El 55% de los hoteles de 3 y 4 estrellas decidieron no volver a abrir sus puertas durante el año 2020 debido a las grandes pérdidas económicas sufridas (Anuario de la Hostelería de España 2020, 2020)

Ilustración 22

Establecimientos hoteleros según categoría en España 2019 y 2020



Nota: INE (2021)

En España el año 2020 terminó como un año marcado por la caída de los ingresos hoteleros en un 77,2 % de acuerdo con el Barómetro de Rentabilidad de Exceltur (2021), el Covid-19 ha afectado de tal manera el sector turístico ya que representaba

prácticamente el 15% del PIB español, por ello estudios afirman en que la solidez financiera de las empresas adquiere mayor importancia ya que en estos casos las empresas que cuenten con este beneficio no necesitaran los recursos para resistir al periodo de crisis (Ramelli y Wagner, 2020).

En este sentido, la solidez financiera puede ser eficaz en un periodo de crisis como el Covid -19, que se prevé que sea momentáneo, sin embargo, empresas hoteleras que no cuenten con esta liquidez financiera para hacer frente a los costes fijos se verán especialmente afectadas, (Crespí-Cladera *et al.*, 2021), así como ha sucedido hasta el momento.

La incertidumbre en la limitación de movilidad, en la llegada de las vacunas, provocó en los turistas que retrasaran su compra hasta el último momento, las reservas de viaje y hotel que eran por costumbre realizadas con antelación se vieron realizadas en último momento por miedo a cancelación (Hosteltur,2020).

Además, los patrones en los comportamientos de compra se han visto afectados por el Covid-19, cada vez es más importante el uso de las tecnologías durante el proceso de compra y la pos-compra y por lo tanto la estrategia del sector para adaptarse a un nuevo consumidor también ha tenido que acomodarse a las nuevas exigencias que trajo consigo la crisis, como lo es la adaptación de nuevas tecnologías a establecimientos que en pre-Covid no tenían o tenían planes de tenerlo en mediano o largo plazo (Toubes, *et al.*, 2021).

Sin embargo, el Covid-19 ha acelerado el proceso de adquisición y transformación de empresas hoteleras con la implicación en la experiencia de viaje, el diseño, la atención,

la entrega de los productos turísticos, la reserva el consumo, la acogida y la hospitalidad (Altinay y Arici, 2021).

Así mismo, ha sido importante el impacto que ha tenido la crisis en los trabajadores del sector hotelero en sus diferentes facetas, salud, familia y empleo, muchos de ellos desempleados por el cierre de las empresas que ha generado reducción en la calidad de vida de muchos de ellos (Coulombe *et al.*, 2020), por ello, es importante el desarrollo de las capacidades dinámicas dentro del entorno laboral para crear estrategias dentro de un entorno cambiante que genera un efecto positivo en el desempeño empresarial y también media en la capacidad de innovación que puede permitir que los hoteles creen estrategias para recuperarse de la crisis (Marco-Lajara *et al.*, 2021).

8 *CAPÍTULO RESULTADOS EMPÍRICOS DEL MODELO*

8.1 *Introducción*

La finalidad de este capítulo se basa en la validación del modelo propuesto en el capítulo anterior, así como verificar las hipótesis establecidas, la metodología que se va a implementar va a ser el análisis factorial exploratorio (AFE), a través del análisis PLS (Partial Least Squares) de ecuaciones estructurales. Se trata por consiguiente de un análisis de varianza donde no contemplamos la normalidad de la muestra, que sería imprescindible si nuestro análisis fuera factorial confirmatoria. Nuestro principal objetivo se concentra en obtener la máxima varianza explicada.

8.2 *Instrumentos de medición*

8.2.1 *Escala de medición de empowerment organizacional*

La revisión de la literatura del empoderamiento distingue una ventaja competitiva tanto en cuanto los empleados estén empoderados. El empoderamiento tradicionalmente ha sido estudiado bajo dos prismas, el primero el psicológico, que se centra en la persona y en su percepción de la capacitación (Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990), en la cual basaban su escala de medición en 12 ítems, desde las distintas perspectivas analizadas en la revisión, como el significado, la competencia, el impacto y la autodeterminación, y el segundo, y más desarrollado, el empoderamiento relacional (Conger y Kanungo, 1998) donde se traslada desde la jerarquía empresarial el nivel de empoderamiento a los niveles inferiores.

Tabla 9

Revisión de los ítems utilizados en la escala de percepción psicológica

	Item
Significado	El trabajo que yo hago es muy importante para mi.
	Mis actividades laborales son personalmente valiosas.
	El trabajo que realizo es significativo para mi.
Competencia	Confío en mi aptitud para hacer mi trabajo.
	Confío en mi capacidad para desarrollar las tareas que se requieren en mi trabajo.
	He adquirido dominio en las habilidades necesarias para desarrollar mi trabajo.
Autodeterminación	Tengo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo.
	Yo puedo decidir por mí mismo cómo organizar mi trabajo.
	Tengo suficiente libertad e independencia para decidir cómo hacer mi trabajo.
Impacto	Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi unidad.
	Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad.
	Tengo suficiente influencia en lo que ocurre en mi unidad.

Nota: Spreitzer (1995); Thomas y Velthouse (1990)

Una segunda escala relacionada con el empoderamiento es el Leader Empowering Behavior Quesnaire (LEBQ) de Konczak *et al.*, (2000). El LEBQ fue diseñado para medir si los directivos muestran comportamientos de empoderamiento que facilitan la percepción de empoderamiento psicológico en los empleados. Las seis dimensiones que mide el LEBQ incluyen la delegación de autoridad, la rendición de cuentas, la toma de

decisiones autodirigida, el intercambio de información, el desarrollo de habilidades y el entrenamiento para un rendimiento innovador.

En nuestro caso, buscábamos una escala que tuviera en cuenta ambas dimensiones tanto la relacional como la psicológica. Encontramos la Escala de Matthews *et al.* (2003), que tenía en cuenta los factores habilitadores de ambas dimensiones del empoderamiento en la empresa, tanto el acceso a la información de forma fácil y controlada (Dynamic Structural Framework), para ello se necesita una buena estructura de la empresa y la fluidez en la información dentro de los distintos departamentos y responsabilidades (Fluidity in Information Sharing). Basaba su escala en 23 ítems para medir las tres dimensiones y posteriormente mediante un análisis Varimax, lo dejó en 20 ítems que daban un buen resultado de confiabilidad en el estudio.

8.2.2 Escala de medición de Competencias organizativas en TI

A continuación, se hace un análisis de las escalas propuestas a lo largo de los años, sus aportes y su evolución.

AUTOR/ES	APORTACIONES
King y Grover (1991)	* Desarrollan una escala con tres constructos para identificar los factores que permiten o inhiben el desarrollo de las capacidades en TI y analizar las decisiones organizacionales que hacen parte de la implementación de la estrategia en los sistemas de información.
Sirkka Jarvenpaa Y Blake Ives (1993)	* Desarrollan una encuesta con tres constructos: Estructura de la organización, toma de decisiones de la organización y dimensiones de TI. Con esto lograron determinar que la mayoría de las organizaciones que mejor responden a los cambios del entorno como la tecnología, son aquellas que tienen un mal ajuste interno entre las estructuras y los procesos.
Grover <i>et al.</i> (1994)	* Mediante un instrumento validado para analizar la subcontratación de las TI, probando que se da sobretodo por estrategia organizativa.
Lai, y Guynes (1997)	* Adaptando encuestas anteriores e incluyendo nuevas variables para su estudio, validan una encuesta para analizar la decisión de la adopción de las tecnologías de la información.

Karimi <i>et al.</i> (2000)	* Realizan una escala con 29 ítems para identificar como influyen los comités de MIS en la sofisticación de la gestión de TI, concluyendo que los comités generan una influencia en el sistema y selección de las TI.
Davis (2002)	* Crean y validan una escala con 26 ítems para determinar la relación entre el tiempo y la TI en las estrategias comerciales, determinando que las estrategias competitivas con TI permiten que las organizaciones tengan mejores beneficios en términos de rendimiento.
Ettlie y Pavlou (2006)	* Proponen una escala con tres constructos a saber, Dinámica de la asociación NPD entre empresas, Apoyo informático a la I+D+i y Tasa de éxito de nuevos productos, Comercialización superior de productos, Ratio de I+D. Confirman entonces que el apoyo de las TI a la innovación tiene un impacto positivo en las capacidades dinámicas en las organizaciones.
Karadag y Dumanoglu (2009)	* Demuestran por medio de una escala desarrollada por ellos con 23 ítems, cómo las TI tienen una fuerte relación con los huéspedes de los hoteles de acuerdo con la percepción de los gerentes.

Tsou (2012)	<p>* Crean una escala para evaluar los mecanismos de integración de tecnología internos y externos entre empresas.</p> <p>* Demuestran que la innovación de los servicios electrónicos puede servir como un nuevo modelo de negocio.</p>
Devece (2013)	<p>* Desarrollaron y validaron una escala para analizar cómo los directores de organizaciones y sus competencias en TI pueden integrar las TI en las empresas. Se comprueba la influencia directa de los directores y su competencia en TI en la integración de las tecnologías en las organizaciones y como influye su apoyo a la inversión y compromiso.</p>
Campo <i>et al.</i> (2014)	<p>* Desarrollan una escala específica para el sector, con la finalidad de medir la orientación de la organización hacia la innovación, las turbulencias tecnológicas y tres tipos de desempeño empresarial: marketing, económico y financiero)</p>
Zardini, <i>et al.</i> (2015)	<p>* Implementan una escala para medir el capital relacional del departamento de TI que permite monitorear las relaciones entre este departamento y todas las áreas de la organización involucradas en la innovación.</p>
Raymond <i>et al.</i> (2018)	<p>* Desarrollan una escala para medir las capacidades en TI para la innovación en productos. Se ha probado que las TI influyen en el rendimiento de la innovación de productos de forma directa e indirecta.</p>

Las escalas presentadas anteriormente permiten ver que ha habido cambios en los factores justificantes de la adopción de TI en las organizaciones. Estos cambios son inherentes a la evolución en las capacidades y las prestaciones de estas tecnologías, y su creciente penetración en hogares y organizaciones desde finales de la década de los noventa del siglo XX.

Si bien las escalas elaboradas en aquel entonces gozan del rigor requerido para ser aceptadas, no permiten entender el fenómeno de la inserción de las TI en la década actual. Las escalas de los años 1991, 1992 y 1997 presentan un escenario en el que la adopción de las TI era más bien opcional e incluso que se podían subcontratar.

Posteriormente, en la década del 2000 muestra la adopción de las TI como un tema de vital importancia para las empresas, pero supeditado a la última palabra de comités ejecutivos, debido a su alto coste de inversión.

Sin embargo, los estudios empiezan a mostrar un impacto positivo respecto a la adopción de las TI en la percepción en el rendimiento organizacional y la innovación. La evolución en el rol de las TI en la organización se pone de manifiesto con las nuevas oportunidades de generación de modelos de negocio basados en las capacidades y prestaciones actuales de las TI, que permiten la monetización de estas; la habilitación de herramientas de medición de desempeño en áreas específicas, el aprovechamiento de sus posibilidades de interconexión y la trazabilidad de la información.

Para este estudio, se ha adoptado la escala de Devece (2013) debido a la naturaleza de éste, los constructos adoptados y las hipótesis establecidas. La escala adoptada permite establecer relaciones entre el nivel de competencia en TI de los directivos, su

grado de compromiso con las TI y el consecuente grado de integración de estas en las organizaciones y esta compuesta por 22 ítems.

8.2.3 Escala de medición de capacidad de innovación

La innovación se entiende como los cambios efectivos en los productos, procesos y/o servicios de la empresa a través de la colaboración de los propios empleados de la organización (Hameed *et al.*, 2021). La visión basada en el conocimiento mantiene que la innovación es la recombinação de elementos de conocimiento existentes (Helfat, 1994) que puede aportar nuevos productos, procesos y mercados (Schumpeter, 1934).

De acuerdo con el informe de la OCDE (2005) las actividades innovadoras son aquellas en las que se pone en marcha el nuevo conocimiento para la puesta en marcha de innovaciones que sean innovadoras en si mismas, para el caso de las organizaciones se aplica el termino de innovadoras cuando en el periodo de tiempo analizado se introducen productos o procesos o significativamente mejorados.

A continuación, se hace un análisis de las escalas propuestas a lo largo de los años y su evolución.

Tabla 10*Revisión bibliográfica de la escala de la capacidad de innovación*

AUTOR/ES	APORTACIONES
Hollenstein (1996)	* La innovación de la organización se puede medir bajo tres indicadores orientados a los insumos, producción y mercado
Coombs y Tomlinson (1998)	* Evalúan el grado de innovación de las empresas bajo tres estilos: Proceso incremental, innovación radical y mejora de producto, las puntuaciones de cada empresa en cada uno de los estilos la situarán en la postura con la que tenga más propensión.
Freel (2000)	* Los resultados estratégicos deberían ser igual de importantes que los financieros. * La sostenibilidad y competitividad a largo plazo son igual de importantes que el desempeño financiero a corto plazo. * El compromiso de la alta dirección es estratégico para la consecución de objetivos organizativos y estratégicos.
Evangelista <i>et al.</i> (2001)	* Proponen una serie de indicadores para medir las actividades innovadoras, el primer grupo de indicadores mide el gasto en innovación que realizan las empresas y el segundo grupo mide la importancia de la innovación de productos/procesos en la empresa.

Calantone <i>et al.</i> (2002)	* Examina el papel de la orientación del aprendizaje en la innovación y como afecta al desempeño de la organización mediante una escala de siete indicadores.
Ju <i>et al.</i> (2006)	* Evalúa el grado de relación que existe entre las características del conocimiento, la capacidad de gestión del conocimiento y la integración del conocimiento en la innovación de productos y procesos mediante una escala de 76 ítems
Tung-Shan y Rice (2010)	* Se mide el compromiso de la empresa con la innovación por medio de tres dimensiones, intensidad de la innovación, intensidad de la capacitación, intensidad de la tecnología.
Cheng y Chen (2013)	* Con base a escalas anteriores establecieron una nueva escala de medida basada en la teoría de recursos y capacidades, capacidades dinámicas e innovación abierta con 26 ítems con la finalidad de medir el impacto de las actividades de innovación en las capacidades dinámicas y en la innovación rompedora.
Yeşil y Doğan (2019)	* investiga la relación del capital social la capacidad de investigación y en la investigación y la relación entre la capacidad de innovación y la innovación mediante un cuestionario con 36 ítems.

Racela y Thoumrungroje (2019)	Desarrollaron escalas para la orientación del cliente, capacidad de creación y capacidad de innovación con la finalidad de investigar como la orientación al cliente mejora la capacidad de creación y de innovación para lograr el crecimiento empresarial.
Cho y Linderman (2020)	* Propone un modelo de innovación basado en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades al tratar de comprender variables que son difíciles de explicar. La escala validada propone cuatro elementos: Intensidad de la innovación de procesos, recurso basado en la propiedad, recurso basado en el conocimiento.

Nota: Elaboración propia

En este estudio, se ha utilizado la escala Orientación al aprendizaje, capacidad de innovación de la empresa y rendimiento de la misma de Calantone *et al.* (2002), que si bien es cierto de la existencia de escalas validadas más actuales pero la muestra es más pequeña y no cumplía con las características que se buscaban para este estudio. (Cho, y Linderman, 2020) Se utilizó una escala de seis ítems para medir la capacidad de innovación de las empresas, como se observa en el cuestionario utilizado en el capítulo 6, apartado 6.8.5. Está inspirada en Hurt *et al.*, (1977), Hollenstein (1996) y Hurt y Teigen (1977), y ha sido validada por muchos estudios posteriores.

8.2.4 Escala de medición de desempeño organizativo

Las escalas de medición de desempeño organizacional se han enriquecido de constructos en los últimos 30 años, dando cuenta de los avances tecnológicos y de los

avances en las investigaciones en el área. Un ejemplo es la escala propuesta por Gómez-Mejía (1992), en la que estudian el impacto de los sistemas de compensación en el desempeño organizacional, y lo miden con indicadores de rentabilidad y rendimiento bursátil, y en las tres escalas más recientes, el común denominador en la medición del desempeño organizacional es la innovación, teniendo en cuenta el capital humano, el modelo de negocio y la gestión del conocimiento, variables no tenidas en cuenta en escalas anteriores, hasta donde se tiene conocimiento.

Tabla 11

Revisión bibliográfica de la escala del desempeño organizacional

AUTOR/ES	APORTACIONES
Gomez-Mejia (1992)	* Desarrollan escalas para medir el grado de impacto de las medidas de compensación y diversificación en el desempeño organizacional. * Para hacer la medición del desempeño utilizan cuatro indicadores: dos de rentabilidad y dos de rendimiento bursátil.
Lin (2003)	* La transferencia de conocimiento en tecnologías y la capacidad de integrar las tecnologías en la base de conocimientos existentes es lo que puede crear empresas exitosas. En este estudio crearon una escala con 22 ítems y 7 ítems: la madurez, la cualificación de los empleados orientación a la innovación, inteligencia organizativa,

	especificidad de la empresa, ambigüedad causal y el rendimiento del aprendizaje tecnológico.
Sánchez-Rodríguez y Martínez-Lorente (2004)	* Basándose en escalas existentes desarrollan una nueva para evaluar todos los constructos del estudio con el fin de evaluar el impacto y relación de la gestión de calidad de las compras y la satisfacción del cliente interno con el desempeño general de la empresa.
Hughes y Morgan (2007)	* Examinan el papel que tienen la proactividad y la innovación en el desempeño organizacional a través de una escala validada basada en escalas anteriores. El desempeño empresarial lo evaluaron en dos dimensiones, a saber, el rendimiento de los clientes y el rendimiento de los productos.
Nakata <i>et al.</i> (2008)	* Investiga el vínculo indirecto de la capacidad en TI con el desempeño organizacional por medio de la orientación del cliente, y concluye que la TI influye en los indicadores clave del desempeño. * Realizan una escala con seis constructos para probar su hipótesis.

Verbeeten y Boons (2009)	* Mediante un instrumento que evaluaba ocho objetivos, para determinar que las medidas del desempeño se ven influenciadas por las características externas e internas de la organización, de la misma manera, alinear la estrategia con las medidas de desempeño no aumenta el rendimiento.
Tung-Shan (2010)	* La estrategia de gestión de recursos humanos da como respuesta un mejor aprendizaje organizacional, innovación y capacidad de gestión del conocimiento, que influye en el desempeño organizacional. * Desarrollan una encuesta basada en cinco constructos, dotación del personal, evaluación del rendimiento, recompensa y compensación, formación y desarrollo y participación de los trabajadores.
Daugherty <i>et al.</i> (2011)	* Proponen una escala basada en modelos anteriores con cinco constructos a valorar para identificar si los factores estructurales de la organización influyen en la capacidad de innovación en servicios logísticos y a su vez en el desempeño organizacional.
Hsu <i>et al.</i> (2011)	* Crean y validan una escala con 22 ítems para evaluar competencia empresarial de gestión de la cadena de suministro de las pequeñas y medianas empresas y que afecta directamente al desempeño organizacional.

Campo <i>et al.</i> (2014)	* Desarrollan una escala específica para el sector, con la finalidad de medir la orientación de la organización hacia la innovación, las turbulencias tecnológicas y tres tipos de desempeño empresarial: marketing, económico y financiero)
Prajogo y Oke (2016)	* Para demostrar la importancia del capital humano para mejorar la innovación y al desempeño comercial, desarrollan una escala de 17 ítems basada en escalas anteriores.
Gerdoçi <i>et al.</i> (2018)	* Adaptan escalas anteriores para determinar si el diseño de los modelos de negocio (novedad/eficiencia) tiene relación con el desempeño organizacional, determinando que la novedad se encuentra relacionada directamente, mientras que la eficiencia no tiene un efecto directo en el desempeño.
Al Ahbabi <i>et al.</i> (2019)	* Desarrollan un modelo para determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacionales términos de desempeño operativo, calidad e innovación en las empresas del sector público

Nota: Elaboración propia

La escala empleada en desempeño organizacional es la de Nakata y Zhu (2008) por su inclusión de la orientación al cliente, como variable mediadora y, como variables moderadoras, la calidad de los sistemas de información y la confianza intraorganizacional.

Hay escalas publicadas más recientes, que la de Nakata y Zhu (2008), pero está se adecúa a nuestro estudio del modelo y las hipótesis que establecemos.

8.3 *Análisis de las escalas*

Previo al uso de las escalas de medición debemos explorar la bondad del ajuste, tanto en la escala como en el modelo estructural de estudio.

Deberemos analizar los indicadores reflectivos examinando la calidad del ajuste, tanto en valor absoluto como en su valor incremental, y en la moderación de parsimonia.

1. Medidas absolutas de ajuste

Consiguen medir el ajuste integral del modelo, (modelo de medida y modelo estructural), mediante unos indicadores contrastados como son los que, a continuación, definimos:

- Satorra Bentler Chi-Square: El estadístico chi-cuadrado consigue mediante el contraste de hipótesis establecer una medida de ajuste sobre la varianza explicada.
- GFI (Goodness Fit Index): Otro indicador necesario para el ajuste absoluto es el GFI, siendo valido a partir de valores de 0,9.

2. Medidas incrementales de ajuste:

El ajuste incremental persigue establecer un índice que compara el modelo que hemos propuesto, con el modelo nulo o básico más verificado, buscando establecer, una nula asociación entre las variables propuestas (Barrio y Luque, 2000). Los índices contemplados son:

- BBNFI (Bentler-Bonett Normed Fit Index): Este ajuste su máxima variación oscila entre los valores 0 y 1, evitando así la dispersión de diferentes valores entre sí, necesita superar el valor de 0,9 para establecer que existe un buen ajuste. A partir de los resultados obtenidos por este índice en los modelos de principios y técnicas, se concluye la superioridad de cada uno de los modelos propuestos frente a un modelo nulo que estipula la ausencia de asociación entre los indicadores.
- AGFI (Adjusted Goodness Fit Index): este indicador necesita un valor superior a 0,9 para justificar que los datos observados tienen un. Buen ajuste incremental. Lo que se obtiene de este índice, es si es correcta la relación entre el modelo planteado y la matriz de datos planetados.
- IFI (Incremental Fit Index): La bondad de este indicador exige una aproximación cercana a la unidad. Los valores que toma este índice para cada uno de los modelos estimados lo respaldan.

3. Medidas de parsimonia:

Mediante el ajuste de parsimonia, si este es bueno, permite confirmar que lo resultados obtenidos se conservarán después de haber establecido el análisis de la muestra (Luengo y Obeso, 2013). El índice empleado de parsimonia es el PGFI (*Parsimony Adjusted Fit Index*), que permite comparar y establecer el resultado de los parámetros estudiados en el modelo.

Tabla 12

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
Medidas Incrementales de ajuste	Niveles recomendados de aceptación
AGFI	Valores superiores a 0,90
BBNFI	Valores superiores a 0,90
IFI	Valores próximos a 1
Medidas de Parsimonia	Niveles recomendados de aceptación
PGFI	Valores superiores a 0,90
NC	Valores entre 1 y 2

Nota: Barrio y Luque (2000)

8.3.1 EVALUACIÓN DE LA ESCALA ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT

Para evaluar la escala de medida de la variable independiente de organizational empowerment, avanzada en el artículo de Matthews *et al.*, (2003), compromete 20 ítems que, a su vez, determinan tres dimensiones, un cuadro dinámico de la estructural organizational, una vigilancia de las decisiones en el trabajo y una naturalidad en la información intercambiada.

Vamos a justificar las tres características: a) la dimensionalidad; b) la fiabilidad; c) la validez (de contenido, convergente y discriminante).

8.3.1.1 Dimensionalidad

La encuesta emplea una escala Likert de rango entre 1 y 7. Como menciona la misma: "El encuestado debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo tendrá el valor 7, si está completamente en desacuerdo el valor 1."

Para obtener la no dimensionalidad que pueda tener la escala se ha realizado un estudio de análisis con el método Varimax. Se obtuvo que un único factor obtenía un 100% del Eigenvalue en la matriz y posteriormente las cargas factoriales se mostraban en los ítems de la escala, como podréis observar en el apartado de fiabilidad.

A continuación estalos resultados obtenidos de la escala organizational empowerment con los índices de ajuste.

Tabla 13

Índices de ajuste del modelo de medida de empowerment

Satorra-Bentler chi2	g.l.	P	BB NFI	GFI	AGFI	NC
0,035	2	0,982	1	1	0,999	0,2

Observamos de la salida de los datos de la tabla anterior que el ajuste absoluto es correcto ya que presenta un valor 1 en el indicador GFI. En la medición del ajuste incremental el cumplimiento de los parámetros establecidos en la tabla de ajuste de los indicadores AGFI, NBI. La medida de parsimonia se encuentra dentro de los valores óptimos precisados.

8.3.1.2 Fiabilidad

Partiendo de que la fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente, conforme desarrolla George y Mallery (1995), se pretende que el instrumento de medición empleado reproduzca idénticos resultados toda vez que sea administrado a las mismas personas y en idénticas circunstancias.

La fiabilidad es un concepto que identifica la independencia de quien lo administra obteniendo similares resultados.

Los errores sistemáticos se encargan de medir la validez de la escala, mientras que la fiabilidad minimiza los errores aleatorios, es decir a mayor fiabilidad de la escala, menor valor aleatorio se obtendrá.

La medida clásica de la fiabilidad ha sido durante muchos años el Alpha (α) de Cronbach. Mediante este indicador visualizábamos la correlación de una variable con respecto a las restantes dentro de la escala. Con el tiempo ha sido abandonado este criterio puesto que es un indicador sesgado, es decir, no tiene en consideración la fiabilidad de los otros constructos dentro del modelo de estudio.

En este momento el indicador alternativo es el índice de fiabilidad compuesta, Fornell y Larcker (1981), que sí que tiene en consideración las relaciones entre constructos.

La fiabilidad compuesta se calcula a partir de la medición de las escalas estandarizadas, junto con los errores de medida, conforme aplica la fórmula:

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

El valor mínimo que debe alcanzar este indicador para obtener una buena fiabilidad, debe ser superior a 0,7, o lo que es lo mismo “la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error” (Carmines y Zeller, 1979), sin embargo, no aplica un acuerdo común en esta dirección.

Vamos a analizar para cada dimensión de la escala los valores obtenidos.

Tabla 14

Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la escala Organizational

Empowerment

Ítem	λ	Error
OE1	0,757*	0,426
OE2	0,784	0,774
OE3	0,555	0,692
OE4	0,798	0,363
OE5	0,59	0,651
OE6	0,801	0,357
OE7	0,679	0,538

OE8	0,526	0,724
OE9	0,638	0,592
OE10	0,828	0,313
OE11	0,621	0,614
OE12	0,725	0,275
OE13	0,84	0,497
OE14	0,816	0,443
OE15	0,509	0,741
OE16	0,601	0,638
OE17	0,694	0,518

OE18	0,865	0,252
OE19	0,696	0,515
OE20	0,621	0,614

El dato señalado con * se han igualado a 1 con el fin de establecer la escala de la variable latente.

Todos los parámetros estimados son estadísticamente 95 % ($t > 1,96$). El valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,5. Todos los valores son superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair *et al.*, (1999).

8.3.1.3 Validez

La validez de una escala se obtiene cuando cuantificamos lo que pretendemos medir, es decir, la validez de la escala observara diferencias entre los valores reales y los observados y no en otros factores, que determinan el error. (Churchill, 1979).

Con la validez pretendemos minimizar los errores sistemáticos, mientras que con la fiabilidad el objetivo es el que control de los errores aleatorios.

La medición de la validez precisa de la comparación con otras variables con las que ha sido creada la escala. La validez del constructo organizational empowerment se va a analizar a través de la validez convergente y de la validez de contenido.

8.3.1.3.1 Validez convergente

La validez convergente, implica que “un conjunto de indicadores representa un único constructo subyacente, pudiendo esto ser demostrado por medio de su unidimensionalidad” (Henseler, *et al.*, 2009).

La validez convergente tendrá un valor elevado cuando se verifica una alta correlación con otras formas de medir que puntúan la variable latente de estudio. (Churchill, 1979) Dicho de otro modo mediante la prueba de la escala en muestras diferentes.

El índice a emplear en nuestro estudio será el índice de la varianza extraída (AVE) que justifica el cociente entre la varianza de factor estandarizado, con respecto a la varianza total, sumado del error del mismo factor. (Fornell y Larcker, 1981)

A continuación, se muestra la formula empleada para obtener dicho índice:

Índice de Varianza Extraída (AVE) =

El valor suficiente para el indicador de estudio deberá ser igual o mayor a 0,5, consiguiendo con este dato que la varianza explicada sea superior al error esperado. (Fornell y Larcker, 1981). El calculo del índice de varianza media explicada nos da un valor de 0,5.

Otros índices a utilizar para la medición de la validez convergente son los siguientes:

- *El coeficiente de Bentler-Bonett* (Bentler-Bonett, 1980): necesita de un valor superior a 0,9 para comprobar la existencia de este factor.

- *La magnitud de las cargas factoriales* (Bollen, 1989): justifica la validez de un indicador en base al resultado de las cargas factoriales.
- *Coefficiente de los valores t* (Anderson y Gerbing, 1982): estudia la validez convergente a base a valores superior a 1,96 de t.

Los valores del ajuste incremental normalizado BBNFI están cercanos a la unidad. El ajuste global observado a través del GFI obtiene valores superiores a 0,9, añadiendo a los buenos valores de las medidas de parsimonia, indican que es una buena escala de medición.

8.3.1.3.2 Validez de contenido

La validez de contenido propone que la forma en la cual se ha desarrollado el instrumento de medida ha sido el correcto (Peter y Churchill, 1986).

Los indicadores de la escala miden conceptos cualitativos, por lo que no es fácil la elección de los mismos. Por este motivo es difícil encontrar un criterio objetivo único que permita medir la validez, exigiendo por lo tanto que sean los criterios subjetivos de los propios investigadores los que generen los parámetros de la validez (Bollen, 1989).

El estudio de la literatura acerca de la metodología en el proceso construcción de la escala han sido diseñados por Churchill (1979) y DeVellis (1991). Estas fases mencionadas en la obtención de la escala de organizational empowerment por lo que podemos afirmar que la escala cumple con la validez de contenido.

8.3.2 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS EN TI

La escala empleada para la medición de las competencias organizativas en TI es la obtenida por Devece (2006). Esta escala esta validada con anterioridad conforme a las propuestas de otros autores como Bassellier, (2001) y Byrd y Turner (2000). La escala la conforman 22 indicadores reflectivos.

8.3.2.1 Dimensionalidad

Desarrollamos un análisis factorial exploratorio (AFE), recordando que nuestros indicadores son reflectivos, mediante VARIMAX, para justificar la unidimensionalidad. Del análisis factorial conseguimos un único factor Eigenvalue del 100%, en la matriz factorial.

Los índices obtenidos para la escala de competencias organizativas en TI son los reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 15

Índices de ajuste del modelo de medida competencias organizativas en tecnologías de la información

Satorra-Bentler chi2	g.l.	P	BB NFI	GFI	AGFI	NC
11,746	8	0,162	0,988	0,983	0,955	1,46

Los valores indicados en la tabla a nivel absoluto, el indicador GFI, obtiene un valor cercano a la unidad. En cuanto al valor incremental conforme se observa de los valores de AGFI y BBNFI son superiores a 0,9 y muy próximos a 1. Y observando el valor de la parsimonia de 1,46 valor bueno, por encontrarse entre 1 y 2.

8.3.2.2 *Fiabilidad*

Indicamos los valores obtenidos de cargas factoriales estandarizadas y errores de media de la escala competencias organizativas en TI en la siguiente tabla:

Tabla 16

Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de competencias organizativa en TI

Ítem	λ	Error
COTI1	0,675*	0,543
COTI2	0,685	0,529
COTI3	0,747	0,442
COTI4	0,836	0,301
COTI5	0,657	0,568
COTI6	0,832	0,308

COTI7	0,770	0,407
COTI8	0,788	0,379
COTI9	0,864	0,253
COTI10	0,844	0,287
COTI11	0,675	0,544
COTI12	0,763	0,418
COTI13	0,748	0,440
COTI14	0,891	0,205
COTI15	0,889	0,208
COTI16	0,900	0,190
COTI17	0,986	0,027
COTI18	0,762	0,418
COTI19	0,887	0,213
COTI20	0,922	0,150
COTI21	0,952	0,094
COTI22	0,867	0,249

El parámetro señalado con * se han igualado a 1 con el fin de obtener la escala de la variable latente.

Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor que presentan la carga factorial estandarizada es elevado, ya que es superior a 0,6. Con excepción de tres cargas factoriales que su valor no alcanza el valor idóneo esperado, pero que, si supera el valor de 0,65, por lo tanto, cumplen con los requisitos de Hair (1999).

El cálculo de índice de fiabilidad compuesta, que se obtiene de la variable latente de estudio es 0,98, valor que excede del óptimo establecido en 0,7. Por lo tanto, con este valor podemos afirmar que la escala cumple con los criterios de fiabilidad.

8.3.2.3 Validez

8.3.2.3.1 Validez convergente

El valor obtenido del indicador Bentler-Bonett es 0,988 de valor, por lo tanto, cercano a la unidad y en índice de varianza media explicada (AVE) es 0,68, recordando que cualquier valor superior a 0,5, el error de medición es inferior a la varianza explicada.

8.3.2.3.2 Validez de contenido

Los ítems de la escala estana argumenatados en literatura, el apartado de escala y estudios previos ya realizados con la variable escogida. Por lo tanto, cumple con el primer criterio de validez de contenido. En cuanto al segundo criterio es que cumpla con las

normas de Churchill (1979) el cual considera que pueda existir una validez de contenido de la misma.

8.3.3 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

La escala utilizada en la medida de la capacidad de innovación, como ha analizado en el capítulo anterior, es la de Calantone *et al.*, (2002), compuesta por 6 ítems.

8.3.3.1 Dimensionalidad

La verificación de la dimensionalidad de la escala se efectuó mediante un análisis factorial exploratorio a través del método Varimax. Se obtiene un único factor con 100% de Eigenvalue.

Los índices obtenidos en el ajuste de la escala de medida de capacidad de innovación están a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 17

Índices de ajuste del modelo de medida capacidad de innovación

Satorra-Bentler chi2	g.l.	P	BB NFI	GFI	AGFI	NC
0,032	1	0,856	1	1	0,999	0,03

Se observa de la tabla que los valores absolutos del ajuste son correctos como lo indica el valor unitario GFI, así mismo, los valores incrementales del ajuste son también

excelentes, como se comprueba del valor normalizado del indicador BBNFI =1, y el valor prácticamente unitario del indicador AGFI (0,999).

8.3.3.2 Fiabilidad

Observamos las cargas factoriales y los errores derivados de la medición en la siguiente tabla.

Tabla 18

Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la capacidad de innovación

Ítem	λ	Error
CI1	0,818*	0,330
CI2	0,900	0,190
CI3	0,876	0,231
CI4	0,914	0,164
CI5	0,648	0,579
CI6	0,967	0,065

El parámetro distinguido con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros considerados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor que presentan la carga factorial estandarizada es elevado, ya que es superior a 0,6.

Las cargas factoriales normalizadas presentan en su conjunto valores superiores a 0,7, a excepción de un ítem que supera el valor de 0,64, por lo cual superamos ampliamente el mínimo planteado Hair (1999), el cual exigía que para eliminar un ítem su valor debería ser inferior a 0,432.

El índice de fiabilidad compuesta (IFC) es de 0,94, que excede del límite necesario de 0,7. Con estos índices podemos expresar que la escala cumple con la fiabilidad.

8.3.3.3 Validez

8.3.3.3.1 Validez convergente

A partir de los datos obtenidos podemos afirmar la validez convergente de la escala, tanto por el valor del indicador BBNFI (1), y los resultados de las cargas factoriales estandarizadas.

Observamos igual que el índice de varianza media explicada (AVE) es de 0,74 que es superior al 0,5, confirmando que se obtiene mayor valor de varianza explicada que de error en la medida.

8.3.3.3.2 Validez contenido

La escala de medida de capacidad de innovación cumple con los criterios exigidos para verificar la validez de contenido. En primer lugar, los ítems empleados en la escala

han sido obtenidos a través de una revisión de la literatura, de estudios empíricos y de sólidas argumentaciones. La escala empleada cumple con este criterio.

El otro criterio a confirmar en la escala es que haya sido construida en base a los conceptos planteados en la revisión de la literatura. Estos requisitos son los indicados por Churchill (1979). De tal forma podemos afirmar que existe validez de contenido.

Verificadas las propiedades socio métricas exigidas en la escala de medición, confirmamos que las cumple la escala de capacidad de innovación.

8.3.4 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DE DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

En esta variable de desempeño organizativo, el análisis se ha realizado basándonos en la escala de Nakata *et al.*, (2008), anteriormente desarrollada, compuesta por 7 ítems.

8.3.4.1.1 Dimensionalidad

Para confirmar la no dimensionalidad e la escala se realizo AFE, usando el método Varimax. Se obtiene un único factor con un Eigenvalue del 100% de la matriz factorial.

Los índices obtenidos para escala de desempeño organizativo son los reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 19

Índices de ajuste del modelo de medida desempeño organizativo

Satorra-Bentler chi2	g.l.	P	BB NFI	GFI	AGFI	NC
0,061	2	0,969	1	1	0,998	0,4

Los valores que se muestran en la tabla cumplen con las medidas de ajuste absolutas, como se observa GFI unitario, las medidas incrementales de ajuste obtienen el valor unitario, cuando observamos el índice BBNFI y muy próximo a la unidad den el valor de AGFI.

8.3.4.1.2 Fiabilidad

En la siguiente tabla aparecen los valores de las cargas y errores de medida.

Tabla 20

Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida del desempeño organizativo

Ítem	λ	Error
DO1	0,930*	0,135
DO2	0,812	0,339
DO3	0,801	0,357
DO4	0,788	0,379
DO5	0,781	0,389
DO6	0,643	0,586
DO7	0,812	0,339

El parámetro señalado con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente.

Todos los parámetros considerados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor que presentan la carga factorial estandarizada es alto, ya que es superior a 0,6.

Las cargas factoriales normalizadas presentan en su conjunto valores superiores a 0,7, a excepción de un ítem que supera el valor de 0,64, por lo cual superamos ampliamente el mínimo planteado Hair (1999), el cual exigía que para eliminar un ítem su valor debería ser inferior a 0,432.

El índice de fiabilidad compuesta (IFC) que tenemos es 0,87, que supera el límite establecido de 0,7.

8.3.4.1.3 *Validez*

8.3.4.1.3.1 *Validez convergente*

El objetivo que persigue la validez convergente es la correlación que se observa al evaluar la variable latente, en diferentes estudios. A partir del indicador incremental BBNFI (1) y el valor del ajuste global GFI (1), podemos afirmar la validez convergente de la escala de desempeño organizativo. De otro parte, el índice de varianza explicada AVE es 0,58, superando el valor mínimo de referencia establecido en 0,5.

8.3.4.1.3.2 *Validez de contenido*

La escala cumple con los criterios de validez de contenido, propuestos por Churchill (1979) y DeVellis (1991), conforme se comprueba en la revisión de la literatura.

8.4 *CONTRASTE DE HIPÓTESIS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES*

El modelo SEM (Structural Equation Modeling) se utiliza para obtener unos valores predecibles sobre los constructos, en base a una información cualitativa (Pearl, 2000).

Para conseguir la obtención de las relaciones de dependencia según Kahn (2006), precisamos combinar la regresión múltiple junto con el análisis factorial.

Estamos buscando establecer relaciones de causalidad entre variables latentes y las variables independientes del modelo.

Para realizar el ajuste de los datos en nuestro modelo precisamos del uso de tres análisis; Modelo global, modelo de medida y modelo estructural.

8.4.1 *Hipótesis que relaciona el organizational empowerment y el desempeño organizativo*

El modelo estructural de estudio lo componen una variable latente independiente (organizational empowerment) y una variable latente dependiente (desempeño organizativo).

La primera hipótesis de trabajo relaciona dos constructos teóricos de la siguiente manera:

H1: Existe una relación positiva entre el Organizational Empowerment y el desempeño organizativo.

8.4.1.1 *Ajuste del modelo global de la primera hipótesis*

Para conseguir un óptimo ajuste necesitamos que la diferencia entre la matriz de observaciones y la matriz del modelo tengan escasa diferencia.

Utilizamos tres tipos de media, los mismo que empleamos cuando estudiamos las escalas, pero esta vez para estudiar las salidas de las cargas factoriales, en relación a las dos variables de estudio, por tanto, empleamos media de ajuste absoluto, incremental y parsimonia.

Tabla 21

Índices de ajuste del modelo de la primera hipótesis

Satorra-Bentler Chi2	g.l.	p	RMSR	BB NFI	GFI	NC
36,26	41	0,681	0,02	0,996	0,965	0,89

El modelo global visto a través de las medidas absolutas de ajuste, necesitan que el índice de normalización de la raíz cuadrada media residual (RMSR), según Hu y Bentler (1988), debería situarse por debajo de 0,8 para obtener un ajuste correcto, como se observa de los datos de la tabla, el valor obtenido es de 0,02, lo que justifica un buen ajuste de modelo (Byrne, 2008). De la misma forma el valor GFI, que en nuestro caso es de 0,965, es superior al requerido de 0,9 para tener un buen juste, complementando de esta forma junto con el indicador anterior mencionado, un buen ajuste absoluto.

Para la observación de las medidas incrementales en el índice BBNFI, debe ser próximo a la 1, superando el valor de 0,9, en nuestro es 0,996. La medida de parsimonia se aproxima también a la unidad.

8.4.1.2 *Ajuste del modelo de medida de la primera hipótesis*

El ajuste del modelo de medida, con indicadores reflectivos, persigue que las variables de estudio en este modelo estén medidas de forma correcta mediante los datos observables. Se consigue mediante el análisis de la significación estadística de cada carga entre la variable latente y el indicador ($t \geq 1,96$).

Observamos en la siguiente tabla, la variable de empoderamiento con el desempeño, que las cargas factoriales estandarizadas tienen niveles idóneos, en su mayoría superiores a 0,707, que indica que “la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores sea mayor que la varianza de error” (Carmines y Zeller, 1979), deberíamos de eliminar los ítems no fiables y para ello aplicamos el criterio Hair (2011), el cual sugería deberían de no estar contemplados aquellas cargas que fueran menores de 0,432, verificando en la tabla que no existe ninguna carga factorial inferior a este dato, el menor valor es de 0,497.

Tabla 22 *Parámetros en el modelo de medida exógeno y endógeno para la primera*

hipótesis

Nº	λ	Error	Nº	λ	Error
OE1	0,770*	0,407	OE14	0,869	0,245
OE2	0,727	0,472	OE15	0,622	0,613
OE3	0,497	0,753	OE16	0,621	0,614
OE4	0,791	0,373	OE17	0,733	0,462
OE5	0,657	0,568	OE18	0,860	0,261
OE6	0,880	0,225	OE19	0,665	0,558
OE7	0,649	0,579	OE20	0,708	0,498
OE8	0,675	0,544	D1	0,900*	0,190
OE9	0,619	0,616	D2	0,891	0,205
OE10	0,866	0,250	D3	0,836	0,301
OE11	0,675	0,543	D4	0,762	0,419
OE12	0,762	0,418	D5	0,791	0,373
OE13	0,886	0,215	D6	0,685	0,529

Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$), La fiabilidad compuesta para la escala de medida de organizational empowerment es de 0,958 y de 0,921 para el modelo de medida desempeño organizativo, por lo que superan el nivel mínimo de 0,7.

El índice de varianza explicada toman los valores 0,539 en la escala de organizational empowerment y 0,664 en la escala de desempeño organizacional, siendo ambos valores superiores al 0,5 (Fornell y Larcker, 1981), por lo que podemos afirmar que la varianza conseguida por el factor es superior a la producida por el error de medida.

8.4.1.3 Ajuste del modelo estructural de la primera hipótesis

El ajuste del modelo estructural representa examinar en los coeficientes, el alcance de su significación (para un nivel de significación de 0,05, el valor de t debe ser superior a 1,96). Un parámetro no significativo indicaría que no hay un efecto sustancial sobre la relación propuesta.

Tabla 23

Parámetro e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis

MODELO	Coficiente y en la ecuación	Fiabilidad
DO → OE	0,704	0,426

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t=12,258 \geq 1,96$), en la tabla anterior se muestra un ajuste correcto del modelo estructural. Por lo tanto, damos por probada la primera hipótesis: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el organizational empowerment y el desempeño organizativo.

8.4.2 Hipótesis que relaciona las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo

La segunda hipótesis de trabajo relaciona dos variables analizadas y expuestas anteriormente:

H2: Existe una relación positiva entre las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo.

Como en los anteriores apartados, utilizaremos para obtener la evaluación de ajuste de los datos: el modelo global, de medida y modelo estructural.

8.4.2.1 Ajuste del modelo global de la segunda hipótesis

Los índices que se han obtenido del modelo, son los indicados en la siguiente tabla.

Tabla 24

Índices de ajuste del modelo de la segunda hipótesis

Satorra-Bentler Chi2	g.l.	p	BB NFI	GFI	RMSR	NC
42,952	41	0,387	0,952	0,932	0,039	1,05

El modelo global visto a través de las medidas absolutas de ajuste, necesitan que el índice de normalización de la raíz cuadrada media residual (RMSR), según Hu y Bentler (1988), debería situarse por debajo de 0,8 para obtener un ajuste correcto, como se observa de los datos de la tabla, el valor obtenido es de 0,039, lo que justifica un buen ajuste de modelo (Byrne, 2008). De la misma forma el valor GFI, que en nuestro caso es de 0,932, es superior al requerido de 0,9 para tener un buen ajuste, complementando de esta forma junto con el indicador anterior mencionado, un buen ajuste absoluto.

Para la observación de las medidas incrementales en el índice BBNFI, debe ser próximo a la 1, superando el valor de 0,9, en nuestro es 0,952. La medida de parsimonia se aproxima supera a la unidad (NC = 1,05).

8.4.2.2 Ajuste del modelo de medida de la segunda hipótesis

El ajuste del modelo de medida, con indicadores reflectivos, persigue que las variables de estudio en este modelo estén medidas de forma correcta mediante los datos

observables. El ajuste de medida se consigue mediante el análisis de la significación estadística de cada carga entre la variable latente y el indicador ($t \geq 1,96$).

La siguiente tabla nos muestra las cargas factoriales tanto para el modelo exógeno, es decir, la variable competencias organizativas en TI, como para el modelo endógeno, el constructo de desempeño organizativo. Observamos que las cargas factoriales estandarizadas tienen niveles idóneos, en su mayoría superiores a 0,707, que indica que “la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores sea mayor que la varianza de error” (Carmines y Zeller, 1979), deberíamos de eliminar los ítems no fiables y para ello aplicamos el criterio Hair (2011), el cual sugería deberían de no estar contemplados aquellas cargas que fueran menores de 0,432, verificando en la tabla que no existe ninguna carga factorial inferior a este dato, el menor valor es de 0,621.

Tabla 25

Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno para la segunda hipótesis

Nº	λ	Error	Nº	λ	Error
COTI1	0,657*	0,568	COTI15	0,860	0,260
COTI2	0,688	0,527	COTI16	0,913	0,166
COTI3	0,708	0,499	COTI17	0,733	0,463
COTI4	0,864	0,254	COTI18	0,622	0,613
COTI5	0,747	0,442	COTI19	0,866	0,250
COTI6	0,823	0,323	COTI20	0,900	0,190
COTI7	0,762	0,419	COTI21	0,763	0,418
COTI8	0,763	0,418	COTI22	0,675	0,544
COTI9	0,891	0,206	D1	0,900*	0,190
COTI10	0,870	0,243	D2	0,891	0,205
COTI11	0,887	0,213	D3	0,836	0,301
COTI12	0,685	0,531	D4	0,762	0,419
COTI13	0,665	0,558	D5	0,791	0,373
COTI14	0,621	0,614	D6	0,685	0,529

Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$), La fiabilidad compuesta para las competencias organizativas en TI es de 0,971 y de 0,921 para el modelo de medida del desempeño organizativo, por lo que superan el nivel mínimo de 0,7. El índice de varianza explicada toman los valores 0,604 en la escala de competencias organizativas en TI y 0,664 en la escala de desempeño organizacional, por lo que podemos afirmar que la varianza conseguida por el factor es superior a la producida por el error de medida.

8.4.2.3 *Ajuste del modelo estructural de la segunda hipótesis*

Para obtener un ajuste de modelo significativo los coeficientes deben estar establecidos en 0,05 y el valor $t = 1,96$. Un parámetro no significativo indicaría que no hay un efecto sustancial sobre la relación propuesta.

Tabla 26

Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis

MODELO	Coficiente y en la ecuación	Fiabilidad
CO TI → DO	0,723	0,358

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t = 21,025 \geq 1,96$), La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural.

Por lo tanto, damos por probada la segunda hipótesis: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo.

8.4.3 Hipótesis que relaciona el *organizational empowerment* y la capacidad de innovación

La tercera hipótesis de trabajo ya relaciona dos constructos teóricos y se enunció de la siguiente manera:

*H3: Existe una relación positiva y significativa entre el *organizational empowerment* y la capacidad de innovación.*

Como en otros casos, es necesario desarrollar y analizar todas las fases del modelo para ver su causalidad. Cuando han sido modelizados, se estima el proceso para evaluar el ajuste en tres niveles: el conjunto, el de medida y el estructural.

8.4.3.1 Ajuste del modelo global de la tercera hipótesis

Los índices indicados en la siguiente tabla evidencian un correcto ajuste global, por lo que, se puede aseverar que el modelo de estudio representa adecuadamente la relación causal entre las variables planteadas.

Tabla 27

Índices de ajuste del modelo de la tercera hipótesis

Satorra-Bentler Chi2	g.l.	p	BB NFI	GFI	RMSR	NC
44,06	41	0,34	0,95	0,96	0,03	1,07

El modelo global visto a través de las medidas absolutas de ajuste, necesitan que el índice de normalización de la raíz cuadrada media residual (RMSR), según Hu y Bentler (1988), debería situarse por debajo de 0,8 para obtener un ajuste correcto, como se observa de los datos de la tabla, el valor obtenido es de 0,03, lo que justifica un buen ajuste de modelo (Byrne, 2008). De la misma forma el valor GFI, que en nuestro caso es de 0,96, es superior al requerido de 0,9 para tener un buen ajuste, complementando de esta forma junto con el indicador anterior mencionado, un buen ajuste absoluto.

Para la observación de las medidas incrementales en el índice BBNFI, debe ser próximo a la 1, superando el valor de 0,9, en nuestro es 0,95. La medida de parsimonia se aproxima supera a la unidad (NC = 1,07).

8.4.3.2 Ajuste del modelo de medida de la tercera hipótesis

La siguiente tabla nos muestra las cargas factoriales tanto para el modelo exógeno, es decir, la variable empowerment organizacional, como para el modelo endógeno, el constructo de capacidad de innovación. Observamos que las cargas factoriales

estandarizadas tienen niveles idóneos, en su mayoría superiores a 0,707, que indica que “la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores sea mayor que la varianza de error” (Carmines y Zeller, 1979), deberíamos de eliminar los ítems no fiables y para ello aplicamos el criterio Hair (2011), el cual sugería deberían de no estar contemplados aquellas cargas que fueran menores de 0,432, verificando en la tabla que no existe ninguna carga factorial inferior a este dato, el menor valor es de 0,497.

Tabla 28

Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno de la tercera

hipótesis

Nº	λ	Error	Nº	λ	Error
OE1	0,770*	0,407	OE14	0,869	0,245
OE2	0,727	0,472	OE15	0,622	0,613
OE3	0,497	0,753	OE16	0,621	0,614
OE4	0,791	0,373	OE17	0,733	0,462
OE5	0,657	0,568	OE18	0,860	0,261
OE6	0,880	0,225	OE19	0,665	0,558
OE7	0,649	0,579	OE20	0,708	0,498
OE8	0,675	0,544	CI1	0,823*	0,322
OE9	0,619	0,616	CI2	0,861	0,258
OE10	0,866	0,250	CI3	0,747	0,440
OE11	0,675	0,543	CI4	0,889	0,208
OE12	0,762	0,418	CI5	0,657	0,568

Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$), la fiabilidad compuesta para la capacidad de innovación es de 0,922 y de 0,958 para el organizational empowerment. Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente.

Ambos valores son adecuados ya que superan el nivel mínimo de 0,7. El índice de varianza explicada es 0,539 para la escala de organizational empowerment y 0,666 para la escala de medida capacidad de innovación, los constructos explican más de la mitad de la varianza de sus indicadores.

8.4.3.3 *Ajuste del modelo estructural de la tercera hipótesis*

Para obtener el ajuste del modelo estructural debemos obtener una significación con los coeficientes que se han estimado en un nivel de 0,05 de significación y el valor $t = 1,96$.

Un parámetro no significativo indicaría que no hay un efecto sustancial sobre la relación propuesta.

Tabla 29

Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la tercera hipótesis

MODELO	Coficiente y en la ecuación	Fiabilidad
OE → CI	0,794	0,332

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t=9,065 \geq 1,96$), La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural. Por lo tanto, damos por probada la tercera hipótesis: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las organizational empowerment y la capacidad de innovación.

8.4.4 Hipótesis que relaciona el organizational empowerment y la capacidad de innovación

La cuarta hipótesis de trabajo ya relaciona dos constructos teóricos y se enunció de la siguiente manera:

H4: Existe una relación positiva y significativa entre las competencias organizativas en TI y la capacidad de innovación.

Como en las anteriores relaciones, se ha desarrollado todas las etapas de modelización. Cuando ya se ha obtenidos los distintos modelos se ha estimado evaluarlo en tres ajustes distintos: para el modelo en su conjunto, para el modelo de medida y para el modelo estructural.

8.4.4.1 *Ajuste del modelo global de la cuarta hipótesis*

Los índices presentados en la siguiente tabla evidencian un buen ajuste global, por lo que podemos afirmar que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

Tabla 30

Índices de ajuste del modelo de la cuarta hipótesis

Satorra-Bentler Chi ²	g.l.	<i>p</i>	BB NFI	GFI	RMSR	NC
44,62	41	0,32	0,96	0,96	0,04	1,08

El modelo global visto a través de las medidas absolutas de ajuste, el estadístico chi-cuadrado es significativo, por otro lado, el índice de normalización de la raíz cuadrada media residual (RMSR), según Hu y Bentler (1988), debería situarse por debajo de 0,8 para obtener un ajuste correcto, como se observa de los datos de la tabla, el valor obtenido es de 0,04, lo que justifica un excelente ajuste de modelo (Byrne, 2008). De la

misma forma el valor GFI, que en nuestro caso es de 0,96, es superior al requerido de 0,9 para tener un buen ajuste, complementando de esta forma junto con el indicador anterior mencionado, un buen ajuste absoluto.

Para la observación de las medidas incrementales en el índice BBNFI, debe ser próximo a la 1, superando el valor de 0,9, en nuestro es 0,96. La medida de parsimonia se aproxima supera a la unidad (NC = 1,08).

8.4.4.2 *Ajuste del modelo de medida de la cuarta hipótesis*

Para comprobar el ajuste total del modelo miraremos la significación de las cargas obtenidas entre los indicadores y las variables, comprobaremos la fiabilidad y la varianza.

En la siguiente tabla, nos indica las cargas factoriales tanto para el modelo endógeno como para el exógeno. Todas las cargas tienen niveles correctos, por encima de 0,6 y son estadísticamente significativas.

Tabla 31*Parámetros estimados en el modelo de medida de la cuarta hipótesis*

Nº	λ	Error	Nº	λ	Error
COTI1	0,657*	0,568	COTI15	0,860	0,260
COTI2	0,688	0,527	COTI16	0,913	0,166
COTI3	0,708	0,499	COTI17	0,733	0,463
COTI4	0,864	0,254	COTI18	0,622	0,613
COTI5	0,747	0,442	COTI19	0,866	0,250
COTI6	0,823	0,323	COTI20	0,900	0,190
COTI7	0,762	0,419	COTI21	0,763	0,418
COTI8	0,763	0,418	COTI22	0,675	0,544
COTI9	0,891	0,206	CI1	0,823*	0,322
COTI10	0,878	0,229	CI2	0,861	0,258
COTI11	0,887	0,213	CI3	0,747	0,440
COTI12	0,685	0,531	CI4	0,889	0,208
COTI13	0,665	0,558	CI5	0,657	0,568
COTI14	0,623	0,614	CI6	0,891	0,205

Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$), la fiabilidad compuesta para la capacidad de innovación es de 0,922 y de 0,971 para las competencias organizativas en TI. Ambos valores son adecuados ya que superan el nivel mínimo de 0,7. El índice de varianza explicada es 0,0,604 para la escala de competencias organizativas en TI y 0,666 para la escala de medida capacidad de innovación, por lo tanto los constructos explican más de la mitad de la varianza de sus indicadores. Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente.

8.4.4.3 *Ajuste del modelo estructural de la cuarta hipótesis*

El ajuste del modelo estructural implica el análisis de la significación alcanzada por los coeficientes estimados (para un nivel de significación de 0,05, el valor de t ha de alcanzar el valor de 1,96). Un parámetro no significativo indicaría que no hay un efecto sustancial sobre la relación propuesta.

Tabla 32

Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la cuarta

hipótesis

MODELO	Coficiente γ en la ecuación	Fiabilidad
CO TI \rightarrow CI	0,762	0,322

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t=17,039 \geq 1,96$), La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural, Por lo tanto, damos por probada la cuarta hipótesis, donde existe una relación positiva entre las competencias organizativas en TI y la capacidad de innovación.

8.4.5 Hipótesis que relaciona el papel mediador de la capacidad de innovación entre el organizational empowerment y las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo

La quinta hipótesis de trabajo ya relaciona dos constructos teóricos y se enunció de la siguiente manera:

H5: La relación positiva entre el organizational empowerment, las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo se explica a través de la mediación de la capacidad de innovación.

El modelo estructural lo conforman dos variables latentes independientes exógenas (organizational empowerment y competencias organizativas en TI), una variable latente mediadora endógena que es la capacidad de innovación y, por último, la variable latente dependiente de estudio correspondiente al desempeño organizativo.

Procedemos a estudiar la calidad de ajuste del modelo expuesto a tres niveles: para el modelo en su conjunto, para el modelo de medida y para el modelo estructural.

8.4.5.1 Ajuste del modelo global de la quinta hipótesis

Observamos los índices representados en la tabla, como salida del estudio realizado que indican un óptimo ajuste global, pudiendo confirmar que en el modelo de estudio se establece una buena relación causal entre los constructos planteados.

Tabla 33

Índices de ajuste del modelo de la quinta hipótesis

Satorra-Bentler Chi2	g.l.	p	BB NFI	GFI	RMSR	NC
50,54	42	0,1716	0,94	0,95	0,05	1,20

Las medidas absolutas de ajuste son buenas, como se observa de los valores obtenidos con índice GFI, 0,95, siendo superior al valor 0,9 recomendado y también el RMSR, 0,05, cuya recomendación indica valores inferiores 0,08. El ajuste incremental representado por los valores próximos a 1 de BBNFI resulta excelente, y la medida de ajuste de parsimonia cumple con la exigencia de encontrarse entre valores de 1 y 2 (NC=1,2).

8.4.5.2 *Ajuste del modelo de medida de la quinta hipótesis*

Una vez comprobado de los modelos de media para las anteriores hipótesis, los cuales han sido todos excelentes, podemos considerar de igual forma satisfactoria el ajuste de modelo de medida, para nuestra hipótesis de estudio.

8.4.5.3 *Ajuste del modelo estructural de la quinta hipótesis*

En la siguiente tabla podemos comprobar el ajuste de los modelos estructurales de la quinta hipótesis. Los coeficientes γ , α y Ω de las ecuaciones estructurales son

estadísticamente significativos. El coeficiente β , en cambio, no lo es ya que su valor t asociado es inferior a 1,96. En conjunto, consideramos el ajuste aceptable.

Tabla 34

Parámetros estimados e índices de fiabilidad en los modelos estructurales de la quinta hipótesis

MODELO	Coeficiente γ en la ecuación	Fiabilidad de la ecuación estructural
$OE + COTI \rightarrow CI$ $\rightarrow DO$	$DO = \gamma CI + \beta OE + \Omega COTI + D$ $\gamma = 0,808 (t=19,065);$ $\beta = 0,068 (t=0,842)$ $\Omega = 0,057 (t=0,742)$	0,579
$OE + COTI \rightarrow CI$	$CI = \beta OE + \Omega COTI + D$ $\beta = 0,888 (t=18,629)$ $\Omega = 0,765 (t=9,264)$	0,381

Tabla 35

Efecto directo e indirecto sobre el desempeño organizativo

MODELO	Efecto Indirecto	Efecto Directo	Efecto Total
Completo	$\alpha \gamma = 0,745$	$\beta = 0,071$ no significativo($t=0,915$)	0,816

Estudiamos en la tabla el efecto indirecto e directo que se produce la variable latente endógena, desempeño organizativo. Verificando que el efecto indirecto es mayor que el directo, siendo el efecto indirecto estadísticamente significativo. Dando a entender la importancia de la variable mediadora en nuestro modelo de estudio.

9 *CAPÍTULO CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN*

9.1 *CONCLUSIONES*

9.1.1 *Introducción*

El objetivo general a lo largo de la tesis ha sido realizar un análisis de las distintas variables del modelo de estudio. Se empezó con la conceptualización de la empresa y de sus teorías de creación, desarrollando un marco teórico de las teorías que sustentaron las primeras empresas pioneras en la estrategia de los recursos y las capacidades.

Estas teorías nos hicieron ver la importancia de las variables analizadas en el modelo previsto para el análisis, el empoderamiento en la empresa, la importancia de las competencias organizativas en tecnologías de la información, la capacidad de innovación que tienen las mismas y su reflejo en el desempeño de los resultados. A lo largo de la tesis se realizó un análisis de las mismas para ver su evolución y posteriormente sus relaciones entre ellas.

Todo ello nos hizo llegar al modelo teórico y a las hipótesis de la investigación, que posteriormente se analizaron para obtener las distintas conclusiones aplicadas al sector hotelero.

9.1.2 *Conclusiones conceptuales de las variables analizadas*

Desde el año 2016 al 2021 se observó un crecimiento en las publicaciones de los estudios relacionados con la teoría de recursos y capacidades, y capacidades dinámicas relacionadas con las organizaciones y su desempeño, muestra de ello son los 991

artículos encontrados en la base de datos de la web of science (WOS) al introducir las variables en la búsqueda.

De esta manera, es evidente la oportunidad del presente estudio al estudiar las variables empoderamiento, tecnologías de la información, que pueden influir en la capacidad de innovación de las empresas, y como afecta al desempeño del sector hotelero.

La teoría de recursos y capacidades propone que las organizaciones son capaces de conseguir una ventaja competitiva a través de los recursos que poseen y controlan (Wernerfelt 1984; Barney 2001), sin embargo, en un entorno hostil, no es suficiente con poseer recursos y capacidades, si no, gozar de competencias o capacidades que permitan crear productos o procesos (Helfat, 1997) y construyan y reconfiguren dichos recursos y capacidades para dar respuesta a las variaciones del entorno (Teece *et al.*, 1997) y de esta manera surgen la capacidades dinámicas, consideradas por algunos autores como una ramificación de la teoría de recursos y capacidades (Talaftaryani, 2021).

Se ha demostrado en varios estudios que la capacidad de innovar de las organizaciones influye positivamente en el desempeño organizacional (Yang y Shafi, 2019; Almulhim, 2020; Siahaan y Tan, 2020), que las capacidades organizativas en tecnologías de la información median en el proceso de innovación (Mazzucchelli *et al.*, 2021), así mismo, señalan la importancia del empoderamiento en el comportamiento innovador de los trabajadores (Mahmoud *et al.*, 2021).

9.1.3 Organizational Empowerment

El empowerment organizacional tiene una influencia positiva en el desempeño organizacional (Bland *et al.*, 2021) de manera que se pueden extraer conclusiones conceptuales importantes acerca de la complejidad del constructo en cuanto a su implicación en la organización, ya que busca que los miembros de la organización generen compromiso (Conger y Kanungo, 1988), autonomía, responsabilidad por su organización y a la vez se sientan valorados y reconocidos por sus iguales y superiores (Spreitzer, 1995).

En este estudio se ha comprobado la relación que existe entre el empoderamiento y la capacidad de innovación para el éxito organizacional (Mahmoud *et al.*, 2021). Aunque el empoderamiento estructural y el psicológico son diferentes, algunos estudios han comprobado que la autonomía del equipo y la comunicación ágil, componentes del empoderamiento estructural, contribuyen al empoderamiento psicológico, es decir, al sentimiento de estar empoderado y que de esta manera favorezca a la conducta innovadora (Malik *et al.*, 2021). Esto se ha evidenciado en la revisión de la literatura realizada en la tesis y desde la perspectiva analítica se ha comprobado en los resultados obtenidos del análisis estadístico realizado a través de las ecuaciones estructurales planteadas en el modelo.

Además, se ha comprobado como una cultura empresarial con empoderamiento en todos los niveles jerárquicos, ha provocado un efecto positivo en los resultados empresariales a la hora de la toma de decisiones por parte de todos los miembros decisores en la empresa (Crisp, 2020).

9.1.4 Competencias organizativas en TI aplicadas en la empresa

Las capacidades en tecnologías de la información favorecen directa o indirectamente a las organizaciones a acceder rápidamente a la información, a reducir los costes y a impulsarla calidad del servicio (Zeng y Lu, 2020). Sin embargo, es importante la disminución de la incertidumbre y permitir la adaptación y la absorción del conocimiento para evitar que afecte la introducción de las TI en las organizaciones (Jilke, 2020), ya que dentro de la empresa es importante que para que estas situaciones no ocurran deban existir aspectos como el empoderamiento, trabajo en equipo, innovación y capacidad de adaptación.

En este estudio se ha podido evidenciar la influencia de las capacidades en TI en las organizaciones para promover a la innovación y así ayudar al desempeño organizacional (Mikalef *et al.*, 2020), reconociéndose la capacidad en TI como una capacidad dinámica, importante para la innovación, que con la atribución disruptiva que se le otorga a las TI, se puede construir, transformar, aprovechar e incluso destruir la competitividad de otra organización en los mercados actuales, cada vez más variables (Rampersad y Troshani, 2020).

La investigación teórica realizada puede permitir afirmar que el papel de la capacidad de TI en los hoteles es un factor estratégico en la agilidad hotelera, en donde actúan diferentes actores tanto externos como internos (Melián-Alzola *et al.*, 2020) y la manera en que se relacionan e influyen con la dimensión organizativa, humana y medioambiental para tener un impacto posterior en el desempeño organizacional (Yadegaridehkordi *et al.*, 2020).

9.1.5 *La innovación en las empresas*

Para obtener una ventaja competitiva es necesario tener la capacidad de desarrollar rápidamente nuevos productos y servicios (Dossena *et al.*, 2020). La literatura concluye que son necesarios cuatro factores para generar esa capacidad de innovación: cultura organizacional, conocimientos, recursos y el cliente (Al-kalouti *et al.*, 2020).

Un equipo de trabajo que se siente empoderado y comprometido con los objetivos de la organización estimula su creatividad, y por lo tanto impulsa la innovación del equipo que cree y confía en sus capacidades y está preparado a crear y probar cosas nuevas (Tang, *et al.*, 2020),

Este estudio ha podido determinar como antecedentes organizacionales del desempeño, la capacidad tecnológica de las empresas y su implicación en el desempeño de la innovación (Liu *et al.*, 2020).

Sin embargo, la capacidad tecnológica por si sola no impacta en el desempeño, para generar una capacidad de innovación simbólica las organizaciones actuales deben tener claro la importancia de la capacitación a sus empleados para que creen y compartan conocimientos y de la importancia del trabajo en equipo, ya que al optimar el capital humano y explotar los recursos y capacidades tienen la oportunidad de establecer un intercambio de conocimientos eficaz que genere innovación y por lo tanto una ventaja competitiva en un mercado altamente diversificado y cambiante (Mazzucchelli *et al.*, 2021).

9.1.6 Conclusiones desempeño

El éxito en el desempeño de las organizaciones no siempre va a depender de la interpretación de los comentarios provenientes de clientes o competidores, sino, de la capacidad innovadora de las organizaciones para generar valor agregado a los clientes (O’Cass y Viet Ngo, 2007).

Para Kafetzopoulos *et al.* (2019) existen dos medidas de desempeño en las organizaciones, la primera relacionada con los resultados financieros y la segunda relacionada con los resultados no financieros. En las organizaciones se mide el desempeño mediante la evaluación del desempeño que permite reconocer como se encuentra la actividad de la organización y si está generando los resultados esperados de acuerdo con los objetivos trazados (Anggadini *et al.*, 2021).

Se encuentra sondeada conceptualmente la importancia de las personas en la innovación y su impacto en el desempeño ya que la capacidad innovadora de una organización reside en sus trabajadores, en su inteligencia, creatividad, implicación y apoyo (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2008).

Sin la presencia de ellos, sería imposible aplicar la teoría de distribuir de manera estratégica los recursos de la organización importante para el desempeño organizacional que de acuerdo con la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), que puede concebir impacto en el desempeño de la organización en cuanto se utilicen los dichos recursos estratégicamente sobre las capacidades organizativas en este caso estratégicas (Foltean *et al.*, 2018).

En el desempeño organizacional cabe destacar el papel clave de las TI y su valor para el transcurso y eficiencia de los procesos, las nuevas tecnologías traen consigo una

serie de beneficios como una importante herramienta para la innovación y el aumento en los ingresos (Martínez-Caro *et al.*, 2020).

9.2 Conclusiones empíricas

Tras la revisión bibliográfica de las variables del estudio, como su análisis metodológico a través del PLS y los resultados obtenidos del modelo, se puede confirmar la validez del modelo planteado en la tesis y sus hipótesis validadas, que exponemos a continuación:

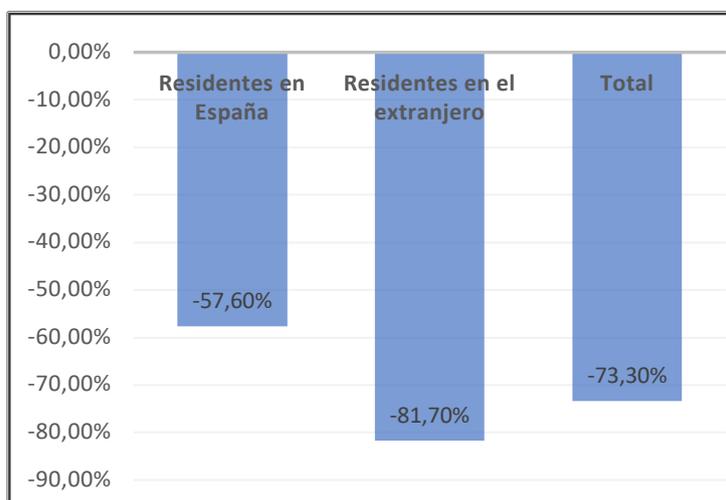
- H1: *Existe una relación positiva entre el Organizational Empowerment y el desempeño organizativo.*
- H2: *Existe una relación positiva entre las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo.*
- H3: *Existe una relación positiva y significativa entre el organizational empowerment y la capacidad de innovación.*
- H4: *Existe una relación positiva y significativa entre las competencias organizativas en TI y la capacidad de innovación.*
- H5: *La relación positiva entre el organizational empowerment, las competencias organizativas en TI y el desempeño organizativo se explica a través de la mediación de la capacidad de innovación.*

9.3 Conclusiones del sector hotelero

Durante esta investigación ha surgido a flote el hecho de que el turismo ha sido uno de los sectores más golpeado por la pandemia del Covid-19, revelando una caída del PIB turístico del 69% en comparación con años anteriores, igualmente pérdidas de empleos y cierre de hoteles (Exceltur, 2021). Las pernoctaciones que en el año 2018 y 2019 venían siendo positivas muestran en el 2020 un cambio negativo mostrando claramente las consecuencias de los cierres de fronteras y de las medidas de aislamiento tomadas por los gobiernos ante el Covid-19 (World Tourism Barometer, 2020); (INE, 2021).

Ilustración 23

Porcentaje de pernoctaciones en negativo de establecimientos hoteleros según categoría en España 2020



Nota: World Tourism Barometer (2020); (INE, 2021)

Las pérdidas económicas y el cambio generado, los posibles cierres indefinidos ante la crisis, llevo a los hoteles a una nueva realidad, a tener que adaptarse ante la incertidumbre, recuperarse, transformarse o crecer, de esta manera surgieron a flote las capacidades innovadoras que explican que el cambio sea efectivo en algunas organizaciones y puedan progresar, de igual manera el apoyo de la organización hacia sus trabajadores en el momento de la crisis permite gestionar sus propios recursos, actividades y capacidades estimulando las nuevas ideas fomentando la seguridad entre sus empleados que influyen en el desempeño del hotel en los momentos de crisis (Melián-Alzola *et al.*, 2020).

Las tácticas para garantizar la salud y la seguridad de los huéspedes en los hoteles ha sido primordial para recuperar el sector, pero también ha hecho que los clientes adquieran cambios en sus comportamientos de compra (Loi *et al.*, 2021), las tecnologías de la información han hecho parte de ello evitando el contacto personal y permitiendo que los huéspedes adquieran, conozcan y realicen sus compras con mucha anticipación e incluso con un contenido virtual, que con la pandemia del Covid-19 se ha introducido de manera rápida como respuesta ante la crisis (Srivastava *et al.*, 2021).

Estos cambios producidos en los hoteles son producto de la capacidad de reconfigurar los recursos y capacidades de la organización para ajustarse a la nueva realidad y ser competitivos en el nuevo entorno (Liu y Yang, 2021). Los responsables de hoteles han aceptado que se realizaron cambios para adaptarse a la pandemia (Duarte *et al.*, 2020), Sin embargo, a la durante el año 2020 El 55% de los hoteles de 3 y 4 estrellas no abrieron sus puertas debido a las magnas perdidas económicas sufridas (Anuario de la Hostelería de España 2020, 2020)

9.4 Conclusiones aplicadas en la empresa

Los desafíos que se plantean las empresas en estos tiempos, van más allá de las tecnologías y las nuevas generaciones, hablamos de personas, aquellas que van a generar la creación de valor en la empresa.

Estamos en un entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) en el cada vez es más difícil para las empresas estar adaptándose a las nuevas complejidades de la sociedad. A raíz de esta nueva situación en la que nos encontramos a raíz de la pandemia mundial sufrida, ha hecho que las empresas que tenían un alto empoderamiento y estuvieran altamente competitivas en tecnologías de la información pudieran adaptarse al nuevo entorno de forma más fácil (Altinay y Arici, 2021). Aquellas que están en proceso de cambio o no estaban a la altura de las altamente competitivas, han tenido que adaptarse de forma inmediata para poder dar respuesta a la situación, que requería de una digitalización de los procesos de los hábitos de compra de los consumidores. Por ello nos gustaría en un futuro poder aplicar el estudio realizado en esta tesis, en las empresas con la situación actual y ver la evolución obtenida.

Además, el sector hotelero, ha sido uno de los sectores más castigados en esta crisis sanitaria, ya que los ciudadanos no podían salir de sus casas y las limitaciones de traslados eran muy estrictas (Toubes *et al.*, 2021). Un sector que ha tenido que cambiar muchos procesos dentro de la estrategia empresarial, viéndose beneficiados aquellos hoteles que tenían un alto empoderamiento la empresa, ya que esto propiciaba que los líderes de las mismas no solo generaran ideas, sino que también compartían estas ideas con sus equipos para construir nuevos procesos y adaptarse a la situación de forma más rápida, como se ha visto reflejado en la revisión de la bibliografía de esta tesis.

Siendo el empoderamiento y las tecnologías factores importantes en la empresa, la capacidad de innovación debe ser un requisito indispensable en las mismas, ya que esta debe pivotar en todos los departamentos para que haya un buen desempeño en los resultados empresariales.

En España se perdieron 622.600 empleos en 2020 y la tasa de paro aumentó hasta el 16,13%, nos comunicaba Watchandact (2021) esto provocaba que el 74% de las empresas han acelerado su proceso de transformación digital y un 64% han invertido en tecnologías en sus procesos.

Algunas de las tendencias más significativas en innovación en empresas de este último año, son las tecnologías en la incorporación del teletrabajo y la compatibilidad presencial, la inteligencia artificial en los datos y en análisis, para mejorar la toma de decisiones, la ciberseguridad en las empresas, la atención al cliente implementada con chatbots y los asistentes digitales para mejorar la experiencia de usuario (Estudio del Índice de Madurez Digital del INCIPY, 2021)

En lo que coinciden todos los expertos es que la innovación va a ser una parte fundamental para ser la palanca de transformación en una empresa, y más concretamente en el sector turismo, teniendo una mayor capacidad de respuesta en la demanda de los clientes que cada vez son más exigentes (UEstudio, 2021)

El futuro de este sector está claro que viene fundamentado por la incorporación de las nuevas tecnologías de información, la sostenibilidad, la capacidad de innovación de los hoteles, entre otros. Como bien nos indicaba la Sociedad Estatal para la gestión de la innovación y las tecnologías turísticas (SEGITTUR) para hacer frente a esta era post COVID.

Ilustración 24

Modelo de destino turístico inteligente de SEGITTUR



Nota: Informe de innovación turística y especialización inteligente en España (2021)

Con este modelo presentan la estrategia de las empresas que quieran sobrevivir a este entorno volátil, pero cada vez más exigente por el cliente. Una transformación muy compleja para muchos sectores, en especial el hotelero, ya que deberán digitalizar todos los procesos posibles y buscar la mejora en la eficiencia y una completa experiencia para los clientes.

9.5 Limitaciones de la investigación

La investigación que se ha realizado únicamente se ha aplicado al sector del turismo, concretamente en el sector hotelero, se podría haber aplicado a otros subsectores dentro del turismo, como la hostelería, las agencias, entre otros. También se podría replicar en otros sectores empresariales, el de bienes de consumo (alimentación, cosmética y cuidado personal, juguetes, mascotas, productos de limpieza, etc.) comercio electrónico, construcción, finanzas, entre otros.

Se ha visto a lo largo de la investigación que las variables son actuales y que cada vez tienen mayor importancia en la sociedad por eso aplicarlos en cualquiera de estos sectores, nos podrían dar resultados interesantes.

Además de poder realizar el análisis en otro sector, también otra limitación ha sido que la encuesta se realizó uno año antes de la pandemia, por lo que volver a realizar el análisis posteriormente, nos daría resultados distintos a los obtenidos, por que también sería interesante realizarlo de cara al medio plazo.

Centrándonos en las variables escogidas, las tecnologías de la información como se ha observado es una variable que se encuentra en constante cambio, por lo que, si realizáramos hoy en día el análisis posiblemente, tendría unas tendencias distintas o incluso unas dimensiones diferentes, por lo que se podría replantear dicha variable.

En general, a causa de la pandemia producida por el covid-19, a día de hoy se podría plantear el mismo modelo e incluso una variable adicional como se planteaba anteriormente, para obtener distintos resultados.

9.6 Futuras líneas de investigación

Una de las futuras líneas de estudio más cercana podría ser la posibilidad de aplicar el modelo a otros subsectores, ya que podríamos obtener diferentes resultados en el análisis y además ver el impacto que se ha producido a raíz de la pandemia actual Covid-19.

Además, se podría estudiar la incorporación de una variable macroeconómica que estudie los problemas que estamos teniendo en la actualidad con la crisis sanitaria y como ha afectado al sector hotelero de manera drástica.

Debido al auge de las tecnologías y su evolución en el mercado, nos hacen pensar en introducir nuevas variables dentro del modelo de estudio, podríamos incorporar las redes sociales para ver el grado de implicación de los hoteles, o de otro subsector en la digitalización de las mismas.

Si quisiéramos analizar más en profundidad el modelo planteado en la tesis, podríamos estudiar la capacidad de aprendizaje de las empresas previamente a la innovación, y el impacto que tiene el empowerment organizational junto con las competencias organizativas en tecnologías de la información.

Además, otra variante de estudio podrían ser los estilos de liderazgo que hemos analizado en la variable de empowerment, pero como variable independiente, ya que nos daría una visión más extensa de cómo los responsables dentro de la empresa pueden ayudar a fomentar la innovación y a su vez el desempeño en los resultados empresariales.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abd-Elrahman, A.-E. H., y Ahmed Kamal, J. M. (2020). Relational capital, service quality and organizational performance in the Egyptian telecommunication sector. *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2019-0983>

Abou-Shouk, M. A., Mannaa, M. T., y Elbaz, A. M. (2021). Women's empowerment and tourism development: A cross-country study. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100782. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100782>

Acosta-Medina, J.K., Plata-Gómez, K.R., Puentes-Garzón, D.E y Torres-Barreto, M.L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13 (1), 147-157, DOI: <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>

Adamides, E., y Karacapilidis, N. (2020). Information technology for supporting the development and maintenance of open innovation capabilities. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(1), 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.07.001>

Adiguzel, Z., y Sonmez Cakir, F. (2020, Sept./Dec.). Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 8(3), 489-515. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.17595>

Afolabi, O. M., Abiola, B. I., Olaiya, A. L., y Emeje, S. O. (2020). Impact of Work Environment on Employees' Performance in Federal Polytechnic, Offa, Kwara State, Nigeria. *KIU Journal of Social Sciences*, 6(1), 217-222.

Akter, S., Motamarri, S., Hani, U., Shams, R., Fernando, M., Mohiuddin Babu, M., y Ning Shen, K. (2020). Building dynamic service analytics capabilities for the digital marketplace. *Journal of Business Research*, 118, 177–188. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.016

Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., y Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>

Al-kalouti, J., Kumar, V., Kumar, N., Garza-Reyes, J. A., Upadhyay, A., y Zwiendelaar, J. B. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. *Strategic Change*, 29(1), 103-113. <https://doi.org/10.1002/jsc.2314>

Alegre, J., y Pasamar, S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis y Strategic Management*, 30(4), 421-433. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337091>

Alkhazali, Z., Abu-Rumman, A., Khmour, N., y Al-Daoud, K. (2020). Empowerment, HRM practices and organizational performance: A case study of Jordanian commercial banks. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2991-3000. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(28\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(28))

Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549-560. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.549>

Altinay, L., y Arici, H. E. (2021). Transformation of the hospitality services marketing structure: A chaos theory perspective. *Journal of Services Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2021-0017>

Alvarez, A. B. (2010). FREDERICK WINSLOW TAYLOR Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA: CONTEXTO, REALIDAD Y MITOS. *Gestión y Estrategia*, (38).

Amit, R., y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Anagnostopoulou, S. C., Buhalis, D., Kountouri, I. L., Manousakis, E. G., y Tsekrekos, A. E. (2020). The impact of online reputation on hotel profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 20-39. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0247>

Andrade, J., Franco, M., y Mendes, L. (2020). Technological capacity and organisational ambidexterity: The moderating role of environmental dynamism on Portuguese technological SMEs. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00416-x>

Anggadini, S. D., Surtikanti, S., Saepudin, A., y Saleh, D. S. (2021). Business Performance and Implementation of Total Quality Management: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1039–1046. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.1039>

Antonio, P., y Gattermann Perin, M. (2020). The international marketing and the resource-based theory an analysis of the theory contribution to the international

marketing field. *Revista Eletrônica de Estratégia y Negócios*, 12(2), 142.
<https://doi.org/10.19177/reen.v12e22019142-170>

Apehl.org. 2020. Anuario de la Hosteleria de España 2020. [online] Available at:
<<https://apehl.org/media/editor/2020/12/15/anuario-2020.pdf>> [Accessed 21
September 2021].

Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., y Fang, Y.-H. (2018). Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of the Consequences of Supervisor Knowledge Hiding Among Local and Foreign Workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-018-4056-2

Arain, G. A., Hameed, I., Umrani, W. A., Khan, A. K., y Sheikh, A. Z. (2020). Consequences of Supervisor Knowledge Hiding in Organizations: A Multilevel Mediation Analysis. *Applied Psychology*. doi:10.1111/apps.12274

Arasli, H., Nergiz, A., Yesiltas, M., y Gunay, T. (2020). Human resource management practices and service provider commitment of green hotel service providers: Mediating role of resilience and work engagement. *Sustainability*, 12(21), 9187.
<https://doi.org/10.3390/su12219187>

Arbulú, I., Razumova, M., Rey-Maqueira, J., y Sastre, F. (2021). Can domestic tourism relieve the COVID-19 tourist industry crisis? The case of Spain. *Journal of Destination Marketing y Management*, 20, 100568.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100568>

Ashaari, M. A., Singh, K. S. D., Abbasi, G. A., Amran, A., & Liebana-Cabanillas, F. J. (2021). Big data analytics capability for improved performance of higher education

institutions in the Era of IR 4.0: A multi-analytical SEM & ANN perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121119. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121119>

Audretsch, D. B. and Belitski, M. (2021) Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1367-3270 doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178> Available at <http://centaur.reading.ac.uk/96384/>

Aydin, H. (2020). Market orientation and product innovation: the mediating role of technological capability. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/ejim-10-2019-0274

Babaei, M., y Aghdassi, M. (2020). Measuring the dimensions of quality in service innovation: A dynamic capability and organisational competency perspective. *Total Quality Management y Business Excellence*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1861933>

Baird, K., Tung, A., y Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451-474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>

Bargshady, G., Zahraee, S.M., Ahmadi, M. and Parto, A. (2016), "The effect of information technology on the agility of the supply chain in the Iranian power plant industry", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 427-442.

Bari, M. W., Ghaffar, M., y Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of*

Knowledge Management, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/jkm-02-2020-0149

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Barney, Jay B. "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view." *Journal of management* 27.6 (2001): 643-650.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.

Barrio García, S. D. Y Luque Martínez, T., (2000). Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados (No. Sirsi) i9788436814163).

Barroso, C., Carrión, G. C., y Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. In *Handbook of partial least squares* (pp. 427-447). Springer, Berlin, Heidelberg.

Bartunek, J. M. y Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. *Journal of Management Inquiry*, 15, 255-273.

Bassellier, G., Benbasat, I. and Reich, B. H. (2003) The influence of business mangers' IT competence on championing IT, *Information Systems Research*, 14, 4, 317-336

Batista Foguet, J. M., y Coenders Gallart, G. (2000). Modelos de ecuaciones estructurales: modelos para el análisis de relaciones causales. Modelos de ecuaciones estructurales: modelos para el análisis de relaciones causales, 0-0.

Benitez, J., Ray, G., Henseler, J., (2018). Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. *MIS Quarterly*, 42(1), 25-43. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13245>

Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 decade award—“exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497-514. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0042>

Bentler, P. M., y Yuan, K. H. (1999). Structural equation modeling with small samples: Test statistics. *Multivariate behavioral research*, 34(2), 181-197.

Bernard, M. (2012). New forms of coherence for the social engagement of the social scientist: The theory and facilitation of organizational change from the perspective of the Emery–Trist systems paradigm and the Ilya Prigogine School of Thought. In *Business planning for turbulent times* (pp. 87-106). Routledge.

Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.

Bhatt, G.D, Grover, V. (2005). "Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage". *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277

Bianchi, G., Testa, F., Tessitore, S., y Iraldo, F. (2021). How to embed environmental sustainability: The role of dynamic capabilities and managerial approaches in a life cycle management perspective. *Business Strategy and the Environment*, bse.2889. <https://doi.org/10.1002/bse.2889>

Binder, P. (2020). Impacts of network relationships on absorptive capacity in the context of innovation. *The Service Industries Journal*, 40(13-14), 974-1002. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1533955>

Birinci, H., Berezina, K., y Cobanoglu, C. (2018). Comparing customer perceptions of hotel and peer-to-peer accommodation advantages and disadvantages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1190-1210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0506>

Blackburn, S., LaBerge, L., O'Toole, C., y Schneider, J. (2020). Digital strategy in a time of crisis. *McKinsey Digital*, April 22

Bland, J. T., Williams, A. M., y Albertson, N. (2021). Job-fit and high-performance versus high-empowerment HR: Moderators of the PSM—organizational commitment relationship. *Public Management Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1985317>

Bleicher, J., y Stanley, H. (2016). Digitization As A Catalyst For Business Model Innovation A Three-Step Approach To Facilitating Economic Success. *Journal of Business Management* Volume 12, Issue 12, p.62- 71.

Boeker, W., Howard, M. D., Basu, S., y Sahaym, A. (2019). Interpersonal relationships, digital technologies, and innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.003

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., y Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210). John Wiley y Sons.

Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., y Kraus, S. (2020). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102–110. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.033

Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., y Al-Bourini, F. A. (2019). Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.11.001>

Braojos, J., Benitez, J., Llorens, J., y Ruiz, L. (2020). Impact of IT integration on the firm's knowledge absorption and desorption. *Information y Management*, 103290. doi:10.1016/j.im.2020.103290

Bucher, J., Burmeister, A., Osland, J. S., y Deller, J. (2020). The influence of empowering leadership on repatriate knowledge transfer: understanding mechanisms and boundary conditions. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. doi:10.1080/09585192.2020.1771400

Bujan, I. (2020). Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: Do they impact business performance? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1925-1942. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1763824>

Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., y Gomes, E. (2019). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*. doi:10.1016/j.ibusrev.2019.01.004

Butt, A. S., y Ahmad, A. B. (2019). Are there any antecedents of top-down knowledge hiding in firms? Evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1605-1627. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0204>

Byrne, B. M. (2008). Testing for multigroup equivalence of a measuring instrument: A walk through the process. *Psicothema*, 872-882.

Çakar, N. D., y Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325–359. doi:10.1111/j.1540-627x.2010.00297.x

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. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)

Campo, S., M. Díaz, A., y J. Yagüe, M. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>

Campo, S., M. Díaz, A., y J. Yagüe, M. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>

Caputo, F., Cillo, V., Candelo, E., y Liu, Y. (2019). Innovating through digital revolution. *Management Decision*. doi:10.1108/md-07-2018-0833

Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications.

Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., y Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining affective commitment and extra-role service among hospitality employees: Interactive effect of empowerment and service training. *Sustainability*, 11(15), 4092. <https://doi.org/10.3390/su11154092>

Ceav.info. n.d. Confederación Española de Agencia de Viajes. [online] Available at: <<https://ceav.info/legislacion/hoteles.htm>> [Accessed 20 September 2021]

Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., y Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>

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*, 234094442096633. <https://doi.org/10.1177/2340944420966331>

Chang, Y.-C., Chiu, W.-H., Wang, J.-H., y Teng, M.-J. (2021). Customer involvement in the new process innovation: Antecedents, mediation and performance. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0268>

Chaudhuri, K., Kumbhakar, S. C., y Sundaram, L. (2016). Estimation of firm performance from a MIMIC model. *European Journal of Operational Research*, 255(1), 298-307. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.05.005>

Chen, H. y Chen, Y. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37, 279-302

Chen, J., y Liu, L. (2020). Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: the role of TMT temporal leadership. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/jkm-10-2019-0555

Chen, X., Wei, S., y Rice, R. E. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 106421. doi:10.1016/j.chb.2020.106421

Cheng, C. C. J., y Chen, J. (2013). Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 28(5), 444-454. <https://doi.org/10.1108/08858621311330281>

Cheng, H., Niu, M.-S. and Niu, K.-H. (2014), "Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: an exploratory study in high technology industrial districts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 971-990.

Cheung, S. Y., Gong, Y., Wang, M., Zhou, L., y Shi, J. (2016). When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team. *Human Relations*, 69(7), 1507–1531

Chi, N. T. K. (2021). Innovation capability: The impact of e-CRM and COVID-19 risk perception. *Technology in Society*, 67, 101725. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101725>

Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling management. *Information Systems Quarterly*, 22(1), 19-24.

China, Ali, H., Hao, Y., y Aijuan, C. (2020). Innovation capabilities and small and medium enterprises' performance: An exploratory study. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 959-968. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.959>

Chiva, R., Ghauri, P., y Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model: a complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>

Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.

Coletta, L., Vainieri, M., Noto, G., y Murante, A. M. (2021). Assessing inter-organizational performance through customer value: A literature review. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 36(13), 1-13. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0353>

Collis, D. J. (1996). Organizational capability as a source of profit. In B. Moingeon y A. Edmondson (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage* (pp. 139–163). SAGE

Collis, D.J. (1994). «Research note: How valuable are organizational capabilities?» *Strategic Management Journal*, nº 15, S1, pp. 143- 152

Conger, J. A. , y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Connelly, C.E; Černe, M; Dysvik, A; Škerlavaj, M; (2019). Understanding Knowledge

Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012), “Knowledge hiding in organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 1, pp. 64-88.

Coombs, R., y Tomlinson, M. (1998). Patterns in UK company innovation styles: New evidence from the CBI innovation trends survey. *Technology Analysis y Strategic Management*, 10(3), 295-310. <https://doi.org/10.1080/09537329808524318>

Cooper, C. (Ed.). (2008). *Tourism: Principles and practice* (4th ed). Prentice Hall Financial Times.

Coulombe, S., Pacheco, T., Cox, E., Khalil, C., Doucerain, M. M., Auger, E., y Meunier, S. (2020). Risk and resilience factors during the COVID-19 pandemic: a snapshot of the experiences of Canadian workers early on in the crisis. *Frontiers in psychology*, 11, 3225.

Creevey, D., Kidney, E., y Mehta, G. (2019). From dreaming to believing: A review of consumer engagement behaviours with brands' social media content across the holiday travel process. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 36(6), 679-691. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1624242>

Crespí-Cladera, R., Martín-Oliver, A., y Pascual-Fuster, B. (2021). Financial distress in the hospitality industry during the Covid-19 disaster. *Tourism Management*, 85, 104301. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104301>

Crisp, P. (2020). Leadership, empowerment and coaching: how community sport coaches in the UK can effect behavioural change in disadvantaged youth through incrementally given roles of responsibility. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1–16. doi:10.1080/19406940.2020.1725095

Cuevas-Vargas, H., Aguirre, J., & Parga-Montoya, N. (2022). Impact of ICT adoption on absorptive capacity and open innovation for greater firm performance. The mediating role of ACAP. *Journal of Business Research*, 140, 11-24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.058>

Cui, T., Tong, Y., Teo, H.-H., y Li, J. (2020). Managing Knowledge Distance: IT-Enabled Inter-Firm Knowledge Capabilities in Collaborative Innovation. *Journal of Management Information Systems*, 37(1), 217–250. doi:10.1080/07421222.2019.1705504

Curado, C., Munoz-Pascual, L. and Galende, J. (2018), "Antecedents to innovation performance in SMEs: a mixed methods approach", *Journal of Business Research*, Vol. 89 No. 3, pp. 206-215.

Damanpour, F., Walker, R. M., y Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

Daradkeh, M. K. (2021). An Empirical Examination of the Relationship Between Data Storytelling Competency and Business Performance: The Mediating Role of Decision-Making Quality. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 33(5), 42-73. <http://doi.org/10.4018/JOEUC.20210901.oa3>

Daugherty, P. J., Chen, H., y Ferrin, B. G. (2011). Organizational structure and logistics service innovation. *The International Journal of Logistics Management*, 22(1), 26-51. <https://doi.org/10.1108/095740911111127543>

Davies, A. y Brady, T. (2016). Explicating the Dynamics of Project. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327.

Davis, P. S., Dibrell, C. C., y Janz, B. D. (2002). The impact of time on the strategy-performance relationship. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 339-347. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00168-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00168-7)

DECRETO 75/2015, de 15 de mayo, del Consell, regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunitat Valenciana

Del Busto, C., Alberto, J., y Pons García, R. C. (2006). Aspectos conceptuales sobre el marketing y la investigación de mercado en el sector turístico para lograr un posicionamiento estratégico de productos turísticos. Universidad Central Martha Abreu de las Villas. <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/posicionamiento-estrategico-con-la-investigacion-demercados>.

Devece, C. (2013). The value of business managers' 'Information Technology' competence. *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 720-733. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.740463>

Dewnarain, S., Ramkissoon, H., y Mavondo, F. (2021). Social customer relationship management: A customer perspective. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 30(6), 673-698. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1884162>

Díaz-Meneses, G., y Nieves, J. (2019). Ethics for innovation in hospitality: How incremental and radical novelties are induced by managers' social and ecological responsibility. *Sustainability*, 11(22), 6277. <https://doi.org/10.3390/su11226277>

Domínguez-Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Lapiedra Alcamí, R., & Chiva Gómez, R. (2021). Leaders who empower: A gateway to radical innovation. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 930-947. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.73>

Donbesuur, F., Ampong, G. O. A., Owusu-Yirenkyi, D., y Chu, I. (2020). Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: The moderating role of domestic institutional environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120252. doi:10.1016/j.techfore.2020.120252

Dossena, C., Mochi, F., Bissola, R., y Imperatori, B. (2020). Restaurants and social media: Rethinking organizational capabilities and individual competencies. *Journal of Tourism Futures*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2019-0050>

Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>

Duan, Y., Chen, Y., Liu, S., Wong, C.-S., Yang, M., & Mu, C. (2021). The moderating effect of leadership empowerment on relational capital and firms' innovation performance in the entrepreneurial ecosystem: Evidence from China. *Journal of Intellectual Capital*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2021-0183>

Duarte Alonso, A., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., y Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>

Dukeov, I., Bergman, J.-P., Heilmann, P., y Nasledov, A. (2020). Impact of a firm's commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation among Russian manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 551-569. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2019-0128>

Durmusoglu, S. S., Nayir, D. Z., Chaudhuri, M., Chen, J., Joens, I., y Scheuer, S. (2018). Barriers to firm service innovativeness in emerging economies. *Journal of Services Marketing*, 32(7), 925-944. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0411>

EFQM (2012), "An overview of the EFQM excellence model", European Foundation for Quality Management, Brussels.

Eisenberger, R. , Huntington, R. , Hutchison, S. , y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* , 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: ¿what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Eloranta, V., y Turunen, T. (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: A systematic literature review. *Journal of Service Management*, 26(3), 394-425. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2013-0359>

Elsharnouby, T. H., y Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>

Erkmen, T., Günsel, A., y Altındağ, E. (2020). The role of innovative climate in the relationship between sustainable it capability and firm performance. *Sustainability*, 12(10), 4058. <https://doi.org/10.3390/su12104058>

Ettlie, J. E., y Pavlou, P. A. (2006). Technology-based new product development partnerships*. *Decision Sciences*, 37(2), 117-147. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2006.00119.x>

Evangelista, R., Iammarino, S., Mastrostefano, V., y Silvani, A. (2001). Measuring the regional dimension of innovation. *Lessons from the Italian Innovation*

Survey. *Technovation*, 21(11), 733-745. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00084-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00084-5)

Exceltur. (enero 21, 2021). Tasa de variación anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB nacional en España de 2008 a 2020 [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/517777/comparacion-de-la-tvi-del-pib-turistico-con-la-del-pib-nacional-de-espana/>

Exceltur. (enero 31, 2020). Balance de ventas y resultados de los empresarios del sector hotelero en España en 2019 [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 29 de enero de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/670788/balance-de-ventas-y-resultados-de-los-empresarios-del-sector-hotelero-espana/>

Exposito, A., y Sanchis-Llopis, J. A. (2018). Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 026624261878259. doi:10.1177/0266242618782596

Ezzaouia, I., y Bulchand-Gidumal, J. (2020). Factors influencing the adoption of information technology in the hotel industry. An analysis in a developing country. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100675. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100675>

Falk, M., Tveteraas, S. L., y Xie, J. (2020). 20 Years of Nordic tourism economics research: A review and future research agenda. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1833363>

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*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0355>

Fayol, H. (Ed.). (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et e. Pinat.

Feng, C., Ma, R., y Jiang, L. (2020). The impact of service innovation on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Service Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/josm-03-2019-0089

Feng, C., Zheng, X., Zhuang, G., y Li, R. (2020). Revisiting exercise of power strategies from the perspective of information processing. *Industrial Marketing Management*, 91, 41–54. doi:10.1016/j.indmarman.2020.08.003

Fernández-Rovira, C., Álvarez Valdés, J., Molleví, G., y Nicolas-Sans, R. (2021). The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120339. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120339>

Ferrigno, G., y Cucino, V. (2021). Innovating and transforming during COVID-19: Insights from Italian firms. *RyD Management*, radm.12469. <https://doi.org/10.1111/radm.12469>

Follett, MP (1949/1987b) Coordination. In: Urwick, L (ed.) *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization*, New York, NY: Garland Publishing, pp. 61–76. Google Scholar

Foltean, F. S., Trif, S. M., y Tuleu, D. L. (2018). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2018.10.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Freel, M. S. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: The case of an English region. *Small Business Economics*, 15(1), 27-45. <https://doi.org/10.1023/A:1012087912632>

Freixanet, J., Rialp, A., y Churakova, I. (2019). How Do Innovation, Internationalization, and Organizational Learning Interact and Co-evolve in Small Firms? A Complex Systems Approach. *Journal of Small Business Management*. doi:10.1111/jsbm.12510

French, W. L. (1982). Introduction: The emergence and early history of organization development. *Group y Organization Studies*, 7(3), 261-278.

Fuster Lareu, J. (1991). Turismo de masas y calidad de servicios. Baleares. España. Gráficas Planisi.

Gahlawat, N., y Kundu, S. C. (2019). Participatory HRM and firm performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1098–1119. doi:10.1108/er-05-2018-0147

García Mestanza, J., Cerezo Medina, A., y Cruz Morato, M. A. (2019). A model for measuring fair labour justice in hotels: Design for the spanish case. *Sustainability*, 11(17), 4639. <https://doi.org/10.3390/su11174639>

García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., y Roca-Puig, V. (2020). Structural empowerment and organisational performance: The mediating role of employees' well-being in Spanish local governments. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859581>

García-Madurga, M.-Á., Esteban-Navarro, M.-Á., y Morte-Nadal, T. (2021). Covid key figures and new challenges in the horeca sector: The way towards a new supply-chain. *Sustainability*, 13(12), 6884. <https://doi.org/10.3390/su13126884>

García, O. A. L., y Landeros, E. R. B. (2020). Analysis of IT and industry 4.0 technologies as facilitators of internationalization and business performance. *Ingeniería e Investigación*, 40(3), 89-99. <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v40n3.81696>

Garzón Castrillón, M. A. (2015). Model of dynamic capabilities. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.

George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Duxbury Press.

Gerdoçi, B., Bortoluzzi, G., y Dibra, S. (2018). Business model design and firm performance: Evidence of interactive effects from a developing economy. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 315-333. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0012>

Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., y Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29, 41-47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.007>

Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B., y McIntosh, R. W. (2000). Tourism components and supply. *Tourism: Principles, practices, philosophies*, 362-393.

Gomes, G. and Wojahn, R.M. (2017), "Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES)", *Revista de Administraçao*, Vol. 52 No. 2, pp. 163-175.

Gomes, G., Seman, L. O., y De Montreuil Carmona, L. J. (2020). Service innovation through transformational leadership, work-life balance, and organisational learning capability. *Technology Analysis y Strategic Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1814953>

Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381-397. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130506>

Gonzalez, R., Gasco, J., y Llopis, J. (2020). Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0272>

Grant, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, 33, 114-135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. y Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it? *Team Performance Management: An International Journal*, 14 (1/2), 39–55. <https://doi.org/10.1108/13527590810860195>

Grover, V., Cheon, M., y Teng, J. T. C. (1994). An evaluation of the impact of corporate strategy and the role of information technology on IS functional outsourcing. *European Journal of Information Systems*, 3(3), 179-190. <https://doi.org/10.1057/ejis.1994.19>

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., y Gil-Gomez, J. A. (2020). Research model for measuring the impact of customer relationship management (Crm) on performance indicators. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1836992>

Gustafsson, A., Snyder, H., and Witell, L. (2020), "Service innovation: A new conceptualization and path forward", *Journal of Service Research*, Vol.23 No.2, pp. 111-115. Heale, R., and Forbes, D. (2013), "Understanding triangulation in research

Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., y Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda☆. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>

Haim Faridian, P., y Neubaum, D. O. (2021). Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source

ecosystems. *Technovation*, 99, 102125.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102125>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>

Han, S., Seo, G., Yoon, S. and Yoon, D. (2016), "Transformational leadership and knowledge sharing", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 28 No. 3, pp. 130-149.

Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 229. 289-297. [10.1016/j.sbspro.2016.07.139](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139).

Hannan, M. T. (1984). John Freeman (1977) The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology* (RSS) Internet Archive Scholar (fulltext): The population ecology of organizations Tagged: Sociology (RSS) organization theory (RSS), population ecology (RSS) Summary: Hannan and Freeman characterize more organization.

Harel, R., Schwartz, D., y Kaufmann, D. (2020). Sharing knowledge processes for promoting innovation in small businesses. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0122>

Hausmann, R. (2020). Transformation of global supply chains in the manufacturing industry as a result of the coronavirus pandemic. *Financial and Economic Review*, 19(3), 130-153. <https://doi.org/10.33893/FER.19.3.130153>

Heinonen, K., y Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, Malden, MA.

Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2009), "Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path", *Strategic Organization*, Vol. 7 No. 1, pp. 91-102.

Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

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. doi:10.1016/j.ijhm.2019.04.027

Herrera, A. C., Huertas, Y. M. G., y Uparela, J. Y. O. (2017). Bases teóricas para el desarrollo de un modelo de gestión organizacional bajo el paradigma de la complejidad. *Saber, ciencia y libertad*, 12(2), 107-121.

Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.>

Hiller, N. J., Beauchesne, M. M., y Whitman, D. (2013). Ceo personality, demography and firm-level outcomes: A meta-analysis of upper echelons research. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 16369. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.16369abstract>

Höber, B., y Schaarschmidt, M. (2017). Transforming from service providers to solution providers: Implications for provider-customer relationships and customer-induced solution innovation. *International Journal of Technology Management*,

Hollenstein, H. (1996). A composite indicator of a firm's innovativeness. An empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. *Research Policy*, 25(4), 633–645. doi:10.1016/0048-7333(95)00874-8

Hopp, C., Piller, F., Pruschak, G., Barczak, G., y Kaminski, J. (2021). How open is innovation research? – An empirical analysis of data sharing among innovation scholars. *Industry and Innovation*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1967727>

Horváth, D., y Szabó, R. Zs. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>

Hosteltur. (octubre 23, 2020). Ranking de cadenas hoteleras españolas con mayor facturación en 2019 (en millones de euros) [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 29 de enero de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/502486/ranking-de-cadenas-hoteleras-con-mayor-facturacion-de-espana/>

Hosteltur. La COVID Cambia las Vacaciones de los Españoles: Se Dispara el Last Minute. 2020. Available online: https://www.hosteltur.com/138610_la-covid-cambia-las-vacaciones-de-los-espanoles-se-dispara-el-last-minute.html (accessed on 21 September 2021).

Hsiao, Y.-C. (2019). Exploring service innovation and value creation: The critical role of network relationships. *Journal of Management y Organization*, 25(1), 4-25. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.40>

Hsu, C.-C., Tan, K. C., Laosirihongthong, T., y Leong, G. K. (2011). Entrepreneurial SCM competence and performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(22), 6629-6649. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.537384>

Hsu, C.-C., Tsaih, R.-H., y Yen, D. (2018). The evolving role of it departments in digital transformation. *Sustainability*, 10(10), 3706. <https://doi.org/10.3390/su10103706>

Hua, N. (2020). Do information technology (IT) capabilities affect hotel competitiveness? *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/jhttt-02-2020-0036

Hua, N., Zhang, T., Jahromi, M. F., y DeFranco, A. (2021). The speed of change and performance risk: Examining the impacts of IT spending in the US hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 563-579. <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2020-0180>

Huertas-Valdivia, Irene, Rojo Gallego-Burín, Araceli, y Lloréns-Montes, Fco. Javier. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4648242>

Hughes, M., y Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>

Hun Han, J., Liao, H., Kim, S., y Han, J. (2019). Narcissism and empowerment: how narcissism influences the trickle-down effects of organizational empowerment climate on performance. *Journal of Management Studies*. doi:10.1111/joms.12533

Hung, H. F., Kao, H. P., y Chu, Y. Y. (2008). An empirical study on knowledge integration, technology innovation and experimental practice. *Expert Systems with Applications*, 35(1-2), 177-186.

Hurt, H. T., Joseph, K., y Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.

Hurt, H., y Ward Teigen, C. (1977). The development of a measure of perceived organizational innovativeness. *Annals of the International Communication Association*, 1(1), 377-385.

Iberdrola. (2020). Las tendencias en innovación en 2020: ¿preparado para el gran salto tecnológico? Retrieved 11 October 2020, from <https://www.iberdrola.com/innovacion/tendencias-de-la-tecnologia>.

Iddris, F. (2016). Innovation capability: A systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 235-260. Retrieved from <http://www.informingscience.org/Publications/3571>

Ilmudeen, A. (2021). Leveraging IT-enabled dynamic capabilities to shape business process agility and firm innovative capability: Moderating role of turbulent environment. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00501-9>

Ilmudeen, A. (2021). Leveraging IT-enabled dynamic capabilities to shape business process agility and firm innovative capability: Moderating role of turbulent environment. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00501-9>

INCIPY. (2021). Estudio de índice de madurez digital. INCIPY. <https://www.incipy.com/estudio-indice-madurez-digital/>

INE. (enero 23, 2020). Media anual de empleados en los establecimientos hoteleros en España durante 2019, por categoría* [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 29 de enero de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/501166/promedio-del-personal-ocupado-en-establecimientos-hoteleros-espana/>

INE. (enero 25, 2021). Impacto del coronavirus en los principales indicadores de rentabilidad del sector hotelero en España en 2020 [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 29 de enero de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/1121336/covid-19-impacto-en-el-sector-hotelero-en-espana/>

INE. (enero 25, 2021). Variación interanual de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros en España en 2020, según procedencia [Gráfica]. In Statista.

Recuperado el 16 de septiembre de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/1199005/variacion-interanual-de-pernoctaciones-hoteleras-segun-origen-del-turista-en-espana/>

INE. (enero 31, 2021). Media anual de establecimientos hoteleros en España en 2020, por categoría [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 16 de septiembre de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/501143/establecimientos-hoteleros-segun-categoria-en-espana/>

Izadi Z.D., J., Ziyadin, S., Palazzo, M., y Sidhu, M. (2020). The evaluation of the impact of innovation management capability to organisational performance. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 697-723. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2020-0052>

Jahanzeb, S., De Clercq, D., y Fatima, T. (2020). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/md-05-2019-0581

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo.

Jalilvand, M. R., Khazaei Pool, J., Khodadadi, M., y Sharifi, M. (2019). Information technology competency and knowledge management in the hospitality industry service supply chain. *Tourism Review*, 74(4), 872-884. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2018-0054>

Jiao, H., Yang, J., Jiang, C., & Yu, J. (2021). Openness and technological innovation: The moderating effect of information technology adoption and political

ties. *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print(ahead-of-print).

<https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2020-1547>

Jie, S., Harms, R., Groen, A. J., y Jones, P. (2021). Capabilities and performance of early internationalizing firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955124>

Jilke, S. (2020). Impact of technological uncertainty and technological complexity on organizational information processing capability: The moderating role of work experience. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0151>

Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>

Ju, T. L., Li, C., y Lee, T. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management y Data Systems*, 106(6), 855-877. <https://doi.org/10.1108/02635570610671524>

Kabadayi, S., O'Connor, GE y Tuzovic, S. (2020), "Punto de vista: el impacto del coronavirus en los ecosistemas de servicios como megainterrupciones de servicios", *Journal of Services Marketing*, vol. antes de la impresión No. antes de la impresión, doi:10.1108 / JSM-03-2020-0090.

Kafetzopoulos, D., Psomas, E., y Skalkos, D. (2019). Innovation dimensions and business performance under environmental uncertainty. *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 856-876. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2019-0197>

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. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119757>

Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in counseling psychology research, training, and practice: Principles, advances, and applications. *The counseling psychologist*, 34(5), 684-718.

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Karadag, E., y Dumanoglu, S. (2009). The productivity and competency of information technology in upscale hotels: The perception of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 479-490. <https://doi.org/10.1108/09596110910955712>

Karimi, J., Bhattacharjee, A., y Somers, T. M. (2000). The effects of mis steering committees on information technology management sophistication. *Journal of Management Information Systems*, 17(2), 207-230. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045641>

Kauffman y Kauffman, (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press, USA.

Khan, U; Zhang, YG y Salik, M; (2020). The Impact of Information Technology on Organizational Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning. *Journal of asian finance economics and business*, doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.987

Kim, G., Shin, B., Kim, K. K., y Lee, H. G. (2011). IT capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. *Journal of the association for information systems*, 12(7), 487.

Kim, M., Roehl, W., y Lee, S. K. (2020). Different from or similar to neighbors? An investigation of hotels' strategic distances. *Tourism Management*, 76, 103960. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103960>

Kim, M., y Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 1–25. doi:10.1080/09585192.2018.1424017

Kim, S., Kim, B., y Seo, M. (2020). Impacts of Sustainable Information Technology Capabilities on Information Security Assimilation: The Moderating Effects of Policy—Technology Balance. *Sustainability*, 12(15), 6139. doi:10.3390/su12156139

Kim, T. and Chang, J. (2019), "Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study", *Leadership y Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 65-84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>

Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2019). Non-disruptive creation: Rethinking innovation and growth. *MIT Sloan Management Review Opinion y Analysis*, January 21.

King, W. R., y Grover, V. (1991). The strategic use of information resources: An exploratory study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38(4), 293-305. <https://doi.org/10.1109/17.97436>

Korpysa, J. (2021). Process Ambidexterity in Startups Innovation. *Management Systems in Production Engineering*, Volume 29: Issue 1. <https://doi.org/10.2478/mspe-2021-0004>

Krafft, M., Sajtos, L., y Haenlein, M. (2020). Challenges and opportunities for marketing scholars in times of the fourth industrial revolution. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.06.001>

Kristoffersen, E., Mikalef, P., Blomsma, F., y Li, J. (2021). Towards a business analytics capability for the circular economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120957. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120957>

Kustrak Korper, A., Holmlid, S., y Patrício, L. (2021). The role of meaning in service innovation: A conceptual exploration. *Journal of Service Theory and Practice*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2020-0004>

Kwak, C., Lee, J., y Lee, H. (2019). Do teams need both hands? An analysis of team process ambidexterity and the enabling role of information technology. *International Journal of Information Management*, 102038. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.11.006

Kwan, H. K., Chen, H., y Chiu, R. K. (2020). Effects of empowering leadership on followers' work-family interface. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-34. doi:10.1080/09585192.2020.1762701

Lai, V. S., y Guynes, J. L. (1997). An assessment of the influence of organizational characteristics on information technology adoption decision: A discriminative approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(2), 146-157. <https://doi.org/10.1109/17.584923>

Lam, C., y Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60-69. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015>

Lanzolla, G., y Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540-553. <https://doi.org/10.1111/joms.12580>

Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. y Wilk P. (2004) Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–54

Laschinger, H., Finegan J. y Shamian J. (2001) Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42–52.

Lee, A., Willis, S., y Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. doi:10.1002/job.2220

Lee, H. W., y Kim, E. (2019). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21970

Lee, J. W. (2020). CSR Impact on the Firm Market Value: Evidence from Tour and Travel Companies Listed on Chinese Stock Markets. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 159–167. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO7.159>

Lee, M., Ahn, J., Shin, M., Kwon, W., y Back, K.-J. (2019). Integrating technology to service innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/jhttt-01-2019-0013

Lee, S. M. (2015). The age of quality innovation. *International Journal of Quality Innovation*, 1(1), 1, s40887-015-0002-x. <https://doi.org/10.1186/s40887-015-0002-x>

Lee, S. M., y Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>

Leiringer, R., y Zhang, S. (2021). Organisational capabilities and project organising research. *International Journal of Project Management*, 39(5), 422–436. doi:10.1016/j.ijproman.2021.02.003

Lepisto, D. A., y Pratt, M. G. (2012). Politics in perspectives: On the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics. In *Politics in organizations* (pp. 101-132). Routledge.

Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., y Xu, Z. (2021). How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. *Tourism Management*, 86, 104358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104358>

Li, L., Zheng, X., Sun, S., y Diaz, I. (2020). Does subordinate moqi affect leadership empowerment? *Leadership y Organization Development Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/lodj-08-2019-0351

Li, T. (Carol), y Chan, Y. E. (2019). Dynamic information technology capability: Concept definition and framework development. *The Journal of Strategic Information Systems*, 101575. doi:10.1016/j.jsis.2019.101575

Lin, B.-W. (2003). Technology transfer as technological learning: A source of competitive advantage for firms with limited R&D resources. *R and D Management*, 33(3), 327-341. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00301>

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, M., Wu, X., y Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425.

Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., y Zhong, L. (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102540

Lin, Y.-C., y Chen, C.-M. (2021). How do hotel characteristics moderate the impact of COVID-19 on hotel performance? Evidence from Taiwan. *Current Issues in Tourism*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1910213>

Liu, C., y Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (Cp): Strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2907-2931. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1143>

Liu, X., Zhu, Z., Liu, Z., y Fu, C. (2020). The influence of leader empowerment behaviour on employee creativity. *Management Decision*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/md-02-2019-0281

Liu, Y., Lee, Y., y Chen, A. N. K. (2020). How IT wisdom affects firm performance: An empirical investigation of 15-year US panel data. *Decision Support Systems*, 113300. doi:10.1016/j.dss.2020.113300

Liu, Y., Wu, W., y Wang, Y. (2020). The impacts of technology management on product innovation: The role of technological capability. *IEEE Access*, 8, 210722-210732. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3038927>

Loehlin, J. C. (1987). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Loi, K. I., Lei, W. S., y Lourenço, F. (2021). Understanding the reactions of government and gaming concessionaires on COVID-19 through the neo-institutional theory – The case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102755>

López-Inda, Karina Azucena, Alvarado Altamirano, Sergio, Fong Reinoso, Carlos y González Álvarez, Eleazar (2019). Capital social en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Inquietud Empresarial*, XIX (1), 63-77. ISSN: 0121-1048 IMPRESO ISSN: 2422-3220 EN LÍNEA

Losada-Otálora, M., Peña-García, N., y Sánchez, I. D. (2020). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee

well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/ijqss-02-2020-0023

Lu, L., Cai, R., y Gursoy, D. (2019). Developing and validating a service robot integration willingness scale. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 36-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.005>

Ma, E., Hsiao, A., Gao, J., y Vada, S. (2020). Inspiring good soldiers cross-culturally through the lens of the theory of planned behavior—Which works best, norms or behavioral control? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 99-112. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.014>

Macías, A y Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*, 19 (3.2002).

Mahmood, T. and Mubarik, M. S. (2020) 'Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity', *Technological Forecasting and Social Change*, 160, p. 120248. doi: 10.1016/j.techfore.2020.120248.

Mahmoud, M. A., Ahmad, S., y Poespowidjojo, D. A. L. (2021). Psychological empowerment and individual performance: The mediating effect of intrapreneurial behaviour. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0517>

Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., y Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in

hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077-3096. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0277>

Makadok, R. (2001), "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 387-401.

Malik, M., Sarwar, S., y Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>

Mamonov, S., & Peterson, R. (2021). The role of IT in organizational innovation – A systematic literature review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101696. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101696>

Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y., y Gong, Y. (2020). Information technology competency and organizational agility: Roles of absorptive capacity and information intensity. *Information Technology y People*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2018-0560>

Maran, T. K., Baldegger, U., & Klösel, K. (2021). Turning visions into results: Unraveling the distinctive paths of leading with vision and autonomy to goal achievement. *Leadership & Organization Development Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0268>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Marco-Lajara, B., Ruiz-Fernández, L., Seva-Larrosa, P., y Sánchez-García, E. (2021). Hotel strategies in times of COVID-19: A dynamic capabilities approach. *Anatolia*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1969960>

Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. del C., Claver-Cortés, E., y Úbeda-García, M. (2018). Hotel performance and knowledge sources in Spanish tourism districts. *Current Issues in Tourism*, 21(17), 1988-2013. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1225696>

Martin-Rios, C., y Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.018>

Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., y Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>

Martínez-Caro, E., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., y Garcia-Perez, A. (2020). The effect of information technology assimilation on firm performance in B2B scenarios. *Industrial Management y Data Systems*, doi:10.1108/imds-10-2019-0554

Maslow, AH (2000). *El lector de negocios de Maslow*. John Wiley e hijos.

Mata, F.J., Fuerst, W.L. and Barney, J.B. (1995) Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19, 487-505. <http://dx.doi.org/10.2307/249630>

Mathias, B. D., Mckenny, A. F., y Crook, T. R. (2018). Managing the tensions between exploration and exploitation: The role of time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 316-334. <https://doi.org/10.1002/sej.1287>

Mathieson, A., y Wall, G. (1992). *Tourism: Economic, physical, and social impacts*. Longman, London.

Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., y Milić, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research y Practice*, 15(3), 431–446. doi:10.1057/s41275-017-0063-9

Matthews, R. A., Diaz, W. M., y Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*.

Mazaira, A.; Dopico, A.; González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 181-208.

Mazzucchelli, A., Chierici, R., Tortora, D., y Fontana, S. (2021). Innovation capability in geographically dispersed RyD teams: The role of social capital and IT support. *Journal of Business Research*, 128, 742-751. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.034>

McKelvie, A. and Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63-S80.

Medase, K., y Barasa, L. (2019). Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 790-820. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0194>

Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., y Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100606. doi:10.1016/j.tmp.2019.100606

Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., y Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.10074>

Menicucci, E. (2018). The influence of firm characteristics on profitability: Evidence from Italian hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(8), 2845-2868. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0219>

Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.

Mertzanis, C. (2021). Epidemiological Susceptibility Risk, Adaptive Management and Firm Performance. *British Journal of Management*. doi:10.1111/1467-8551.12529

Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151-172. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>

Mikalef, P., Pateli, A., y van de Wetering, R. (2020). IT architecture flexibility and IT governance decentralisation as drivers of IT-enabled dynamic capabilities and competitive performance: The moderating effect of the external environment. *European Journal of Information Systems*, 1–29. doi:10.1080/0960085x.2020.1808541

Mikalef, P., y Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1–16. doi:10.1016/j.jbusres.2016.09.004

Milbratz, T. C., Gomes, G., y De Montreuil Carmona, L. J. (2020). Influence of learning and service innovation on performance: Evidences in Brazilian architectural KIBS. *Innovation y Management Review*, 17(2), 157-175. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2019-0020>

Muhammed, S., y Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: The role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455-2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>

Muntahanah, S., Kusuma, H., Harjito, D. A., y Arifin, Z. (2021). The Effect of Family Ownership and Corporate Governance on Firm Performance: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 697–706. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.0697>

Nakata, C. , Zhu, Z. , y Kraimer, M. L. (2008). The complex contribution of information technology capability to business performance. *Journal of Managerial Issues* , 20 (4), 485–506.

Nakata, C. y Zhu, Z. y Kraimer, M.L.. (2008). The complex contribution of information technology capability to business performance. *Journal of Managerial Issues*, 20. 485-506.

Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Exploring the black box of competitive advantage – An integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*, 139, 964-982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.047>

O’Cass, A., y Viet Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887. <https://doi.org/10.1108/03090560710752438>

O’Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

O’Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2008), “Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28 No. 1, pp. 185-206.

OECD y Europäische Kommission (Eds.). (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th edition)*. OECD Publishing.

Ofori, D., y Appiah-Nimo, C. (2021). Relationship Management, Competitive Advantage and Performance of Hotels: A Resource-Based View. *Journal of African Business*, 1–19. doi:10.1080/15228916.2021.1924

Ordóñez-Ponce, E., Clarke, A. C., y Colbert, B. A. (2020). Collaborative Sustainable Business Models: Understanding Organizations Partnering for Community Sustainability. *Business y Society*, 000765032094024. doi:10.1177/0007650320940241

Orgambídez-Ramos, A., y Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28-36. <https://doi.org/10.5964/psyct.v7i1.88>

Ortega, M. T., Roldán, M. I., Ruiz, A., Haro, C., y Cabeza, D. (2020). Technical innovation: Trigger or threat for organizational learning? A curvilinear relationship revisited. *Journal of Business y Industrial Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2019-0167>

Osarenkhoe, A., y Fjellström, D. (2021). The oxymoron of digitalization: A resource-based perspective. *Journal of Information Technology Research*, 14(4), 1-17. <https://doi.org/10.4018/JITR.20211001.0a1>

Palacios-Marqués, D., Gallego-Nicholls, J. F., y Guijarro-García, M. (2021). A recipe for success: Crowdsourcing, online social networks, and their impact on organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120566. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120566>

Pan, X., Song, M.L., Zhang, J. and Zhou, G. (2019), "Innovation network, technological learning and innovation performance of high-tech cluster enterprises", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 9, pp. 1729-1746.

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., y Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>

París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación, vol. XXIV, nos 1-2, 1993, págs. 279-297.

Park, H., Kim, S., Choi, M., & Choi, J. (2021). Human, technical, and organizational drivers affecting sustainability of content firms through management and innovation capability during covid-19. *Sustainability*, 13(12), 6661. <https://doi.org/10.3390/su13126661>

Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., y Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: Implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102825. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>

Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., y López-Sánchez, J. Á. (2020). Harnessing innovation success in hotels: the interplay among key drivers of new service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/ijchm-12-2019-0988

Pavlou, P. A., y El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x

Pearl, J. (2000). *Models, reasoning and inference*. Cambridge, UK: CambridgeUniversityPress, 19.

Peng, H. (2013), "Why and when do people hide knowledge?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 398-415

Pereira, V., y Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557–570. doi:10.1016/j.jbusres.2021.04.

Peter, J. P., y Churchill Jr, G. A. (1986). Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 1-10.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.

Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., y Clarke, C. (2018). Patterns underlying required HR and IT competencies: a content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. doi:10.1080/09585192.2018.1424019

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Management Journal*, 12: 95-117.

Posch, A., y Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 53(6), 101878. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>

Powell, Th., Dent-Micallef, A. (1997). "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology resources". *Strategic Management Journal*, 18(5). May 1997. pp 375-405.

Pradhan, S., Srivastava, A., y Mishra, D. K. (2019). Abusive supervision and knowledge hiding: The mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2019-0248>

Prajogo, D. I., y Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations y Production Management*, 36(9), 974-994. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0537>

Putra, I. A., Rofiaty, R., y Djumahir, D. (2020). Investigating The Influence Of Entrepreneurial Orientation And Transformational Leadership On Organisational Performance With The Mediation Of Innovation: Evidences From A State-Owned Electricity Company In Indonesia. *International Journal of Innovation Management*, 2050085. Doi: 10.1142/S1363919620500851

Racela, O. C., y Thoumrungroje, A. (2019). When do customer orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 445-472. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0143>

Rahman, A., Björk, P., y Raval, A. (2020). Exploring the effects of service provider's organizational support and empowerment on employee engagement and well-being. *Cogent Business y Management*, 7(1), 1767329.

Raisch, S., y Zimmermann, A. (2017). Pathways to ambidexterity. The Oxford Handbook of Organizational Paradox. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.17>

Ramelli, S., y Wagner, A. F. (2020). Feverish stock price reactions to the novel coronavirus. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3550274>

Rampersad, G., y Troshani, I. (2020). Impact of high-speed broadband on innovation in rural firms. *Information Technology for Development*, 26(1), 89-107. <https://doi.org/10.1080/02681102.2018.1491824>

Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., y Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–930. doi:10.1108/jkm-08-2018-0533

Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9,1-2

Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3,1-7.

Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42. doi:10.1016/j.jsis.2017.07.002

Raymond, L., Uwizeyemungu, S., Fabi, B., y St-Pierre, J. (2018). IT capabilities for product innovation in SMEs: A configurational approach. *Information Technology and Management*, 19(1), 75-87. <https://doi.org/10.1007/s10799-017-0276-x>

Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos, 344, 209-232.

Robbins, T., Crino, M., y Fredendall, L. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419–443. doi:10.1016/s1053-4822(02)00068-2

Robledo-Ardila, C. (2021). El desarrollo profesional del individuo en las teorías de la organización: Una mirada crítica. *Multidisciplinary Business Review*, 14(1), 11-22. <https://doi.org/10.35692/07183992.14.1.3>

Rodríguez, A. J. G., Barón, N. J., y Martínez, J. M. G. (2020). Validity of dynamic capabilities in the operation based on new sustainability narratives on nature tourism smes and clusters. *Sustainability*, 12(3), 1004. <https://doi.org/10.3390/su12031004>

Ruiz-Molina, M.-E., Servera-Francés, D., Arteaga-Moreno, F., y Gil-Saura, I. (2018). Development and validation of a formative scale of technological advancement in hotels from the guest perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 280-294. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2017-0070>

Rumelt, R. P., Schendel, D., y Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.

Ryu, K., Park, J. y Park, J. (2017). The influence of IT investment and IT governance on corporate performance of multibusiness firms. *J Supercomput* 76, 7820–7846 <https://ezproxy.uninorte.edu.co:2093/10.1007/s11227-017-1974-1>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Salovaara, P., y Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 14(2), 179–202. <https://doi.org/10.1177/1742715016652932>

Salunke, S., Weerawardena, J., y McColl-Kennedy, J. R. (2018). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2018.07.004

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., y Rodrigues, R. G. (2019). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry – the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 644-663. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0363>

Sánchez-Rodríguez, C., y Martínez-Lorente, Á. R. (2004). Quality management practices in the purchasing function: An empirical study. *International Journal of Operations y Production Management*, 24(7), 666-687. <https://doi.org/10.1108/01443570410541984>

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., y Pascual-Fernández, P. (2018). Co-creation with clients of hotel services: The moderating role of top management support. *Current Issues in Tourism*, 21(3), 301-327. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1078781>

Schnellbacher, B., Heidenreich, S., y Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity – A cross-level investigation of exploration and exploitation

activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.002>

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.

Seddighi, H. R., y Mathew, S. (2020). Innovation and regional development via the firm's core competence: Some recent evidence from North East England. *Journal of Innovation y Knowledge*, S2444569X19300642.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.005>

Semerjci, A. (2018), "Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values", *International Journal of Conflict Management*, doi:10.1108/ijcma-03-2018-0044

Senbeto, D. L., y Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: Examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1119-1139.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>

Shahzad, F., Du, J., Khan, I., Shahbaz, M., y Murad, M. (2020). Untangling the influence of organizational compatibility on green supply chain management efforts to boost organizational performance through information technology capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 122029. doi:10.1016/j.jclepro.2020.122029

Shan, P., Song, M. and Jua, X. (2016), "Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link?", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 683-690.

Shao, Z., Feng, Y., y Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information y Management*, 54(7), 902–919. doi:10.1016/j.im.2017.01.005

Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J., y Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>

Sharma, P. N., y Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders. *Group y Organization Management*, 40(2), 193–237. doi:10.1177/1059601115574906

Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., y Chen, Y. (2020). The impact of the covid-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213-2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>

Shen, L., Zhang, X., & Liu, H. (2021). Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry: Moderating role of digital innovation orientation. *Managerial and Decision Economics*, mde.3507. <https://doi.org/10.1002/mde.3507>

Shin, H., Perdue, R. R., y Kang, J. (2019). Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective. *Tourism Management*, 74, 310-318. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.004>

Siahaan, D. T., Tan, C. S. L., (2020). Antecedents of innovation capability and firm performance of indonesian ict smes. *Asian Journal of Business Research*, 10(2). <https://doi.org/10.14707/ajbr.200083>

Sirkka L. Jarvenpaa; Blake Ives (1993). Organizing for Global Competition : The Fit of Information Technology. , 24(3), 547–580. doi:10.1111/j.1540-5915.1993.tb01293.x

Smallfield, J., Hoobler, J. M., y Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.2450

Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. New York: The Modern Library.

Soluk, J., Kammerlander, N., y De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: Exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *RyD Management*, radm.12471. <https://doi.org/10.1111/radm.12471>

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

Srivastava, P. R., Sengupta, K., Kumar, A., Biswas, B., y Ishizaka, A. (2021). Post-epidemic factors influencing customer's booking intent for a hotel or leisure spot: An empirical study. *Journal of Enterprise Information Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2021-0137>

Srivastava, S., y Singh, S. (2020). Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating-moderating effects in Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.005>

Stankov, U., y Gretzel, U. (2020). Tourism 4.0 technologies and tourist experiences: A human-centered design perspective. *Information Technology y Tourism*, 22(3), 477-488. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00186-y>

Stylos, N., Zwiendelaar, J., y Buhalis, D. (2021). Big data empowered agility for dynamic, volatile, and time-sensitive service industries: The case of tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 1015-1036. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0644>

Swift, C. and Levin, G. (1987), "Empowerment: an emerging mental health technology", *The Journal of Primary Prevention*, Vol. 8 Nos 1/2, pp. 71-92.

Syed, T. A., Blome, C., y Papadopoulos, T. (2020). Resolving paradoxes in IT success through IT ambidexterity: The moderating role of uncertain environments. *Information y Management*, 103345. doi:10.1016/j.im.2020.103345

Tajudeen, F. P., Nadarajah, D., Jaafar, N. I., & Sulaiman, A. (2021). The impact of digitalisation vision and information technology on organisations' innovation. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0423>

Talafidaryani, M. (2021). A text mining-based review of the literature on dynamic capabilities perspective in information systems research. *Management Research Review*, 44(2), 236-267. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0139>

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>

Tan, A. B. C., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2021). Innovative work behavior in Singapore evoked by transformational leaders through innovation support and readiness. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 697-712. <https://doi.org/10.1111/caim.12462>

Tang, G., Chen, Y., Knippenberg, D., y Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566. <https://doi.org/10.1002/job.2449>

Tang, T.-W., Zhang, P., Lu, Y. (Tracy), Wang, T.-C., y Tsai, C.-L. (2020). The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89-100. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1674346>

Teece, D. J. (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. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (Entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

Teece, D.; Peteraf, M. y Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-34.

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. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7.

Thelisson, A.-S., Missonier, A., y Guieu, G. (2019). Reaching organizational ambidexterity in the merger process: A temporal switching. *Management Decision*, 58(5), 879-896. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0947>

Thomas, KW y Velthouse, BA (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

Tian, X., Lo, V. I., y Zhai, X. (2018). Combining efficiency and innovation to enhance performance: Evidence from firms in emerging economies. *Journal of Management y Organization*, 27(2), 295–311. doi:10.1017/jmo.2018.75

Toubes, D. R., Araújo Vila, N., y Fraiz Brea, J. A. (2021). Changes in consumption patterns and tourist promotion after the covid-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1332-1352. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050075>

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>

Tsou, H.-T. (2012). The effect of interfirm codevelopment competency on the innovation of the e-service process and product: The perspective of internal/external technology integration mechanisms. *Technology Analysis y Strategic Management*, 24(7), 631-646. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.705116>

Tsou, H.-T., & Chen, J.-S. (2021). How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organisational innovation as mediators. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1991575>

Tung-Shan Liao; John Rice (2010). Innovation investments, market engagement and financial performance: A study among Australian manufacturing SMEs. , 39(1), 0–125. doi:10.1016/j.respol.2009.11.002

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2019). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2019.10.051

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>

UEStudio. (2021). Las claves de la reinención del sector hostelero. Compartiendo Conocimiento. <https://compartiendoconocimiento.elmundo.es/vivencias-empresariales/las-claves-de-la-reinencion-del-sector-hostelero>

UNWTO. (septiembre 15, 2020). Ranking de países receptores de turistas internacionales en el mundo en 2019 (en millones) [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 30 de enero de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/596659/ranking-de-paises-con-mas-llegadas-de-turistas-extranjeros-en-el-mundo/>

Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., y Babalola, M. T. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83, 104227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>

Uzunbacak, Hasan Hüseyin. (2015). The Impacts of Employee Empowerment on Innovation: A Survey on Isparta and Burdur Organized Industrial Zones. *Journal of International Social Research*, 8, 977-977. [10.17719/jjsr.20153710663](https://doi.org/10.17719/jjsr.20153710663).

Valmohammadi, C. (2017). Customer relationship management: Innovation and performance. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 374–395. [doi:10.1108/ijis-02-2017-0011](https://doi.org/10.1108/ijis-02-2017-0011)

van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>

Van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2021). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the dutch home care industry. *Organization Studies*, 017084062110306. <https://doi.org/10.1177/01708406211030659>

Velayati, R., Shabani, E., y Nazarian, A. (2020). Hope for the best, prepare for the worst: Barriers to service innovation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2020-0062>

Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., & Opazo-Basaez, M. (2021). Information technologies and product-service innovation: The moderating role of service R&D team structure. *Journal of Business Research*, 128, 673-687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.047>

Verbeeten, F. H. M., y Boons, A. N. A. M. (2009). Strategic priorities, performance measures and performance: An empirical analysis in Dutch firms. *European Management Journal*, 27(2), 113-128. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.08.001>

Viete, S., y Erdsiek, D. (2020). Mobile information technologies and firm performance: The role of employee autonomy. *Information Economics and Policy*, 51, 100863. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2020.100863>

Von Bertalanffy, L. (1973). The meaning of general system theory. *General system theory: Foundations, development, applications*, 30-53.

Wang, T.-C., y Huang, S.-L. (2021). Benchmarking tourist hotels performance for strategies development. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 424-441. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1718065>

Wang, T., Wu, J., Gu, J., y Hu, L. (2020). Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *International Journal of Conflict Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/ijcma-09-2019-0165

Wang, Y., Hong, A., Li, X., y Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>

Warren, C., Becken, S., y Coghlan, A. (2018). Sustainability-oriented Service Innovation: Fourteen-year longitudinal case study of a tourist accommodation provider. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(10), 1784-1803. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1511721>

Watch & Act. (2021) Claves de innovación empresarial para 2021.
<https://watchandact.eu/claves-innovacion-empresarial-2021/>

Weber, B. and Heidenreich, S. (2018), “When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success”, *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 2, pp. 334-350.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171- 180

Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.

Wiratmadja, I. I., Profityo, W. B., y Rumanti, A. A. (2021). Drivers of innovation ambidexterity on small medium enterprises (Smes) performance. *IEEE Access*, 9, 4423-4434. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3048139>

Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., and Kristensson, P. (2016), “Defining service innovation: a review and synthesis”, *Journal of Business Research*, Vol.69 No.8, pp.2863-2872.

Wójcik, P. (2017). Empowerment in modern organizations—Determinants and benefits. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H, Oeconomia*, 51(3), 161. <https://doi.org/10.17951/h.2017.51.3.161>

Wold, H. (1973). Nonlinear iterative partial least squares (NIPALS) modelling: some current developments. In *Multivariate Analysis—III* (pp. 383-407). Academic Press.

Woo, H., Kim, S. J., y Wang, H. (2021). Understanding the role of service innovation behavior on business customer performance and loyalty. *Industrial Marketing Management*, 93, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.011>

Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

WTTC. (junio 30, 2020). Evolución de la aportación total del turismo al producto interior bruto en España de 2012 a 2019 (en miles de millones de euros) [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 30 de enero de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/539720/evolucion-anual-del-pib-turistico-en-espana/>

Wu, A. (2020). Improving Tourism Innovation Performance: Linking Perspectives of Asset Specificity, Intellectual Capital, and Absorptive Capacity. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 109634802092745. doi:10.1177/1096348020927453

Xiang, Z., Fesenmaier, D. R., y Werthner, H. (2020). Knowledge creation in information technology and tourism: A critical reflection and an outlook for the

future. *Journal of Travel Research*, 004728752093366.
<https://doi.org/10.1177/0047287520933669>

Xu, F., y Wang, X. (2019). Transactional leadership and dynamic capabilities: The mediating effect of regulatory focus. *Management Decision*, 57(9), 2284-2306.
<https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151>

Xue, Y., J. Bradley, and H. Liang. 2011. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 15 (2): 299–312.

Yadegaridehkordi, E., Nilashi, M., Nasir, M. H. N. B. M., y Ibrahim, O. (2018). Predicting determinants of hotel success and development using Structural Equation Modelling (Sem)-ANFIS method. *Tourism Management*, 66, 364-386.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.012>

Yadegaridehkordi, E., Nilashi, M., Shuib, L., Hairul Nizam Bin Md Nasir, M., Asadi, S., Samad, S., y Fatimah Awang, N. (2020). The impact of big data on firm performance in hotel industry. *Electronic Commerce Research and Applications*, 40, 100921.
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100921>

Yang, Y., y Shafi, M. (2019). How does customer and supplier cooperation in micro-enterprises affect innovation? Evidence from Pakistani handicraft micro-enterprises. *Asian Business y Management*. doi:10.1057/s41291-019-00072-4

Yeşil, S., y Doğan, I. F. (2019). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation. *Innovation*, 21(4), 506-532.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1585187>

Yunis, M., El-Kassar, A.-N., y Tarhini, A. (2017). Impact of ICT-based innovations on organizational performance: The role of corporate entrepreneurship. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 122-141. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0040>

Zahra, S., Sapienza, H. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zardini, A., Ricciardi, F., y Rossignoli, C. (2015). The relational capital of the IT department: Measuring a key resource for creating strategic value. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 835-859. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2014-0132>

Zeng, M., y Lu, J. (2020). The impact of information technology capabilities on agri-food supply chain performance: the mediating effects of interorganizational relationships. *Journal of Enterprise Information Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/jeim-08-2019-0237

Zhang, W., Jiang, Y., & Zhang, W. (2021). Capabilities for collaborative innovation of technological alliance: A knowledge-based view. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1734-1744. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2936678>

Zhang, Y., Xi, W., y Xu, F. Z. (2021). Determinants of employee innovation: an open innovation perspective. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 1–28. doi:10.1080/19368623.2021.1934

Zhang, Z., y Min, M. (2019). The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes. *International Journal of Project Management*, 37(2), 225–238. doi:10.1016/j.ijproman.2019.01.006

Zhen, J., Cao, C., Qiu, H., & Xie, Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: The role of IT ambidexterity. *Information Technology and Management*, 22(1), 53-65. <https://doi.org/10.1007/s10799-021-00324-w>

Zheng, J., Liu, H., y Zhou, J. (2020). High-performance work systems and open innovation: moderating role of IT capability. *Industrial Management y Data Systems*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/imds-09-2019-0475

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., y Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management y Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>

Zhou, W., Gu, X., y Yang, X. (2021). The impact of knowledge search balance on the generality and specificity of breakthrough innovation. *Technology Analysis y Strategic Management*, 1–16. doi:10.1080/09537325.2021.1952

Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>

Zimmerman, M . A., y Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.

Zimmerman, M.A. and Perkins, D.D. (1995), "Empowerment theory, research, and application". *American Journal of Community Psychology*, 23(5), pp. 569-807.

Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.