

# Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento

**Padrón-Díaz de León, Estephany Alejandra  
Palafox-Muñoz, Alejandro  
Vargas-Martínez, Elva Esther**

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar la cultura organizacional y la innovación en el sector hotelero, de tal manera que ello permita al lector conocer su estado del conocimiento. A su vez, mediante la teoría de recursos y capacidades se pretende establecer una relación entre la cultura organizacional y la innovación, al fungir el rol humano un papel indispensable en el proceso de la innovación. Por otro lado, se analizaron 47 estudios, en su mayoría de carácter empírico y de aproximación cuantitativa, que representan tanto el contexto nacional (México) como internacional. Empleando el método de análisis de contenido se logró identificar dentro del marco de la cultura organizacional en la hotelería; la línea de investigación relacionada con los estudios de diagnóstico o intervención de la cultura organizacional, encontrando una escasez de trabajos teóricos al respecto. En cuanto a la innovación en la hotelería, se pudieron identificar dos líneas de generación de conocimiento: a) innovación tecnológica e b) innovación organizativa, de las cuales, la primera es la más predominante dentro de la búsqueda y revisión de la información académica recuperada.

**Palabras clave:** cultura organizacional; innovación; hotelería; turismo.

---

Recibido: 12.03.18 Aceptado: 11.12.18

- 1 Estudiante de la Maestría en Gestión Sustentable del Turismo (PNPC – CONACyT). Universidad de Quintana Roo. E-mail: e\_stephan\_y15@hotmail.com
- 2 Profesor-Investigador de Tiempo Completo. Universidad de Quintana Roo. División de Desarrollo Sustentable. E- mail: alejandro.palafox.munoz@gmail.com
- 3 Profesora-Investigadora de Tiempo Completo. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Turismo y Gastronomía. E-mail: elvacolegio@hotmail.com

## *Organizational culture and innovation within the hotel sector: state of knowledge*

### **Abstract**

The present study aims to present the status of the organizational culture and innovation within the hotel sector, in such a way that it allows the reader to know their state of knowledge. At the same time, through the theory of resources and capabilities, we intend to establish a relationship between the organizational culture and innovation, as the human role plays an indispensable role in the innovation process. On the other hand, 47 studies were analyzed, mostly of an empirical nature and of a quantitative approach, representing both the national (Mexico) and international context. Using the method of content analysis, it was possible to identify within the framework of the organizational culture in the hotel industry; the line of research related to the diagnostic studies or intervention of the organizational culture, finding a shortage of theoretical works in this regard. Regarding innovation in the hotel industry, two lines of knowledge generation could be identified: a) technological innovation and b) organizational innovation, of which, the first is the most predominant within the search and review of academic information retrieved.

**Keywords:** organizational culture; innovation; hospitality; tourism.

### **1. Introducción**

De acuerdo con Malaver & Vargas (2007), como se citó en Macías (2011), en los últimos veinte años la innovación se ha posicionado como un proceso de aprendizaje que hace énfasis en el rol de lo humano para determinar cómo la empresa puede acumular capacidad innovativa. En este sentido, los empleados son poseedores del rol principal en esta fase de ideas, iniciativas e innovación, puesto que no se puede contar con un sistema de mejoramiento continuo sin la total participación del empleado, y sobre todo, es importante que las empresas aprovechen su activo principal y del capital intelectual que poseen de manera que logren su-

perar y mejorar su estado actual (Cruz, 2007).

Este nuevo escenario de la innovación, donde además se presenta una continua interacción entre los departamentos dentro de la compañía y con el entorno donde se desenvuelve, explicaría que sea imprescindible la creación de una cultura empresarial que promueva y aglutine todos los procesos de innovación que se producen. Por lo tanto, sería una cultura de organización orientada a la innovación, capaz de establecer una estrategia global en la que se integren los directivos corporativos, de negocios y en definitiva a todos los trabajadores, y donde se concentre una visión de negocio y compañía uniforme

(Cornejo, 2009).

Si bien, inicialmente el estudio y comprensión de la innovación tenía un sesgo tecnológico, hoy día, se entiende desde miradas más complejas e integradoras, como la cultura organizacional. Por lo que la innovación de las empresas puede ser explicada por la cultura organizacional a través de los comportamientos de los miembros de las empresas, por las capacidades de las personas que trabajan en las firmas. Estos rasgos culturales de los miembros de cada organización están en sus creencias, valores, instituciones colectivas, conocimientos, capacidades y percepciones que condicionan el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la misma innovación, en las pautas de comportamiento de sus miembros, conformando todas ellas la cultura organizacional (Gómez, 2013). Por lo tanto, es importante que se generen estudios, donde el estudio de la cultura de la organización y la innovación está centrado en los empleados de la empresa. De allí que se desarrollan con más detenimiento los vínculos entre las personas de las firmas, identificando al factor humano como determinante en el proceso innovador.

Lo descrito anteriormente presenta un enfoque empresarial de manera general, sin embargo este artículo toma como realidad a estudiar el sector hotelero, el cual se considera una de las industrias del turismo más importantes. Los aspectos de cultura organizacional e innovación influyen en una gestión adecuada, además contribuyen a la generación de ventajas competitivas para los hoteles.

En cuanto a la innovación, Reinel, Serpa, Castiblanco & Cardona (2013) sostienen que a pesar de que este concepto nace y evoluciona principalmente para el sector manufacturero, ha llegado

a ser aplicado a los servicios, donde los hoteles forman un grupo importante. En éstos, priman las particularidades de sus actividades para efectos de considerar la gestión de la innovación. Sin embargo, algunos autores argumentan que hasta la fecha hay una falta de estudios sobre la innovación en la industria de la hotelería (López, Serrano & Gómez, 2011; Reinel et al., 2013). Sucede lo mismo con la cultura organizacional, al encontrar en la literatura que hay pocos estudios empíricos aplicados en la hotelería. Por lo que este documento hace hincapié en la literatura escasa respecto a la cultura organizacional y su análisis en la hotelería, y sobre todo en el vacío encontrado en cuanto a investigaciones de la cultura organizacional y su relación con la innovación dentro el sector hotelero.

En este sentido, el artículo tiene como propósito analizar la cultura organizacional y la innovación en el sector hotelero. De ambos términos, interesa revisar de manera independiente los estudios que se han generado con el fin de determinar si hay consistencia entre las investigaciones de la cultura organizacional y la innovación en la hotelería o si unos han recibido mayor atención que otros, lo anterior es tomado como referencia el contexto nacional (México) e internacional del sector hotelero.

## **2. Contextualización de la investigación**

Para cumplir con el propósito del artículo, se empleó como método de investigación el análisis de contenido, puesto que es una técnica utilizada para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto (Hostil & Stone, 1969), y con el fin de



El gráfico 1 muestra que no solo revistas de carácter turístico se han interesado en publicar temas relacionados con la cultura organizacional y la innovación aplicadas al sector hotelero, siendo estos últimos los que predominan mayormente en la búsqueda realizada.

A partir del análisis de la información se pudo identificar una línea temática en cuanto a los estudios de cultura organizacional en la hotelería: estudios de diagnóstico, además se señala que se analizaron tres artículos más considerándolos como estudios aislados, debido a que cada uno presenta una temática distinta y no se encontraron estudios similares. Por otro lado, se plantea dos líneas temáticas en cuanto a la innovación en la hotelería: innovación tecnológica e innovación organizativa, esto en función de la investigación y revisión realizada, sin embargo, podrían establecerse muchas otras líneas.

### **3. Innovación en las organizaciones: Fundamentación teórica**

De acuerdo con Lawson & Samson (2001) (como se citó en Yesil & Kaya, 2012) en comparación con las décadas de 1980 y 1990, las empresas de hoy enfrentan un desafío adicional: el requisito de innovar, no solo ocasionalmente sino a menudo, rápidamente y con una sólida tasa de éxito, ejerciendo presión sobre las organizaciones para que busquen nuevas formas de ser creativas e innovadoras. Por lo tanto, eso motiva y permite que la innovación en las organizaciones se haya convertido en una pregunta importante que toda organización busca responder para sobrevivir en el mundo de los negocios de hoy.

Además, López, Montes, Vázquez & Prieto (2004) señalan que en las empresas se ha concebido una inclinación por crear desde el interior de la empresa, lo cual le otorga a la empresa ventaja en el mercado, y de acuerdo con Ibarra & Suárez (2002:65) se aprecia "esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas", donde la innovación juega un papel central en los procesos internos de la empresa. Partiendo de los supuestos anteriores, Huerta, Navas & Almodóvar (2004) y Martínez, Charterina & Araujo (2010) señalan que es el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades la que busca exponer las causas por las cuales las empresas al encontrarse inmersas en un mismo ambiente competitivo adquieren diferentes grados de rentabilidad.

En este mismo sentido, Naranjo, Jiménez & Sanz (2012) argumentan que diversos enfoques teóricos sostienen el nexo entre la cultura y la innovación, referenciándose a Lengnick-Hall (1992) quien a través de la teoría de recursos y capacidades sugiere que las empresas podrán generar ventajas competitivas a través de la innovación, señalando que esto será posible en la medida en que la innovación complemente y aproveche oportunamente las diferentes competencias que resulten de otros factores relevantes, como la cultura organizacional.

### **4. Cultura organizacional**

Durante los años 80 son una auténtica multitud los estudios que desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas se realizan sobre la cultura organizacional e invaden la literatura

científica sobre el estudio de las organizaciones en general y sobre todo en el campo de la empresa (Fernández, 2002).

De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. No obstante, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología de donde los estudios organizacionales importaron el concepto no hay consenso acerca del significado de cultura (García, 2006).

Sin embargo, es conveniente analizar las aportaciones de diversos autores, pues muestran aspectos distintivos e importantes de identificar, tal es el caso de Gutiérrez (2013), quien señala que así como las personas, las empresas también poseen una personalidad y ésta es definida como cultura organizacional, la cual permitirá prever sus conductas y actitudes, ayudándole a la empresa a diferenciarse del resto al presentar estas características.

Asimismo, Ouchi (1982) señala que la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización, siendo éstas características para Claver, Llopis & Gasco (2002) las que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización.

Por otro lado, Schein (1988) la percibe como un modelo de presunciones básicas, inventadas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros

como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. En cuanto a Koontz, Weihrich & O'Donnell (1991) la cultura es el patrón general de conducta fundamentada a lo largo de un período de tiempo por lo que se considera un aspecto estable dentro de la empresa, señalando que no cambia con rapidez.

Si bien, cada autor la interpreta de diversas maneras, en su mayoría las definiciones encontradas en la literatura coinciden en que la cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, creencias y ritos que caracterizan a los miembros de una organización, siendo ésta un factor importante para enfrentar los problemas internos y externos de la empresa.

## **5. Cultura organizacional en el sector hotelero**

De acuerdo con Tepeci (2005), la cultura organizacional es más importante en las organizaciones de servicio que en las empresas manufactureras y sorprendentemente, se ha llevado a cabo muy poca investigación de cultura empírica. Además, Woods (1989, citado por Tepeci, 2005) afirma que las organizaciones hoteleras tienen un contexto cultural específico, incluidas normas culturales, como largas jornadas de trabajo y bajos salarios, y difieren de las organizaciones de fabricación porque es más difícil controlar la calidad y los empleados en las empresas de servicios que en la fabricación. Guerrier & Deery (1998), plantean que a través de una extensa revisión de los problemas de recursos humanos en la industria de la hospitalidad, llegaron a la conclusión de que hay una relativa escasez de estudios sobre la organización en el sector. Aquellos que parecen enfocarse en la cultura organizacional se han dirigido a dos cuestiones: 1) una serie

de estudios han examinado los vínculos entre la cultura organizacional y el desempeño en la industria, y 2) los investigadores han notado los vínculos entre la cultura organizacional y otras variables que pueden tener un impacto directo o indirecto con el rendimiento.

Ante esto, fue posible encontrar en la literatura una cantidad mínima de investigaciones que establecieran el estudio de la cultura organizacional dentro de la hotelería. En este contexto, fue posible identificar claramente la tendencia de estas investigaciones resumida en una posible línea temática puesto que en su mayoría son estudios con un enfoque de diagnóstico, cuyo propósito es conocer el estado, grado, e intervención de la cultura organizacional en el sector hotelero, mientras que el resto de los estudios indagados denominamos estudios aislados puesto que no se encontraron estudios similares en la revisión de la literatura. Los estudios que a continuación se comentarán son de carácter empírico a excepción de uno que estaba enfocado a un análisis conceptual, en su mayoría de enfoque cualitativo, realizados en Reino Unido, Turquía, Bogotá, Medellín, Taiwán, y Brasil en su mayoría, por lo que se mencionan las perspectivas a través de las cuales se han hecho estas investigaciones.

### **5.1. Línea temática: Estudios diagnóstico o intervención de la cultura organizacional**

Dentro de la línea temática denominada estudios de diagnóstico, se cita a Ogbonna & Harris (2002), quienes describieron y analizaron las intervenciones de cultura organizacional en cuatro empresas de Reino Unido, categorizando el manejo de la cultura en tres tipolo-

gías principales: 1) expertos que creen que ciertos aspectos de la cultura que pueden ser controlados por gerencias astutas, al que denominaron optimistas; 2) los que creen que la cultura no puede ser manejada, a quienes denominaron pesimistas; y 3) una posición que rinde algo de mérito en cada una de las dos vistas, considerados como realistas, señalando que los resultados obtenidos del estudio podrían ser valiosos en el desarrollo de conceptualizaciones, modelos e incluso programas de cambio de cultura organizacional sensibles al contexto, resultando conveniente el conocer las posturas o perspectivas de la cultura organizacional que podrían incurrir en la hotelería.

En este mismo sentido, Borda, Rodríguez & Guarín (2011) para evaluar las características de la cultura existente *Hotel Grand House* ubicado en Bogotá, hacen uso de una encuesta de cultura organizacional, elaborada por Denison & Neale (1996), cuyo modelo está compuesto por las características: compromiso, consistencia, adaptabilidad y misión, y describe y aplica una teoría de la cultura organizacional que se articula al desempeño de la empresa desde una perspectiva gerencial orientada a resultados críticos para la supervivencia y viabilidad de las organizaciones. Mientras que Rodríguez (2013), para conocer cómo es la cultura organizacional de un grupo asociativo de empresas Mipyme del sector hotelero del área metropolitana de la Ciudad de Medellín, llevó a cabo el análisis interpretativo de los datos mediante la utilización de categorías generales como: cultura organizacional, asociatividad empresarial, comunicación organizacional y liderazgo.

Por otro lado, Tepeci (2005) evalúa el impacto de las dimensiones de la cultura sobre la satisfacción laboral de

los empleados y la intención de permanecer con la organización demostrando un efecto importante, por lo que adaptó el Perfil Cultural de la Industria Hotelera (IPCA), evaluando las dimensiones: orientación de personas y honestidad; orientación del equipo; innovación; valoración de clientes o calidad del servicio; desarrollo del empleado; orientación a los resultados, y compensación justa, y a su vez examina dos variables dependientes: la satisfacción laboral de los empleados y la intención de permanecer con la organización. Esto se vincula con la investigación de Ribeiro y Ferreira (2003) quienes buscaron estudiar la relación entre los tipos de cultura organizacional, los cuales fueron propuestos por Handy (1994), en suma a las tres dimensiones del compromiso de Meyer & Allen (1991), colocando como variable dependiente el compromiso organizacional y sus tres dimensiones: afectiva, normativa e instrumentales, argumentando que sólo a partir de empleados dedicados y dispuestos a comprometerse, será posible a la organización ofrecer servicios con calidad y que superen las expectativas de los clientes.

Por su lado, Gobara, Rossoni, Mamyumi, Fernandes & León (2010) centran su investigación en cómo las dimensiones de la cultura organizacional impactan en la innovación de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Curitiba, argumentando que esta relación es poco evaluada empíricamente, asumiendo que hay una influencia más relevante en las innovaciones gerenciales evidenciando que estas tienden a tener un impacto efectivo. En la misma línea, Wallingre (2005) brinda una serie de recomendaciones relacionadas con la cultura organizacional innovadora, aplicable a las Pymes hoteleras, partiendo de la base de que una cultura organiza-

cional se estructura en tres principios: a) la dirección debe asumir riesgos; b) una alta participación de todos los miembros de la organización; y c) el incentivo de la creatividad; de manera que les permita asumir nuevas actitudes con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad y a alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

## **5.2. Estudios aislados**

Existen otros estudios considerados aislados, debido a que en la revisión de la literatura no se identificaron otros estudios similares, tal es el caso de Takahashi & Lieth (2011) que estudiaron el caso de un hotel que buscaba un reposicionamiento mercadológico, haciendo referencia que desde su inauguración predominó un modelo de gestión familiar en una institución esencialmente burocrática, sin embargo, se contrató a un nuevo gestor para romper los estándares culturales vigentes y traer un liderazgo profesional con nueva visión de mercado, observando cambios organizativos importantes. Se concluye que el gran desafío de este emprendimiento es el desarrollo de una cultura organizacional que conjugue profesionalismo y afectividad.

Por otro lado, Hayashi, Abib & Bouscheid (2014), a través de su investigación verificaron los recursos y capacidades que posibilitan la competitividad del Hotel Ritz de Porto Alegre. Las principales conclusiones encontradas son que los recursos de capital humano, así como la cultura organizacional se destacan como factores competitivos y operativos. Finalmente, la investigación de Kao, Tsauc & Wu (2016) es considerada por ellos mismos como pionera acerca del deleite de los clientes desde la perspectiva de la cultura organizacional,

concluyendo que el marco de la cultura del deleite del cliente es importante no solo porque investiga e identifica un nuevo fenómeno cultural en el campo de la industria hotelera, sino también porque satisface la brecha entre la cultura organizacional y el deleite del cliente, por lo que se espera que el estudio adicional pueda explorar más hoteles de diferentes naciones.

Esta revisión de literatura respecto a la cultura organizacional en el sector el hotelero permite vislumbrar el estado inicial de la investigación al respecto, puesto que no fue posible encontrar evidencia teórica sobre la temática.

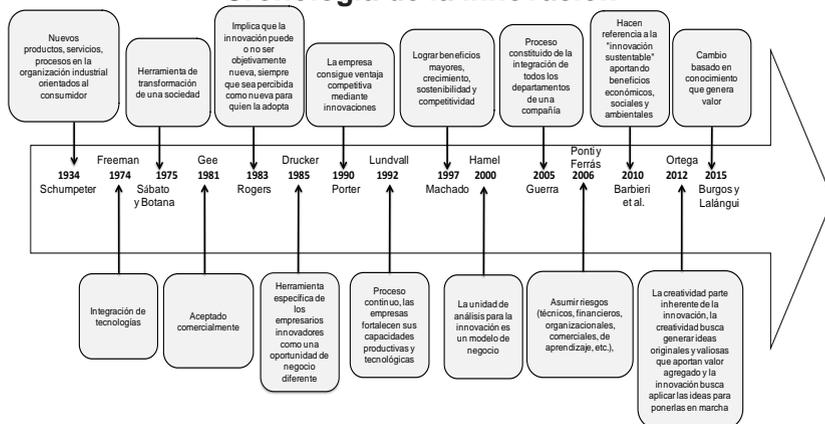
## 7. Innovación

Entre los principales exponentes de la literatura en materia de innovación es posible destacar a Schumpeter (1968), como pionero en el uso aplicado a la economía, ya que es considerado

como el precursor en utilizar el concepto de innovación como parte fundamental de la explicación sobre el crecimiento y los ciclos económicos que emergieron durante las décadas 30 y 40, además, es a quien se le reconoce como el creador de la "Teoría de la Innovación"; sin embargo, hay que destacar que el verdadero potencial e impacto social y económico de la innovación se ubica en las décadas de los 70 y 80, como resultado de la globalización, por lo que es hasta entonces cuando se inicia de manera sustantiva el desarrollo de este tema, siendo Drucker (1986) uno de los exponentes contemporáneos más reconocidos (Álvarez, 2015).

A su vez, el concepto de innovación ha evolucionado a lo largo del tiempo, donde cada autor presenta características propias en el planteamiento de la definición en cuanto a su contexto de tiempo y espacio, mismo que es resumido en el diagrama 1.

**Diagrama 1**  
**Cronología de la innovación**



Fuente: Elaboración propia con información de García (2014); Guerra (2005); Ponti & Ferrás (2006); Barbieri, Gouveia, Andreassi & Carvalho(2010); Ortega (2012); y Burgos & Lalángui (2015).

El diagrama 1 muestra los aspectos relevantes que han involucrado a la innovación de diversas maneras tales como el partir de la integración de tecnologías, el logro de ventajas competitivas a través de la implementación, convirtiéndola en una herramienta clave para los empresarios proveyéndoles beneficios mayores así como crecimiento, asimismo, destacan la importancia de la integración de todos los departamentos de una compañía para el fomento de la innovación, otro punto a destacar es el relacionado a la “innovación sustentable” aportando beneficios económicos, sociales y ambientales.

## **7.1. Innovación en el sector hotelero**

A pesar del creciente interés en las actividades de innovación en el sector de servicios, hasta la fecha hay una falta de estudios sobre la innovación en la industria de la hospitalidad (López, Serrano & Gómez, 2011; Reinel et al, 2013). En este sentido, se llevó a cabo la revisión de la literatura para conocer específicamente qué es lo que se ha investigado al respecto, detectando la existencia de estudios muy recientes pudiendo detectar dos enfoques: estudios de carácter teórico y estudios de carácter empírico, identificando dos líneas temáticas: innovación tecnológica e innovación organizativa, detectando una tendencia clara hacia trabajos relacionados con la innovación y la tecnología, y en su mayoría con enfoque cuantitativo, elaborados principalmente en España, Brasil y México, sin embargo, ha habido contribuciones de países como Venezuela, China, Alemania, Turquía, entre otros.

### **7.1. Línea temática: innovación tecnológica**

Dentro de las innovaciones tecnológicas en el sector hotelero, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han sido un tema relevante para diversos autores, entre ellos se encuentran Castro & Zavarce (2009), quienes en su estudio muestran los resultados de una investigación de campo sobre los aspectos técnicos de las TIC de los hoteles categorizados y con Registro Turístico Nacional de la Isla de Margarita, con el fin de determinar la posibilidad de aplicar el método *Net Readines Scorecard* de *Cisco System* propuesto por Hartman & Sifonis (2000), el cual mide el nivel de preparación que tienen las organizaciones para competir en la era digital y proporciona información para la incursión en este mundo de interconexión electrónica (red).

En esta misma línea, Garrigós, Palacios & Narangajavana (2008) estudian cómo el desarrollo de las nuevas tecnologías ha afectado el modo en el cual las empresas turísticas compiten y desarrollan sus tareas, señalando que las TIC incrementan la productividad fruto de los procesos de automatización que liberan a trabajadores de tareas rutinarias, y de la eliminación de costes de transacción. Igualmente, Guevara, Aguayo, Caro & Gálvez (2000) señalan que durante los últimos tiempos las nuevas tecnologías están produciendo un cambio radical en las comunicaciones y en la gestión, por tanto, las empresas de gestión hotelera deben incorporar todas las tecnologías actuales para incrementar la calidad de los servicios.

Por su parte, González (2009) plantea que la innovación tecnológica es un factor clave para la competitividad de los establecimientos hoteleros españo-

les, los cuales utilizan de forma mayoritaria la tecnología incorporada en bienes materiales y el asesoramiento técnico de terceras partes como empresas, universidades, centros tecnológicos, etc., para producir innovaciones.

En este sentido, Caro, Leyva & Vela (2011) afirman que las TIC con una capacitación adecuada de los usuarios de estos sistemas, un correcto valor de utilización, un apropiado grado de informatización y un pertinente nivel de seguridad informática constituyen un factor que influye de manera importante en el incremento de la competitividad. A su vez, la innovación tecnológica si se utiliza adecuadamente, puede ser un factor importante de vinculo y atracción con el cliente, tal es el caso de Cardona (2016), quien en su estudio busca mostrar las innovaciones tecnológicas adoptadas por *Palladium Hotel Group* ubicado en España, para la atención a los clientes, indicando cuales han funcionado y cuáles no han dado el resultado esperado.

Por otro lado, Gaspar, dos Santos, Fernandes & León (2013) señalan que las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort, por lo que a través de un análisis de desempeño de las herramientas de atención virtual disponible se identificó que las más ampliamente utilizadas fueron: e-mail, formulario electrónico para sumisión, autoservicio y mapa del sitio. Sin embargo, Domínguez, Richert & Castro (2006) concluyen que todos estos servicios que ofrecen los canales de distribución electrónicos, basados en tecnologías de información y comunicación, tienen una debilidad: la falta de contacto entre cliente y proveedor del servicio. Igualmente, Gomes (2009) evaluó si los sitios Web

de los hoteles en el centro y norte de la ciudad de Florianópolis utilizan las nuevas tecnologías para mejorar la comunicación con los clientes, y obtuvo que los hoteles utilizan los sitios Web como una herramienta de marketing para que sus servicios sean más tangibles para los clientes potenciales. Sin embargo, cometen fallas graves en lo que respecta a la intercomunicación usada con sus clientes a través de internet.

Mellinas, Martínez & Bernal (2016) señalan que la mayoría de hoteles españoles ha adoptado durante los últimos años el uso de redes sociales, pero los datos indican que muchos de ellos lo hacen de forma inadecuada, a pesar de no requerir de una formación intensa para su manejo básico, asimismo argumentan que los datos demuestran que, en general, el uso eficiente de redes sociales viene acompañado de una mayor puntuación del hotel. En la misma línea, Cascales, Fuentes & Curiel (2017) analizan cómo los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid interaccionan con las redes sociales, mostrando que la mayor parte de los alojamientos participantes en el estudio aprovechan las redes sociales como canal de comunicación, pero aquellos pertenecientes a cadenas utilizan más las redes como canal de ventas, puntualizando que los hoteles de gestión independiente siguen siendo incapaces de explotar plenamente las redes sociales para maximizar sus beneficios.

Gomes & Faria (2012) evalúan la calidad de los sitios Web de los hoteles de la capital paraibana según la percepción de los usuarios, teniendo en cuenta los constructos del modelo *WebQual*, facilidad de uso, interactividad y relación de complementariedad, de tal manera que se pueda identificar los principales factores presentes en los sitios Web

para motivar a los usuarios a volver a visitarlos.

El Capital Intelectual (CI) también es considerado como un tema relevante en las innovaciones tecnológicas. En este sentido, Millán, Gómez & Vargas (2017) mencionan que el CI adquiere gran importancia para la generación de ventajas competitivas en las empresas, particularmente para las del sector hotelero y en su estudio muestran que la sistematización de procesos para aprovechar el potencial del capital humano y el cúmulo de conocimientos que radican en él, los mecanismos que favorecen la generación de información a partir del capital relacional, y la implementación de sistemas y aprovechamiento de la tecnología para consolidar el capital estructural permitirá bajo una aplicación estratégica, contribuir a elevar la competitividad en las empresas del ramo de la hotelería.

Un estudio similar es el de Heredia (2009), quien busca conocer la influencia del CI en la competitividad de las empresas hoteleras de 1 a 5 estrellas de Aguascalientes, México, cuyos resultados mostraron la relación positiva entre el capital intelectual y la competitividad de los hoteles. La información podría ser útil en al menos tres dimensiones: primero, para diseñar los planes estratégicos de las empresas hoteleras; segundo, como apoyo para el diseño de las políticas del sector turismo y, tercero, como base académica para continuar en el desarrollo trabajos sobre el CI en otro tipo de organizaciones, con el interés de apoyar las decisiones empresariales y las políticas económicas.

En cuanto a Bravo, Andrade & Delgado (2014) presentan una revisión documental de la inteligencia analítica y su uso para la gestión de la innovación en las empresas hoteleras mexicanas don-

de existe una importante área de oportunidad para mejorar la competitividad en infraestructura de tecnologías y comunicaciones para el turismo.

Por otro lado, Bravo, Becerra & Cortes (2016) analizan la innovación tecnológica realizada en los hoteles de categoría superior en Puerto Vallarta, Jalisco, a través del modelo de capacidades de innovación de Cohen y Levinthal (1990) mencionan que la capacidad de innovación de un individuo depende de su conocimiento previo relacionado que a su vez influyen en la capacidad de aprendizaje y la capacidad de absorción. De acuerdo con los resultados obtenidos, la generación de ideas y la capacidad de innovación los hace proclives a la innovación tecnológica.

Otro aspecto relevante de la innovación tecnológica es la eco-innovación, donde Velázquez y Vargas (2015), Velázquez, Vargas, Oliver & Cruz (2016) señalan que son escasos los estudios que hacen referencia a procesos de innovación ambiental, también consideran que los hoteles en México tienen las condiciones estructurales y de gestión para impulsar nuevos esquemas de negocio basados en la eco-innovación. A esto se suman Reyes y Sánchez, (2016), quienes desarrollaron una escala fiable para la medición de la eco-innovación en los servicios de hotelería, señalando que tiene implicaciones importantes, puesto que es una herramienta útil para reducir los impactos sobre el medio ambiente y lograr una mejor posición competitiva.

En la misma línea, González & León (2002) analizan las innovaciones ambientales más frecuentemente adoptadas por los establecimientos turísticos de Gran Canaria y sus factores determinantes, mostrando que las innovaciones ambientales más adoptadas son aquellas que requieren una inversión baja y

una implementación simple y que reducen los costes operativos; también se comprueba que la aversión al riesgo en inversiones medioambientales es elevada. Las innovaciones más adoptadas son, finalmente, tecnológicamente muy simples de implementar.

La economía digital ha tomado relevancia en las innovaciones tecnológicas, tal es el caso de Castro & Gómez (2015) y, Castro & Zavarce (2010), quienes manifiestan que en la economía digital las empresas pueden crear valor en el mundo virtual, a través de la recogida, organización, selección, síntesis y distribución de la información, basándose en Hartman & Sifonis (2000) indican que la preparación para la Red se deriva de cuatro factores principales: el liderazgo, el modelo empresarial, las capacidades y la tecnología. Estas dimensiones, abordadas desde un punto de vista holístico, proporcionan una herramienta gerencial para adecuar los negocios a la economía digital.

La Gestión de la Tecnología y la Innovación (GTI) se suma a los temas relevantes de la innovación tecnológica debido a que uno de los aspectos importantes en el proceso de la innovación es poder medirlos y evaluar su desarrollando, ante esto, Jiménez, Suárez & Medin (2012) afirman que no existe un sistema de indicadores que evalúen la GTI de forma integral en la hotelería, por esta razón proponen evaluarla a través de 16 indicadores asociados a 6 dimensiones con base a la propuesta realizada por Morin (1985): inventariar, vigilar, evaluar, enriquecer, optimizar y proteger, de manera que posibilitan el monitoreo y la vigilancia de los parámetros en los indicadores para su mejora, que se traduce en una avance de la entidad.

Por su parte, Martínez (2009) y Orfila (2003) realizan un estudio similar de

los principales determinantes de la innovación tecnológica realizada por las empresas del sector hotelero distinguiendo entre innovación radical e innovación incremental, puntualizando que ambos tipos de innovación tecnológica son interdependientes, por lo que estos resultados ayudan en la comprensión del proceso innovador de la actividad hotelera y apuntan la dirección a seguir en la mejora del estudio de este factor de competitividad turística. En este sentido, Chang, Gong & Shum (2011) investigaron cómo las empresas de hotelería pueden promover la innovación incremental y radical a través de prácticas de gestión de recursos humanos (selección y capacitación), mostrando que la contratación de empleados de contacto con clientes con habilidades múltiples y la capacitación de empleados clave de contacto con el cliente para múltiples habilidades tienen un efecto significativo y positivo en la innovación incremental y radical entre los hoteles y empresas de restaurantes.

Calero, Parra & Santana (2010), mencionan que uno de los factores determinantes para el éxito de la innovación en las organizaciones en turismo es una adecuada vigilancia de los perfiles tecnológicos de sus turistas, permitiendo la identificación de tendencias emergentes y obsoletas en el desarrollo tecnológico de los procesos productivos de las organizaciones y enlazarlo con las demandas turísticas, lo cual a su vez prepara a las organizaciones para anticiparse a los cambios en el entorno.

En cambio, López, Serrano & Gómez (2007), centran su investigación en la elaboración de una descripción de los patrones de innovación de las empresas innovadoras españolas del sector hotelero tomando como base algunas de las características innovadoras que reflejan la variedad de la actividad tecnológica

en la empresa propuestas por Galende & Suárez (1998): los métodos alternativos de generación de innovaciones; las fuentes de información empleadas; los mecanismos empleados para garantizar la apropiación de los resultados y los tipos de I+D realizada y de innovación generada. Dentro de sus conclusiones afirman que una de las características más importantes del sector servicios y de la hotelería es su bajo nivel de I+D, así mismo, mencionan que los hoteles realizan tres veces más innovación organizativa o no tecnológica que tecnológica.

## **7.2. Línea temática: innovación organizativa**

La innovación organizativa en el sector hotelero ha sido muy limitada y de acuerdo con Loaeza (2013), la innovación no es sólo ciencia y tecnología, es también la comercialización de nuevos productos y servicios en diversos sectores de la economía y/o creación de nuevos modelos organizacionales, por lo que no se debe reducir la innovación a solo a aspectos tecnológicos, sino que es importante atender los aspectos relacionados con la organización y su desarrollo innovador dentro la hotelería.

Tal como Martínez & Vargas (2013) analizan las relaciones que se producen entre ciertos factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica en el Enfoque de los Recursos y Capacidades y la Innovación en 150 cadenas hoteleras en España, así como la influencia del nivel de innovación en la ventaja competitiva y los resultados organizativos. En la misma línea, Reinel et al, (2013) realizan un análisis teórico de la innovación en general, para comprender sus perspectivas, y entender el papel que pueden jugar en los hoteles.

Por otro lado, Gökovali & Avci

(2012) mencionan que se debe promover la colaboración con la academia, puesto que la evidencia empírica del estudio respalda la opinión de que la relación universidad-sector es importante para el desempeño de la innovación y, por lo tanto, para el desempeño general de las empresas en el turismo. En el estudio de Pardal & Cardoso (2011), se explica el papel de los gerentes de hotel en el fomento de la innovación en la industria hotelera de alta calidad, señalando que este estudio puede ayudar a aumentar la comprensión del proceso de innovación a través de la voz de la creatividad gerentes, fomentando el compromiso de los trabajadores y la importancia de la creatividad e innovación organizativa.

En cuanto a Ottenbacher (2007), aborda la cuestión de si las empresas del sector hotelero deben tener diferentes enfoques en función de sus objetivos para los proyectos de innovación individuales. Por lo que, identificó tres dimensiones de rendimiento: 1) el rendimiento del mercado, 2) el rendimiento financiero, 3) empleado y la mejora de relaciones con clientes. Por otro lado, uno de los temas menos atendido es el que desarrollan Grissemann, Plank & Brunner (2013) consideran que la gestión de la innovación y la orientación al cliente han sido ampliamente reconocidas como factores clave para mejorar el rendimiento comercial de los hoteles, en este sentido, los resultados del estudio proporcionan a la administración hotelera conocimientos relevantes sobre la cadena de desempeño de la innovación orientada al cliente.

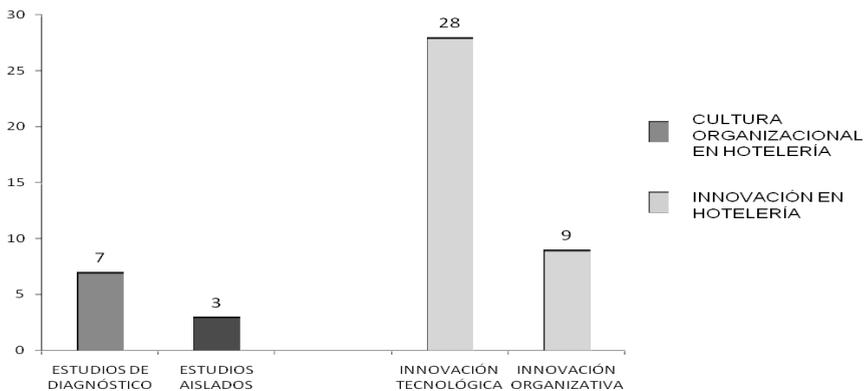
En cuanto a López et al, (2011), hicieron un análisis de los factores internos y externos que fomentan la innovación, los resultados confirmaron una relación significativa y positiva entre la innovación hotelera y cuatro factores internos:

tamaño de empresa grande, membresía en un grupo empresarial (es decir, una franquicia, contrato de gestión o asociación de miembros), voluntad de cambio, y un marco burocrático suficientemente fuerte para gestionar e institucionalizar cualquier innovación. Mientras que Hinojosa & Feria (2016), a través de un estudio diagnóstico descriptivo en 18 hoteles con categoría de 4 y 5 estrellas ubicados en el municipio de Aguascalientes mostraron que la innovación de marketing y la innovación de procesos son las más utilizadas; y los rubros en que más se desarrollaron actividades de innovación fueron en capacitación y en gestión/diseño organizacional. Sin embargo, Larrañaga (2017) a través de su investigación de los establecimientos de hotelería en el destino turístico de Mazatlán, Sinaloa, México, da cuenta de que la tendencia para innovar está en la dimensión organización del lugar de trabajo, mientras los obstáculos se presentan en la dimensión de factores de costo y vinculados al conocimiento en la innovación de pro-

cesos. A través de esta investigación, el autor puede concluir que la innovación en procesos y la innovación organizativa de las empresas hoteleras contribuyen a fortalecer sus ventajas competitivas y también las del destino turístico Mazatlán, y con ello su reposicionamiento. En este sentido, la innovación se convierte en una ventaja competitiva.

En cuanto al tipo de investigación respecto a la cultura organizacional y la innovación en la hotelería predominan las investigaciones empíricas, señalando que hay una preferencia por los estudios de caso con un enfoque cuantitativo. Respecto a las líneas temáticas identificadas en la literatura consultada en cuanto a la cultura organizacional dentro de la hotelería sobresalen los estudios de diagnóstico, en cuanto a la innovación en la hotelería, es evidente que la producción científica ha ido en función de los aspectos tecnológicos y en menor medida los estudios relacionados con la innovación organizativa (Gráfico 2).

**Gráfico 2**  
**Líneas temáticas**

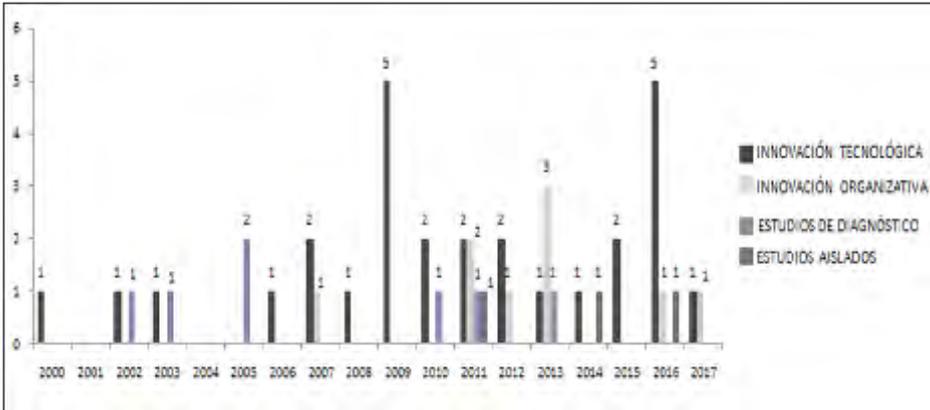


Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica 3 muestra como ha sido la producción científica año tras año a partir del 2000 hasta el 2017 respecto a las líneas temáticas

identificadas en los estudios de la cultura organizacional y de la innovación en la hotelería.

**Gráfico 3**  
**Producción científica**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la cultura organizacional en la hotelería se observa que las publicaciones de los artículos están dispersas no existiendo un patrón que especifique en que periodo se encuentra una mayor producción. Por otro lado, la producción científica de la innovación en la hotelería dentro de la línea temática de innovación tecnológica se observa una mayor producción entre los años 2009-2016, mientras que la producción de estudios de la innovación organizativa se encuentra mayormente en el periodo de 2011-2013.

## 8. Consideraciones finales

La cultura organizacional y la innovación hoy en día son componentes que fusionados pueden ser fructíferos para

el sector hotelero mejorando su rentabilidad, y sobre todo, contribuyendo a la generación de capacidades innovadoras en el recurso humano, ya que ante el entorno competitivo existente es imperante que centren su atención en estrategias que les permitan crecer y consolidarse. A su vez, las empresas que sobresaldrán en el futuro serán aquellas que hagan un uso adecuado de estos componentes.

Además, en el presente estudio el planteamiento de la teoría de recursos y capacidades como base para la relación de la cultura organizacional y la innovación reconoce la importancia de atender los aspectos internos de la organización, de manera que conduzca sus esfuerzos a la generación de ventajas competitivas a través de las capacidades o competen-

cias del recurso humano orientadas a la innovación.

Asimismo, el análisis de los estudios recopilados ha permitido identificar líneas o temáticas de investigación en cuanto a la cultura organizacional y la innovación, considerándose como un aporte a esta investigación. Sin embargo, se motiva a otros investigadores hacer este ejercicio de manera que puedan establecerse otras líneas temáticas que nutran el conocimiento de estos componentes.

En este sentido, el artículo permite a los lectores identificar lo que se ha investigado respecto a la cultura organizacional y la innovación dentro del sector hotelero, donde hay acuerdo por parte de algunos autores respecto a la limitada investigación de ambos aspectos en la hotelería. Lo cual es sorprendente debido a que al ser factores de competitividad para este sector no se les han dado la atención adecuada.

Dentro de los artículos de cultura organizacional en la hotelería es evidente la incipiente investigación al respecto, pues solo se encontró estudios de diagnóstico o intervenciones de la cultura organizacional a los cuales se denominó como línea temática, cuya aportación sólo es de utilidad para el sector hotelero, sin aportar material para la generación de modelos teóricos que permitan definir las posturas relevantes de esta temática, por otra parte, se señalaron tres artículos como estudios aislados, por lo que no se consideró como una línea temática. En cuanto a la línea temática innovación tecnológica resultó ser más predominante respecto a la línea de innovación organizativa, si bien es cierto que se vive en la era digital y la importancia de actualizarse e invertir en tecnologías que ayuden a que el servicio sea más eficiente, no se debe de

cometer el error de reducir la innovación sólo al aspecto tecnológico, sin aprovechar las particulares del sector servicios donde intervienen las innovaciones organizativas.

Asimismo, es evidente la preferencia por investigaciones empíricas específicamente reducidas a estudios de casos en un contexto específico, lo cual limita el generalizar las investigaciones y no permite tener una visión amplia acerca del estudio. Como limitaciones de esta investigación se encuentra que pueden existir otros trabajos del área que no fueron considerados en el planteamiento de este artículo. A raíz de la presente investigación se abre la pauta para indagar en temas como: propuestas teóricas respecto a la cultura organizacional en la hotelería, así como la aportación de marcos teóricos para analizar la innovación en la hotelería, también se sugiere hacer estudios dónde se mida al mismo tiempo la innovación tecnológica y la innovación organizativa en el sector hotelero y de esta manera conocer el grado de influencia dentro de las actividades del mismo sector.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, Rubén (2015), Enfoques de la innovación en las organizaciones. Universidad Internacional. Cuernavaca, Morelos. Primera edición. ISBN 978-607-96415-2-8.
- Barbieri, José Carlos; Gouveia, Isabella; Andreassi, Tales y Carvalho, Flávio (2010), Innovation and sustainability: new models and propositions. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 50, No. 2, pp. 146-154.
- Borda, Ana María; Rodríguez, Carolina y Guarín, Henry Alberto (2011), Diagnóstico de Cultura Organizacional en El Hotel Grand House. Universi-

- dad de La Sabana Especialización en Gestión para el Desarrollo en la organización, Bogotá. Disponible en línea: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/211/Ana%20Mar%C3%ADa%20Borda%20Clopatofsky.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado: 08 de diciembre de 2017.
- Bravo, José Luis; Andrade, María Antonieta y Delgado, Luz Amparo (2014), Retos de la inteligencia analítica como fuente de innovación en el sector hotelero: Revisión teórica. **International Review of Business Research Papers**, Vol. 10, No. 3, pp.121-133.
- Bravo José Luis; Becerra, Manuel Ernesto y Cortes, Elva Martina (2016), Capacidades para la innovación tecnológica: Un análisis en los hoteles de categoría superior en Puerto Vallarta, México. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Vol. 5, No. 1, pp. 80-92.
- Burgos, John Eddson y Lalángui, Margot Isabel (2015), Innovación: Tensiones teóricas en su abordaje. **Yachana Revista Científica**, No. 4 (Edición especial), pp. 37-48.
- Calero, Francisco; Parra, Eduardo y Santana, Agustín (2010), Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: un análisis de la demanda tecnológica en alojamientos turísticos en canarias. **Revista de Análisis Turístico**, No. 9, 1er semestre, pp. 30-41.
- Cardona, José Ramón (2016), Innovaciones tecnológicas en la atención al cliente: Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza. **El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo**, pp. 147-166. Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas.
- Caro, Manuel; Leyva, Carlos y Vela, Raúl (2011), Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en los hoteles de la península de Yucatán. **Contaduría y Administración**, No. 235, pp. 121-146.
- Cascales, Gemma; Fuentes, Laura y Curiel, Javier (2017), La interacción de los hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la comunidad de Madrid (España). **Cuadernos de Turismo**, No. 39, pp. 131-148.
- Castro, Alfredo y Gómez, Marisol (2015), Nivel de preparación de los hoteles 4 y 5 estrellas de Cumaná, estado Sucre, Venezuela, para participar en la economía digital SABER. **Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente**, Vol. 27, No. 3, pp. 481-488.
- Castro, Alfredo y Zavarce, Carlos (2009), Diagnóstico para la aplicación de net readines score card en los hoteles de la isla de margarita saber. **Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente**, Vol. 21, No. 1, pp. 92-99.
- Castro, Alfredo y Zavarce, Carlos (2010), Nivel de preparación de los hoteles 5 estrellas de la isla de margarita para competir en la economía digital saber. **Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente**, Vol. 22, No. 1, pp. 88-95.
- Chang, Song; Gong, Yaping y Shum, Cass (2011), Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 30, No. 4, pp. 812-818.
- Claver, Enrique; Llopis, Juan y Gascó, José (2002), Delimitación y mejoras de la comunicación en la cultura empresarial. **Alta Dirección**, pp. 36-42.

- Cohen, Wesley y Levinthal, Daniel (1990), Absorptive Capacity: A New Learning Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Cornejo, María (2009), La cultura de la innovación. Informes Técnicos, Editorial CIEMAT. Madrid, España.
- Denison, Daniel y Neale, William (1996), Denison organizational culture survey. Ann Arbor, MI.
- Domínguez, Patricia; Richert, Stéphanie y Castro, Raúl (2006), Contraste de la capacidad de respuesta a correos electrónicos entre hoteles independientes y de cadena. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Vol. 15, No. 1, pp. 5-15.
- Drucker, Peter (1986), La innovación y el empresario innovador. **Editorial Norma**, Cali, Colombia.
- Fernández, José Manuel (2002), La cultura de la organización y centro educativo. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Madrid.
- Galende, Jesús y Suárez, Isabel (1998), Los factores determinantes de las inversiones empresariales en I + D. **Economía Industrial**, No. 319, pp. 63-76.
- García, Claudia María (2006), Una aproximación al concepto de cultura organizacional. **Universitas Psychologica**, Vol. 5, No. 1.
- García, Juan Óscar (2014), La innovación y la gestión de la innovación en las empresas. Marco teórico y estudio delphi. Universidad Politécnica de Cartagena, Tesis de maestría. Recuperado de: <http://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/4413/tfm469.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garrigós, Fernando; Palacios, Daniel y Narangajavana, Yeamduan (2008), Incidencia de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones en los hoteles españoles. **EncontrosBibli: revista eletrônica de bibliotecnologia e ciência da informação**, No. 2, pp. 1-22.
- Gaspar, Marco Antonio; dos Santos, Silvio Aparecido; Fernandes, Edison y León, Diana Patricia (2013), Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles resort en Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Vol. 22, No. 2, pp. 251-275.
- Gobara, Caio; Rossoni, Luciano; Mayumi, Erika; Dossa, Álvaro y Hocayen, Antonio (2010), A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, Vol. 7, No. 4, pp. 252-265.
- Gökovali, Ummuhan y Avci, Mehmet (2012), The role of human capital and collaboration with academia for innovation in hospitality sector: the case of Mugla. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, Vol. 10, No. 2, pp. 77-84.
- Gomes, Wilker y de Faria, Rita (2012), Calidad de los sitios web en la percepción de los usuarios. Una aplicación en los hoteles de João Pessoa, Paraíba, Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Vol. 21, No. 4, pp. 925-944.
- Gomes, Adriana (2009), El uso de Internet en la comunicación con los clientes: La atención on-line en los hoteles de Florianópolis (Santa Catarina- Brasil). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Vol. 18, No. 2, pp. 126-143.
- Gómez, Ignacio (2013), Innovación y

- Cultura Organizacional. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Estudios a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.
- González, Matías y León, Carmelo (2002), Determinantes de la innovación ambiental en hotelería. **Información Comercial Española, Tribuna de Economía**. No. 798, pp. 175-189.
- González, Javier (2009), La transferencia de tecnología en la industria hotelera española. El papel de los proveedores de conocimiento como fuente de innovación. **Estudios Turísticos**, No. 182, pp. 7-29.
- Griseemann, Ursula; Plank, Andreas y Brunner, Alexandra (2013), Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality & Management**, Vol. 33, pp. 347-356.
- Guerra, Diodoro (2005), Metodología para dinamizar los sistemas de innovación. México: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.tamulipas.gob.mx/archivos/descargas/7913f3273\\_METODOLOGIASPARADINAMIZAR.....PDF](http://bibliotecadigital.tamulipas.gob.mx/archivos/descargas/7913f3273_METODOLOGIASPARADINAMIZAR.....PDF)
- Guerrier, Yvonne y Deery, Margaret (1998), Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. **Hospitality Management**, Vol. 17, No. 2, pp. 145-160.
- Guevara, Antonio; Aguayo, Andrés; Caro, José y Gálvez, Sergio (2000), Innovaciones tecnológicas en los sistemas informáticos de gestión hotelera. **Estudios Turísticos**. No. 146, pp. 3-10.
- Gutiérrez, Melissa (2013), La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>
- Handy, Charles (1994), Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva.
- Hartman Amir y Sifones, John (2000), Net Ready: estrategias para el éxito en la nueva economía. McGrawHill. España.
- Hayashi, Paulo; Abib, Gustavo y Bouscheid, María Marlene (2014), O uso estratégico de recursos e capacidades no setor hoteleiro: o caso Ritz Porto Alegre. **Pasos**, Vol. 12, No. 2, pp. 315-324.
- Heredia, Jorge Luis (2009), Influencia del Capital Intelectual en la Competitividad de los Hoteles. **Conciencia Tecnológica**, No. 37, pp. 20-25.
- Hinojosa, Heissel Sayonara y Fera, Maribel (2016), Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes. **Conciencia Tecnológica**, No. 51, pp. 32-37.
- Hosti, Ole (1969), Content analysis for the social sciences and humanities. Addison Wesley.
- Huerta, Patricia; Navas, José Emilio y Almodóvar, Paloma (2004), La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. **Cuadernos de estudios empresariales**, No. 14, pp. 87-104.
- Ibarra, Santiago y Suárez, Jesús (2002), La teoría de los recursos y las capacidades un enfoque actual en la estrategia empresarial. **Anales de estudios económicos y empresariales**, No. 15, p. 65.

- Jiménez, Bisleivys; Suárez, Rogelio y Medina, Alberto (2012), Dimensiones e indicadores para la evaluación de la innovación en la hotelería. **Ingeniería Industrial**, Vol. 33, No. 1, pp. 69-76.
- Kao, Chiug-Ying; Tsauc, Sheng y Wu, Tsung (2016), Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 56, pp. 98-108.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y O'Donnell, Cyril (1991), Elementos de administración. Quinta edición.
- Larrañaga, Ana María (2017), Elementos de innovación en hoteles. Mazatlán, Sinaloa, México. **3C Empresa: investigación y pensamiento crítico**, Vol. 6, No. 2, pp. 20-32.
- Loeza, Federico Antoni (2013), El Índice Nacional de Innovación. Venture Institute. Disponible en línea: [http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca\\_digital/indice-nacional-innovacion-2013.pdf](http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca_digital/indice-nacional-innovacion-2013.pdf). Consultado: 02 de diciembre de 2017.
- López, Nuria; Montes, José Manuel; Vázquez, Camilo José y Prieto, Juan (2004), Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación. Ciencia, tecnología e innovación y los países menos desarrollados. **Tribuna de debate**, No. 24.
- López, María Concepción; Serrano, Ana María y Gómez, Raquel (2007), Caracterización del comportamiento innovador de las empresas hoteleras españolas. **Revista de Análisis Turístico**, No. 4, 2º Semestre, pp. 22-35.
- López, María Concepción; Serrano, Ana María y Gómez, Raquel (2011), Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms. **Cornell Hospitality Quarterly**, Vol. 52, No. 2, pp. 144-152.
- Macías, Hugo (2011), Innovación y responsabilidad social: una reflexión sobre los puntos de encuentro. **Revista Universidad & Empresa**, Vol. 13, No. 21, pp. 13-35.
- Martínez, Ester (2009), Innovation activity in the hotel industry. **Technovation**, Vol. 29, No. 9, pp. 632-641.
- Martínez, Ricardo; Charterina, Jon y Araujo, Andrés (2010), Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol. 16, No. 2, pp. 165-188.
- Martínez, Antonio Manuel y Vargas, Alfonso (2013), Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español. **Tourism & Management Studies**, Vol. 9, No. 2, pp. 7-12.
- Mellinas, Juan Pedro; Martínez, Soledad María y Bernal, Juan Jesús (2016), El uso de redes sociales por los hoteles como indicativo de gestión eficiente. **Tourism & Management Studies**, Vol. 12, No. 2, pp. 78-83.
- Meyer, John y Allen, Natalie (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Millán, Carlos Hugo; Gómez, María del Rocío y Vargas, Elva Esther (2017), Gestión del capital intelectual (CI) dinámico en la hotelería, una reflexión teórica. **Teoría y Praxis**, No. 22, pp. 85-112.
- Morin, Jacques (1985), L'excellence technologique. Publi-Union, Paris.
- Naranjo, Julia; Jiménez, Daniel y Sanz, Raquel (2012), ¿Es la cultura organizativa un determinante de la inno-

vacación en la empresa?. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, Vol. 15, No. 2, pp. 63-72.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)