

LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO: NUEVAS DEMANDAS DEL ENTORNO INNOVATION IN TOURISM: NEW ENVIRONMENTAL DEMANDS

CRISTINA SANTANDREU-MASCARELL¹

IGIC. Departamento de Organización de Empresas.
Universidad Politécnica de Valencia (España). Escuela Politécnica Superior de Gandía.

LOURDES CANÓS-DARÓS²

ROGLE Group. Departamento de Organización de Empresas.
Universidad Politécnica de Valencia (España). Escuela Politécnica Superior de Gandía.

FRANCISCA RAMÓN-FERNÁNDEZ³

RE-FOREST Group. Departamento de Urbanismo.
Universidad Politécnica de Valencia (España).
Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos (ETSIA)

RESUMEN

En estos momentos de gran inestabilidad económica y financiera, innovar es el reto que nos guiará a ser competitivos. Todas las empresas innovan, aún sin saber que lo están haciendo, así que el reto radica en saber canalizar dicha innovación de forma que no se pierda en la maraña administrativa y organizativa de la empresa. De este modo, basándonos en el sector turístico donde hay más que margen para la innovación, en el presente trabajo se presenta un modelo extraído de diferentes experiencias realizadas en empresas del sector. Se proponen diez variables, o patrones de conducta,

Fecha de Recepción: 2 de octubre de 2012 Fecha de aceptación: 31 de mayo de 2013

1 IGIC. Dpto. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia (España). Escuela Politécnica Superior de Gandía. C/ Paranimf, 1 46730 Grau de Gandia (Valencia). Teléfono: +34 962849333 Facsímil: +34 962849309; email: crisanma@omp.upv.es

2 ROGLE Group. Dpto. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia (España). Escuela Politécnica Superior de Gandía. C/ Paranimf, 1 46730 Grau de Gandia (Valencia).

Teléfono: +34 962849333. Facsímil: +34 962849309; email: loucada@omp.upv.es

3 RE-FOREST Group. Dpto. Urbanismo. Universidad Politécnica de Valencia (España). Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos (ETSIA) Camino de Vera, s/n. 46022 Valencia. **Teléfono:** +34 96 387 70 07 **Facsímil:** +34 96 387 72 89; email: frarafer@urb.upv.es

aplicadas a la estructura organizativa y el sistema de gestión de ideas de la empresa, lo cual contribuirá a convertir las empresas en innovadoras.

Palabras clave: Conocimiento, Ideas, Innovación, Medio ambiente, Recursos humanos.

ABSTRACT

In these times of economic and financial instability, innovation will lead us to be competitive. All companies use to be innovating, even without knowledge about it. So, the challenge is to find a way to deal with innovation and not lose it in the company's administrative and organizational processes. Referred on the tourism sector where innovation is possible, in this paper we present a model based in different experiences developed in touristic companies. We propose ten variables or behavior patterns applied to organizational structure and ideas management system, which will guide companies to be innovative.

Key words: Knowledge, Ideas, Innovation, Environment, Human Resources.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, mediante la información de la que disponen, necesitan orientar y centrar su modelo de gestión de negocio en las necesidades de sus clientes para poder afrontar los cambios y los retos estratégicos que tienen planteados, convirtiéndose su gestión en una ventaja competitiva.

La información y el conocimiento acerca del cliente es un activo clave para cualquier empresa. Para la gestión de la actividad turística puede ser determinante mejorando el nivel de competitividad entre las empresas del sector, debido a los sistemas de información y a las tecnologías, que han cambiado la forma de gestionar la actividad del negocio y la calidad del servicio al cliente.

De acuerdo con los datos de la Organización Mundial el Turismo (OMT) para 2008, el turismo es la cuarta industria en el mundo. En concreto, el turismo español como industria ocupó el segundo lugar en el mercado mundial. En el dicho ámbito, en 2007 las llegadas de turistas internacionales crecieron un 6.6 % y la recepción de turismo internacional ascendió a 625 billones de euros, correspondientes a un incremento en términos reales del 5.6%. Por otra parte, 51% del total mundial del turismo por propósito del viaje corresponde al ocio, recreación y viajes de vacaciones (Canós y Sutinen, 2010). En el ámbito nacional, la industria sufrió una bajada en el crecimiento en 2007 frente a 2006 (Gutierrez y Rubio, 2009); las subsecuentes noticias de disminución entre 2008 y 2009 reflejaron la necesidad de mantener y mejorar la

calidad en el servicio, idea que todavía hoy sigue vigente en el sector.

Según Kuper (2009), el turismo es una práctica social que requiere el desplazamiento en el espacio de personas hacia un lugar (destino turístico) para satisfacer ciertas necesidades de ocio. Esta práctica es a la vez generadora de actividades económicas. El turismo requiere para su realización de un conjunto de servicios como alojamiento, refrigerio, restauración, desplazamiento, etc., que permitan a los turistas la permanencia y realización de distintas prácticas que satisfagan esas necesidades de ocio.

El turismo está experimentando significativas variaciones tanto en la capacidad instalada como en el tipo de competencia y se está enfrentando a nuevos desafíos que reclaman nuevas perspectivas para hacerles frente (Novelli, Schmitz y Spencer, 2006). En este contexto, la innovación aparece como un elemento imprescindible para garantizar su competitividad y supervivencia futura. Esta situación es aún más acusada en casos como el del turismo español caracterizado por una gran dimensión, un producto (turismo de sol y playa) relativamente maduro y unos mercados emisores tradicionales próximos a la saturación (Rivas, 2009).

El sector turístico ha sido un sector maduro fuertemente apoyado en modelos de gestión y comercialización de demostrada eficacia. Los continuos cambios en los mercados, como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la especial coyuntura económica actual, aconsejan la adopción de nuevas estrategias/procesos/productos que consisten en una adaptación constante para mantener y mejorar las cuotas de mercado. Se hace necesario incrementar la competitividad de las empresas del sector a través de la realización de proyectos orientados a la investigación, desarrollo e innovación en áreas de interés para la actividad turística (Macías, 2011). Además, es importante investigar el comportamiento actual y futuro de los turistas potenciales, las tendencias sociológicas de los mercados emisores y psicológicas de los turistas respecto a sus procesos en la decisión de compra para adelantarse a los cambios aportando ventajas competitivas.

Las nuevas tendencias detectadas en la demanda son de gran valorización social de lo natural, donde entran en juego intencionalidades, valores e ideas que reflejan el interés de la sociedad por la preservación de la naturaleza (Kuper, 2009), dando lugar al turismo de naturaleza (Canós y Ramón, 2006), donde se reconoce un creciente interés global en una convivencia armoniosa con el medio ambiente.

La metodología utilizada para realizar este trabajo ha consistido en la combinación de una búsqueda de información y revisión de literatura, que justifica, en el sector turístico, la

necesidad de adaptarse a un nuevo modelo de negocio propiciado por los cambios en el entorno, como el continuo avance de las tecnologías y los cambios en las demandas del cliente de este sector. Además, se ha realizado una investigación cualitativa para encontrar pautas o patrones comunes que poseen las empresas innovadoras-

2. CAMBIOS EN EL ENTORNO QUE MÁS HAN INFLUIDO EN EL SECTOR TURÍSTICO: TIC

La emergencia y generalización de las TIC y concretamente internet en el sector turístico, está produciendo un profundo impacto en la sociedad actual, dando lugar a cambios importantes tanto en la vida personal como profesional, al que no deben ser ajenas las organizaciones. En consecuencia, las empresas y sus trabajadores deben asumir estos cambios. Todo cambio que se quiera hacer llegar al cliente ya sea a través del producto, proceso o servicio, debe empezar por un cambio interno de la empresa.

La empresa tiende a adaptarse desde sus inicios, por medio de la evolución, para realizar mejoras con la finalidad de independizarse o liberarse de las restricciones que le permitan mantenerse en el mercado a través de la obtención de ventajas competitivas (Barba y Atienza 2008). Tanto la innovación como el conocimiento se han convertido en factores fundamentales para el logro de ventajas competitivas (Nonaka, 1994; Grant, 1996) y una de las principales herramientas que permite esto es el uso correcto de las TIC, que son un conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos (García y García, 2008). Su desarrollo ha permitido superar, al menos parcialmente, el hecho de que la información formal como puede ser la contable, e informal como la denominada social, estén localizadas en distintas personas de la organización, poniendo disponible a distancia una parte de la misma de manera inmediata y a un coste relativamente bajo.

En el sector del turismo, en concreto, esto ha supuesto grandes cambios de cara a los clientes que deben repercutir en cambios internos de la empresa, pasándose de manera general de planteamientos para la creación de productos a un marco de intervención más complejo en el que es obligado atender la totalidad del destino turístico. Esto es debido a la revolución que han supuesto las TIC en el turismo, especialmente Internet, que se configura como una gran red que facilita la distribución de servicios turísticos a escala mundial y un medio clave para la comunicación con los agentes del entorno de las empresas turísticas, facilitando la promoción y venta del producto turístico en un medio global, obligando al sector a realizar

profundos cambios en la oferta de su servicio, constituyendo un canal alternativo frente a los tradicionales y permitiendo captar la demanda en el punto donde se realizan las transacciones (Romita, 2011).

Principalmente y de forma breve estos cambios se pueden resumir en:

- participación de los clientes sobre destinos y servicios;
- interconexión y agregación de servicios, convirtiéndose el destino turístico en un pack que concentra la totalidad de servicios y actividades a realizar;
- el cliente cada vez exige mayor información a través de soportes y canales multimedia para tomar una decisión; geolocalización de contenido y servicios;
- personalización de contenido y servicios a los distintos perfiles de los clientes tanto en grupo como individuales y predicción de las ofertas en función de la posibilidad de variación de los precios, entre otras, que implican disponibilidad total de la información por parte de los clientes, pudiendo ser de cualquier parte del mundo, permitiendo las compras y reservas a cualquier hora y requerir soporte en cualquier momento. Convirtiéndose así la información referente al sector turístico y su fácil accesibilidad por parte de los clientes, uno de los factores más importantes;
- la propia esencia de la actividad turística, caracterizada por la heterogeneidad de los clientes, amplía diversidad de productos y destinos de gran complejidad y la sofisticación de la demanda, convirtiendo a la información en un factor crítico para estas empresas, dado que las fuentes de la información sobre cierto producto o destino turístico es fundamental para poder generar demanda y asegurar la satisfacción y fidelización del turista (Mazón, 2010).

Los sistemas de información y tecnologías se están convirtiendo en uno de los factores clave para mejorar el producto turístico y el funcionamiento y la gestión eficiente de las empresas que integran la industria.

La gestión de la información está influyendo en la forma de trabajar en las empresas de todos los sectores. En realidad, suponiendo un cambio, ya que afecta a los puestos de trabajo y a las relaciones de comunicación y coordinación.

Al provocar en las personas la necesidad de nuevas capacidades y competencias, se atribuye a las TIC un papel determinante en la aparición de nuevas formas organizativas que responden a múltiples denominaciones que deben adaptarse al uso de las nuevas tecnologías y nuevas demandas de los

clientes como, en concreto, en el sector turístico, el compromiso con el medio ambiente y el cambio en la oferta de sus productos y servicios.

3. CAMBIOS ORGANIZATIVOS

La integración de las TIC en la empresa ha ido acompañada de cambios en dos grandes ámbitos: en el modelo de organización externa, con el surgimiento de la empresa red, y en la organización interna, donde el cambio principal se identifica con el paso de las burocracias verticales a la empresa horizontal (Benjamin y Levinson, 1993; García, Gutiérrez y Del Valle, 1997). En ambos ámbitos de la organización, interno y externo, se persigue la eficacia como resultante de un equilibrio entre las necesidades de tratamiento de la información y la capacidad del sistema para utilizarla (Rastrollo y Castillo, 2004). Así, podemos encontrar trabajos donde se presentan modelos integrados de gestión por competencias y que concluyen presentando una intranet como vehículo de gestión del conocimiento y herramienta para el desarrollo de aplicaciones de soporte gerencial y operacional que permita la toma de decisiones (Valdés, Canós y De Juana, 2008). Hay conocimientos en la organización que están inmersos en sistemas, rutinas o procedimientos (Nelson, 1991) y que, en esencia, no pertenecen a ninguna persona. En este ámbito, las aplicaciones de las TIC tales como los sistemas de información intra e inter organizativos también ayudan en la creación de conocimiento organizativo.

Otros trabajos presentan el concepto de equipo global de desarrollo y el proceso de transferencia de conocimiento entre los miembros del equipo, entre los distintos equipos de la organización y entre diferentes organizaciones, apelando a la capacidad de cooperar que puede venir muy determinada por la estructura y cultura de la empresa (Miranda y Sanguino, 2007).

Muchos investigadores, como Bravo-Ibarra y Herrera (2009), a partir de las propuestas más divulgadas, entre las que podemos citar: la adhocracia (Mintzberg, 1984), las estructuras hipertextuales (Nonaka y Takeuchi, 1995), la organización basada en la información (Drucker, 1988), la organización en red (Miles y Snow, 1978), la organización federal (Handy, 1989), etc., realizan estudios sobre el efecto de las TIC en las nuevas estructuras o configuraciones organizativas tanto a nivel general como sectorial, en la estrategia, en la cultura, en la capacidad de innovación o en los recursos organizativos.

Algunos autores centran el debate sobre las nuevas estructuras y la relación entre la creación de activos intangibles y el diseño estructural, donde el concepto clave para las organizaciones es la información, por lo que la estructura debe centrarse en facilitar la obtención,

procesamiento y aprovechamiento eficaz de la información para contribuir al desempeño (Galbraith, 1993). La información y el conocimiento lo poseen las personas que lo transforman en capacidades y competencias de las cuales surgen ideas que pueden dar lugar a innovaciones que mejoren la competitividad y productividad empresarial. Dichas ideas deben ser transmitidas a la empresa para su valoración.

Las empresas deben hacer fluir la información, analizarla, gestionarla, distribuirla a las personas que la necesitan en el momento y formato necesario, para que se transforme en conocimiento que sirva para la toma de decisiones y la generación de ideas (Rastrollo, 2000).

4. CAMBIOS ORGANIZACIONALES INTERNOS

Las capacidades organizativas impulsan la agilidad en la empresa y se justifican por su importante contribución a los resultados y a la competitividad. La agilidad organizativa se define como una capacidad organizativa que permite a las empresas ser infinitamente adaptables e innovadoras sin necesidad de cambiar. Por tanto, flexibilidad e innovación son dos de las distintas capacidades dinámicas que poseen o deberían poseer las empresas. Éstas influyen en la agilidad de las empresas permitiéndoles obtener mejores resultados e incluso desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Damanpour, 1991; Li y Atuahene-Gima, 2001; Lepak, Takeuchi y Snell, 2003).

Las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, sin que estos cambios supongan fuertes penalizaciones de tiempo, coste, esfuerzo o rendimiento (Upton, 1994). La flexibilidad está asociada al capital humano (Canós, 2003) que posee la empresa y a la orientación que adoptan ciertas prácticas de gestión de recursos humanos en término de diseño de puestos de trabajo y selección, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento y retribución (Canós y Liern, 2003). Estas prácticas actúan tanto sobre el capital humano, manteniendo e incrementando su valor y especificidad, como sobre las capacidades organizativas (Lado y Wilson, 1994). En ese sentido, las empresas flexibles son aquellas que modifican sus estructuras internamente sin tener que someterse a cambios traumáticos. La flexibilidad interna se asocia a la búsqueda de nuevas estructuras organizativas que, en términos generales, se caracterizan por pasar de diseños jerárquicos a otros más descentralizados (Balogun y Jonson, 2004). Por lo tanto, este tipo de flexibilidad está asociado al concepto de flexibilidad funcional que permite a una organización adaptar su estructura y la naturaleza del trabajo para responder mejor a nuevas contingencias (Lepak, Takeuchi y Snell, 2003).

Los directivos deben asegurar un adecuado funcionamiento interno pero sin olvidar la necesidad paralela de proporcionar a sus empleados un ambiente en el que puedan aplicarse los principios esenciales de la organización orgánica proporcionando a sus empleados la oportunidad de aprender, mejorar y contribuir a los procesos de innovación. Los directivos se enfrentan al doble desafío de lograr el mix adecuado de ambos modelos en cada caso y de convertirse en impulsores de la innovación y no en frenos de la misma.

Amabile et al. (1996) asumen que el contexto organizativo influye en el nivel y la frecuencia del comportamiento innovador de una empresa. Por ello, definen la capacidad innovadora como la habilidad para implantar con éxito nuevas ideas en la empresa y miden dicha capacidad en función de los mecanismos que favorecen en la organización el flujo de dichas ideas innovadoras, entre las que se encuentran la estructura de la organización y la gestión de ideas.

1.1. Estudio sobre patrones de innovación. Adaptación al sector turístico.

En función de todo lo expuesto se realiza un estudio, basado en la teoría fundamentada (Canós y Santandreu, 2010) buscando cuáles son las características internas que poseen las empresas y que les permiten ser innovadoras.

El estudio consistió en una investigación cualitativa que genera teoría a través de la información obtenida de las empresas. Esta teoría permite dar lugar a un modelo, partiendo del estudio de la realidad, de la experiencia.

Se seleccionan empresas innovadoras, sin tener en cuenta el sector, porque lo que se pretende encontrar los mecanismos comunes que identifiquen empresas que innovan y se pueda generar un modelo que permita a las empresas que lo apliquen convertirse en empresas innovadoras.

A los directores generales de estas empresas se les realizó una entrevista semiestructurada, con una duración media de dos horas. Estas entrevistas fueron luego procesadas con el programa ATLAS.TI, que generó el modelo que aquí se presenta.

Como no se pueden estudiar todas las variables que influyen en una empresa, este estudio se centró en qué características tienen en común las empresas innovadoras a través de dos variables: su estructura organizativa y su sistema de gestión de ideas.

Se seleccionó la estructura organizativa porque es la parte de la empresa que guía a los trabajadores para trabajar. Y el sistema de gestión de ideas porque permite la aportación de éstas por los trabajadores para su evaluación en la empresa y son las que pueden llegar a convertirse en una innovación.

Los resultados del estudio muestran que las empresas innovadoras poseen mecanismos que favorecen en la organización el flujo de ideas que les permiten dar lugar a innovaciones. Los directores generales entrevistados coinciden en diez mecanismos que consideran básicos dentro de su empresa para fomentar la innovación.

Estos mecanismos son los que se presentan como patrones que constituyen un modelo:

- Visión compartida.
- Estrategia de rotación.
- Libre acceso a la información.
- Trabajo en equipo.
- Equipos de proyectos.
- Canales de comunicación.
- Experiencia.
- Visión de la empresa.
- Estrategia de la empresa.
- Implicación de la dirección.

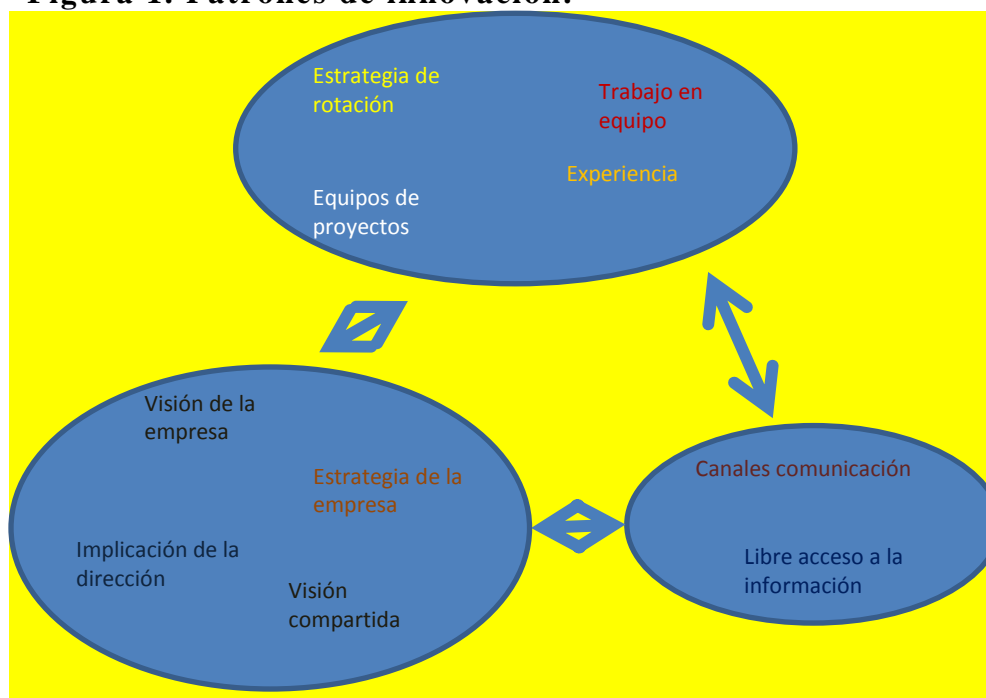
Dichos puntos ya han sido estudiados en otras investigaciones teóricas, confirmándose su aportación a la innovación de forma individual o con otras variables, pero no estableciéndose relaciones entre ellos (De Saa y García, 2000; Decanio, Dibble y Amir-Atefi, 2000; Hodge, Anthony y Gales, 2002; López, Serrano y Gómez, 2009; Mas y Martínez, 2008). Fue un estudio multisectorial, esto permite que estos patrones se puedan adaptar a cada sector y a cada empresa en concreto.

Cabe señalar que se presenta la adaptación de este modelo al sector turístico teniendo en cuenta sus necesidades de innovación con las nuevas tecnologías, lo que les obliga a una nueva forma de gestión de la información para presentarla y hacerla llegar al cliente en la cantidad, formato y tiempo que desea.

Para realizar y presentar de modo ilustrativo la aplicación del modelo se agrupan los patrones en tres familias (figura 1):

- Familia de trabajo: visión compartida, visión de la empresa, implicación de la dirección y estrategia de la empresa.
- Familia de nuevas metodologías: estrategia de rotación, trabajo en equipo, equipo de proyectos y experiencia.
- Familia TIC: libre acceso a la información y canales de comunicación.

Figura 1. Patrones de innovación.



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del modelo consiste en determinar para cada familia qué tareas debería realizar la empresa, en el caso concreto del sector turístico, para conseguir ser innovadora de forma constante y puntual consiguiendo así una adaptación permanente a una demanda del entorno, la innovación. En base a esto se propone:

En el área de familia de trabajo la empresa, la dirección debe introducir en su visión esta la innovación y conseguir la implicación de todos a través de una estrategia de formación de todos los trabajadores para entender los cambios necesarios a realizar y dar los recursos necesarios para ellos tanto de forma individual como colectiva.

La familia de nuevas tecnologías consiste en formar para trabajar en equipo y en realizar proyectos conjuntos de forma que se enseñe a compartir la información y el conocimiento entre todos los trabajadores.

La familia TIC, va a permitir que la empresa realice un estudio de las TIC existentes y ver cuáles son aquellas que mejor se pueden adaptar a ellas y poder ofrecer lo que el cliente demanda, bien sea generándolas de forma externa o adquiriéndolas desde el exterior.

Esto les va a permitir realizar cambios internos para adaptarse y transformar su modelo de negocio turístico al modelo de negocio turístico demandado actualmente, teniendo en cuenta sus características y particularidades, como: estacionalidad, imposibilidad de almacenamiento, importancia

de los gustos y expectativas de los clientes, importancia en los procesos de intermediación, etc.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se justifica la obligatoriedad de realizar cambios organizacionales internos para adaptarse a los cambios de las nuevas demandas de los clientes y el entorno, como se está realizando también en otros sectores (Canós y Santandreu, 2010). Estos cambios son innovaciones organizacionales que van a permitir a las empresas establecer una estructura interna flexible que le permita adaptarse continuamente a las necesidades y demandas de su entorno adelantándose a éste mediante la gestión correcta de la información.

Se muestra la necesidad en la que se encuentran las empresas de realizar una reestructuración interna para transformarse en empresas innovadoras. El entorno afecta por igual a todas. Hay que tener en cuenta que la innovación no se concibe si no hay un previo cambio interno en las empresas que facilite la puesta a disposición externa de dicha innovación. A ello hay que añadir la influencia, cada vez más relevante, en el ámbito empresarial de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (las denominadas TIC) que hacen que la empresa se modernice y posibilite un trabajo en equipo colaborativo.

Independientemente de su sector, tamaño, estructura, recursos, etc., cada empresa necesita de una información diferente que le lleve al objetivo, en este caso, innovar. Para conseguirlo, la innovación, debe estar dentro los objetivos estratégicos de la empresa. En el sector turístico la influencia de las TIC se ha advertido en numerosos aspectos, reseñar las redes sociales y páginas web que han supuesto una evolución en el mundo empresarial mucho más allá del trato directo con el público, y que se ha traducido en un trato virtual. Teniendo en cuenta que el sector turístico precisa una serie de servicios como el alojamiento, restauración, alojamiento, entre otros, la capacidad de las empresas para responder a dicha demanda se potencia con las TIC, y de ahí la importancia de relacionar la innovación con las nuevas tecnologías, a través de portales que dan respuesta a dichas necesidades por parte del consumidor.

El estudio realizado muestra que todas las empresas innovadoras coinciden en que los patrones presentados en este modelo facilitan el cambio interno a través de la estructura organizativa y del sistema de gestión de ideas. Esto no implica cambios organizacionales de estructura y gestión agresivos, ya que no se trata de adaptar la empresa a ellos sino ellos a la empresa, convirtiéndose ésta en flexible y con unas capacidades organizativas que faciliten esta área innovadora y

que pueda ser introducida como una más de la empresa y que no se realice solo en momentos puntuales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AMABILE, T.M.; CONTI, R.; COON, H. y LAZANBY, J. (1996): "Assessing the Work Environment for Creativity". *Academy of Management Journal*, 39, págs. 1154-1184.
- BARBA, V. y ATIENZA, C. (2008): "La adopción de una estrategia ecológica en la empresa: aplicación de la teoría de recursos y capacidades, capacidades y dinámicas y responsabilidad social corporativa" *Revista de economía, sociedad, turismo y medio ambiente: RESTMA*, N° 7, págs. 31-53.
- BALOGUN, J. y JOHNSON, G. (2004): "Organizational restructuring and middle manager sensemaking". *Academy of Management Journal*, 47, págs. 523-549.
- BRAVO-IBARRA, E.R. y HERRARA, L. (2009): "Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos" *Intangible Capital*, N° 5, págs. 301-320.
- BENJAMIN, R.I. y LEVINSON, E. (1993): "A Framework for managing IT-enabled change". *Sloan Management Review*, 34, Summer, págs. 23-33.
- CANÓS, L. (2003): "La medición del capital humano: comparación entre el cuadro de mando integral y el modelo intelect". *XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Burdeos (Francia)*.
- CANÓS, L. y RAMÓN, F. (2006): "El turismo sostenible y la actividad urbanística". *III Congreso sobre la investigación ante la sociedad del conocimiento. Sostenibilidad y medioambiente, Alcoy: Alicante*.
- CANÓS, L. y SUTINEN, O. 2010 "Turismo natural sostenible en el norte de Finlandia". En FERRARI ET AL. (2010): *Investigaciones, métodos y análisis del turismo, Oviedo*.
- CANÓS, L. y SANTANDREU, C. (2010): "An integrated model of organizational structure and ideas". *INBAM Conference, Valencia*.
- DAMANPOUR, F., (1991): "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators". *Academy of Management Journal*, 34, (3), págs. 555-590.
- DE SAA, P. y GARCÍA, J.M. (2000): "El Valor de los Recursos Humanos según la visión de la empresa basada en los recursos" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* N° 9-2, págs. 95-114.
- DECANIO, S.J.; DIBBLE, C. y AMIR-ATEFI, K. (2000): "The importance of organizational structure for the adoption

- of innovations”. *Management Science*, N° 46-10, págs. 1285-1299.
- DRUCKER, P. (1988.): “The Coming off the New Organization”. *Harvard Business Review*.
- GALBRAITH, J.R. (1993): *Modelo para el procesamiento de información*. Lecturas de Teoría de la Organización. Ministerio para las Administraciones Públicas (ed.). Madrid.
- GARCÍA, A.M. y GARCÍA, M.G., (2008): “Reconocimiento de la oportunidad de emprendeduría de base tecnológica: un modelo dinámico”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, págs. 109-125.
- GARCÍA, M.T; GUTIÉRREZ, A.M. y Del VALLE, M. (1997): “Intranet: revolución y renovación organizativa”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3, págs. 61-72.
- GUTIÉRREZ, S., y RUBIO, M. (2009): *El factor humano en los Sistemas de Gestión de calidad del Servicio: Un cambio de Cultura en las Empresas Turísticas*. Murcia: Universidad de Murcia.
- HANDY, C. (1989): *The Age of Unreason*. Harvard Business School Press. Boston.
- HODGE, B.; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M. (2002): *Organization theory: a strategic approach*. Prentice Hall.
- KUPER, D. (2009): “Turismo y preservación ambiental: el desarrollo turístico de Península Valdés, Provincia del Chubut”, N° 7-1, págs. 85-97.
- LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994): “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective”. *Academy of Management Review*, 19, págs. 699-727.
- LEPAK, D.P.; TAKEUCHI, R. y SNELL, S.A. (2003): “Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism and Technological Intensity”. *Journal of Management*, 29, (5), págs. 681-703.
- LI, H. y ATUAHENE-GIMA, K. (2001): “Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China”. *Academy of Management Journal*, 14, págs. 1123-1134.
- LÓPEZ, M.C.; SERRANO, A.M. y GÓMEZ, R. (2009): “La decisión de innovar de las empresas turísticas: un análisis empírico de la industria hostelera” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, N° 15-3, págs. 169-182.
- MACÍAS OTÓN, A. (2011): “Los indicadores de sostenibilidad en la gestión integral de playa turísticas. Un estudio aplicado al parque regional de Calblanque (Murcia)”

- Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, N° 3, págs. 87-100.
- MAS, M. y MARTÍNEZ, C. (2008): “Análisis del factor estratégico para alcanzar el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría” *Dirección y Organización*, N° 37-febrero, págs. 52-59.
- MAZÓN MARTÍNEZ, T. (2010): “Benidorm. Un destino turístico de Altura” *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, N° 2, págs. 8-22.
- MILES, R.E y SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill. New York.
- MILLÁN ESCRICHE, M. (2009): “Sistemas para la gestión y el uso turístico de los espacios protegidos. El Parque Regional de Sierra Espuña (Murcia) como paradigma”. *Estudios Turísticos* N° 179, pp. 95-123
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel (ed.) Barcelona.
- MIRANDA, F.J. y SANGUINO, R. (2007): “La gestión del conocimiento en los equipos globales de desarrollo” *Dirección y Organización*, N° 33-marzo, págs. 21-34.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H.A. (1995): *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press (ed.) New York.
- NOVELLI, M.; SCHMITZ, B. y SPENCER, T. (2006): “Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience”. *Tourism Management*, N° 27-6, págs. 1141-1152.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT 2008 *Tourism Highlights*.
- ROMITA, T. (2011): “Del turismo al turismo de nicho. Algunas consideraciones sobre las perspectivas del turismo en la sociedad postmoderna”. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, N° 3, págs. 101-111.
- RASTROLLO, M.A. (2000): *Bases para un modelo explicativo de la empresa de la economía del conocimiento: El concepto de empresa ampliada. Aplicación a la empresa turística*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- RASTROLLO, M.A. y CASTILLO, A.M. (2004): “Nuevas tic y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa red” *Revista de dirección, organización y administración de empresas* (CEPADE), N° 30, págs. 134-144.
- RIVAS, J. (2009): "El Sector Turístico Español: Una Crisis y Dos Velocidades". *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente*, n° 8-9, págs. 161-189.

- UPTON, D.M. (1994): “The Management of Manufacturing Flexibility”. *California Management Review*, 36, (2), págs. 72-89.
- VALDÉS, J.; CANÓS, L. y DE JUANA, S. (2008): “B2E Relationships, Intranets and Competency Management”, *Human Resources Information Systems*,. IGI Global, págs. 77-83.

Agradecimientos

Trabajo parcialmente financiado por los proyectos: CORSARI MAGIC DPI2010-18243; TIN2008-06872-C04-02/TIN; MINECO (DER2012-37844); MICNIN (DER2009-14519-C05-01/JURI); PAID-05-12-SP20120480 y PIME/2012/A/016/A.