

## ESTUDIO SOBRE LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Estefanía Osorio Acosta  
[esosac@esp.upv.es](mailto:esosac@esp.upv.es)

Escuela Politécnica Superior de Gandia  
Universidad Politécnica de Valencia  
[www.upv.es](http://www.upv.es)

### Resumen

*El propósito de este trabajo ha sido el de comprobar cómo y en qué grado pueden innovar internamente las empresas turísticas de hostelería. Para ello se presenta un modelo de organización que en los últimos años ha aplicado nuevos métodos de gestión y comercialización. Los resultados enfatizan la importancia del constante autoaprendizaje de la organización por encima del seguimiento del sistema interno de calidad. La capacidad de absorción y aplicación del conocimiento externo a la organización es el principal elemento impulsor de la innovación en el caso presentado.*

**Palabras Clave:** innovación organizativa; aseguramiento de la calidad; aprendizaje organizativo; metodología del Caso; hostelería; turismo

### Abstract

*The purpose of this work was to check the possibility of measuring how and in what degree can innovate internally the hostelry tourism companies. This paper presents a model of organization that in recent years has applied new methods of management and marketing. The results emphasize the importance of constant self-learning of the organization over the internal system of quality monitoring. The capacity for absorption and application of knowledge external to the organization is the main driving element of innovation in the presented case.*

**Keywords:** organizational innovation; quality assurance; organizational learning; Case methodology; hostelry; tourism

### 1. Introducción

La calidad y la innovación son dos ámbitos de la gestión que, desde finales de los años de la década de 1980 hasta nuestros días, siguen atrayendo la atención del mundo empresarial, académico y gubernamental. Y no es extraño, ya que ambos conceptos

han sido propuestos como imperativos estratégicos para el logro de ventajas competitivas tanto a nivel de empresa, como de región o de país.

La literatura fundacional de ambas materias coincide prácticamente en el tiempo. El trabajo de Walter Shewhart (1931) enfatizando el rol decisivo de la gestión para el control de la calidad y la publicación de Joseph Schumpeter (1934) sobre la importancia de la innovación en las empresas y en la sociedad, establecen un primer paralelismo cronológico que se ha prolongado en el tiempo. El interés por el tema de la innovación se ha enriquecido con desarrollos teóricos de autores entre los que cabe citar a Nelson y Winter, 1982; Pavitt, 1984; Dosi et al.,1994; Gopalakrishnan y Damanpour, (1997) o a Fagerberg (2004). Las demostraciones empíricas de la teoría han fructificado en un gran número de trabajos. Se han explicado, aplicado y medido aspectos relacionados con la innovación en la industria y en los servicios; incluyendo el sector turístico (Hjalager, 2010; Camisón y Monfort-Mir, 2012). En gestión de la calidad aplicado a los servicios destacan los trabajos teóricos clásicos de Grönroos (1984); Edvardsson y Gustavsson (1988); Horovitz, (1990); Zeithalm et al., (1990); Berry (1995) o Parasuraman, (2010).

No es el objetivo, ni es posible en un trabajo de estas características, referenciar en toda su amplitud y con todos sus matices, la extensa literatura publicada sobre ambos temas. No obstante, se pueden consultar revisiones de la literatura de ambos ámbitos en Souza y Voss (2002); (Riadh, 2010) para Gestión de Calidad o Gopalakrishnan y Damanpour, (1997) y OECD (2005) para los conceptos de Innovación.

Si el paralelismo cronológico en la investigación de ambas áreas es evidente, también lo son ciertas inconsistencias en el cuerpo doctrinal. Algunos investigadores (Singh y Bernstein,2006) han señalado que existen divergencias empíricas importantes en relación con los fundamentos teóricos, la aplicación metodológica y las propiedades irrefutables atribuidas a ambos constructos teóricos.

Dos cuestiones destacan en este sentido: primero, la dificultad para inferir principios y leyes generales universalmente aplicables y, la segunda, demostrar la causalidad directa entre el fenómeno y los resultados. Algunos autores presentan la innovación, como ya ocurrió con la gestión de la calidad, como un fenómeno generalmente positivo con relevancia universal y desafectado de los factores contextuales (Klein y Sorra, 1996). Según Sousa y Voss (2002), aún no se ha demostrado indubitadamente que los sistemas de aseguramiento de la calidad conduzcan a mejoras evidentes en el rendimiento y la productividad de la organización.

Incluso en la mejor época de eclosión literaria sobre gestión de la calidad, hubo estudios que afirmaron que la implantación de la gestión de la calidad había tenido efectos dilatorios en el rendimiento de algunas organizaciones (Cunningham y Ho, 1996; Sterman, *et al.*, 1997). De manera similar a la gestión de la calidad, algunos autores Damanpour y Gopalakrishnan (2001); Camisón y Villar-López (2014) examinan la relación entre innovación y rendimiento sin que prevalezca un criterio claro sobre la naturaleza de la relación entre las prácticas de gestión de la innovación y el rendimiento organizacional. Los factores contingentes y contextuales que incluyen la cultura nacional y de la organización, las condiciones económicas y políticas o las

diferencias en la operativa de los negocios, afecta al éxito de las iniciativas de innovación (Yetton et al., 1999; Drejer, 2002; Camisón y Villar-López, 2014).

Trabajos recientes en el ámbito del sector turístico (Marchante y Ortega, 2012; Benavides-Chicón y Ortega, 2014) contextualizan la relación de la gestión de la calidad y la productividad en los hoteles en función de variables tales como la pertenencia o no a una cadena, la localización, la antigüedad del establecimiento y la categoría, arrojando resultados positivos o negativos significativos en función de estas variables. De la misma manera, el tamaño de la organización o el número medio de empleados, el ciclo de vida del producto o la coyuntura económica son variables de control determinantes para evaluar las diferencias entre empresas en materia de innovación.

El sector servicios habitualmente innova a través de medios más sutiles que el sector industrial. Normalmente a través de cambios en la organización utilizando las habilidades de los recursos humanos o la cooperación entre organizaciones y, por tanto, más fácilmente soslayados por los indicadores tradicionales que miden la innovación a través de los gastos en I+D o las patentes.

Este trabajo se basa en esta cuestión: cómo pueden innovar internamente las empresas de servicios turísticos, sin departamentos específicos destinados a este fin.

Los sistemas de gestión de la calidad total y de aseguramiento aplicados al sector turístico español han tenido, desde mediados de los años 1990, lo que se podría calificar como una buena acogida en el ámbito empresarial español. Promovido por la Administración Pública, se ha creado un sistema de calidad propio para el sector turístico (“Q” de calidad turística).

La mayoría de organizaciones turísticas involucradas en el sistema “Q” de calidad turística, en el Total Quality Management (TQM) o en los sistemas de aseguramiento de la calidad basado en la ISO 9000 o normas similares han creado en el seno de sus organizaciones departamentos de gestión y control de la calidad o, al menos, han designado responsables para estas funciones. Sin embargo, la innovación no suele plantearse como un proceso específico dotado de límites, responsabilidades, recursos y del que se esperen resultados concretos. Por tanto, un primer planteamiento de este trabajo ha surgido de la reflexión sobre qué elementos deben darse, cuáles son necesarios para que se produzca la innovación organizativa en las empresas turísticas y qué nivel de influencia ejercen los sistemas de calidad en el proceso innovador en la organización.

El objetivo de este trabajo es indagar sobre qué actividades son necesarias que ocurran en el interior de la empresa para que se produzcan innovaciones en la organización; qué papel desempeñan los sistemas de calidad en estas mejoras y, especialmente, cómo son percibidos por los propios gestores de la empresa.

## **2. Innovación organizativa y gestión de la calidad en las empresas de servicios**

Las empresas turísticas y, concretamente, las empresas de hostelería (alojamiento y servicios de alimentos y bebidas) comparten, en mayor o menor medida, la misma naturaleza y atributos que la generalidad de los servicios: intangibilidad; heterogeneidad; inseparabilidad entre producción y consumo y caducidad (Lovelock,

1983); (Zeithaml, et al., 1993); (Dolfsma, 2004). Estas características llevan a afirmar a Camisón y Monfort-Mir (2012) que el turismo es un sector propenso a las innovaciones híbridas, puesto que la simultaneidad entre producción y consumo complica la distinción entre innovación de producto, proceso y organizativa

Para contestar a la pregunta sobre cómo innovan las empresas de servicios se han propuesto en la literatura distintas aproximaciones que Boronat- Moll (2012) clasifica, sintéticamente, en tres líneas principales:

1.-Aproximación de asimilación tecnológica. Según esta línea la innovación en servicios equivale a la adopción y uso de la tecnología (por ejemplo, tecnologías de Comunicación e Información (TIC). Consideran las innovaciones no tecnológicas como marginales sin tener en cuenta que, a menudo la adopción de las TIC está complementada por actividades de ingeniería de la organización.

2.-Aproximación específicamente de servicios o de diferenciación. La línea de diferenciación de los servicios subraya la especificidad de éstos frente a la innovación en productos o procesos de producción. La simultaneidad entre producción y consumo, propia de los servicios, y la frecuente intervención del cliente en el propio proceso de producción de los servicios, dificulta la identificación de cuáles son y en qué momento se producen las innovaciones, así como diferenciar las innovaciones de proceso de las innovaciones de organización en los servicios.

3.-Enfoque integrado o de síntesis, que intenta desarrollar un marco conceptual común para productos y servicios señalando que los servicios tangibles e intangibles de los productos cada vez son más importantes para la diferenciación de éstos en el mercado, y que, a su vez, algunas actividades de los servicios cada vez están más estandarizadas y parametrizadas tecnológicamente, por lo que la innovación en servicios es definida, básicamente, como un proceso, no como un resultado.

Una parte importante de la relevancia de la innovación en servicios ha sido fundamentada en la intensidad del conocimiento profesional o técnico (KnowledgeIntensive Business Services- KIBS) que se genera en determinadas empresas productoras de servicios o en las empresas-cliente de éstas. También ha sido reconocido el efecto indirecto y positivo en la totalidad del sistema productivo. Los servicios intensivos en conocimientos involucran actividades destinadas a lograr la creación, acumulación o diseminación de conocimiento.

Miles, (2005) clasificó los servicios distinguiendo entre:

-Professional -KIBS: sectores profesionales tradicionales (por ejemplo, servicios de oficinas, financieros o servicios legales);

-Technological- KIBS: servicios basados en nuevas tecnologías (ej. generación de software, diseño que involucre nuevas tecnologías o ingeniería técnica) y,

-NO-KIBS: aquellos servicios que no se consideran intensivos en conocimiento, entre los que se incluye el sector de comercio, hostelería y catering; ocio/turismo y entretenimiento entre otros.

Existe un reconocimiento de que las actividades innovadoras en KIBS son distintas de las de producción industrial y que están fuertemente asociadas con empleados muy cualificados y con una intensa colaboración con clientes y proveedores. Jiménez y Sanz (2006) en su trabajo empírico sobre innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales, encontraron evidencias de que el efecto directo de la innovación sobre los resultados de la empresa es mayor que el efecto que puede tener el aprendizaje organizativo. Sin embargo, dado que la adquisición interna de conocimientos influye en la capacidad de innovación, concluyen que, indirectamente, el aprendizaje influye positivamente en los resultados. Camisón y Monfort-Mir (2012) sugieren que la innovación en los servicios turísticos depende más de la capacidad para aprender y desarrollar competencias que en la acumulación, dentro de la organización, de conocimiento tecnológico.

### **2.1. Innovación y tipos de innovación**

La búsqueda de formas nuevas de hacer las mismas cosas o el descubrimiento de nuevas cosas capaces de cambiar la forma de vida, es una constante en la evolución del ser humano. La innovación hace referencia a esta capacidad, a la aplicación del conocimiento y la creatividad para resolver un problema y obtener un resultado positivamente distinto. Si no hubiera innovación, el paso en la economía hacia métodos de producción más avanzados posiblemente existiría, pero se produciría a escala prácticamente infinitesimal. La innovación es, por tanto, lo que tira del sistema económico desde el estancamiento hacia los disruptivos cambios con los que se asocia el desarrollo (Drejer, 2004).

Innovación es las nuevas ideas, la aplicación del conocimiento a nuevos métodos y técnicas capaces de mejorar el nivel de competitividad de una organización (Andersson et al., 2008). Tanto el concepto como el alcance mismo que supone toda innovación, no plantea dudas en la literatura empresarial (Zaltman *et al.*, 1973; Daft y Becker, 1978; Teece, 1980; Damanpour, 1988; Hage, 1999). El objetivo último de la innovación en las empresas es mejorar su rendimiento, bien aumentando la demanda, bien reduciendo los costes o mejorando la productividad.

A lo largo de los años los investigadores se han esforzado por conceptualizar y clasificar los diferentes tipos de innovación. Con ello se ha tratado de facilitar, no sólo su comprensión sino, fundamentalmente, su medición y aplicación. Conociendo los distintos tipos de innovación, las empresas pueden focalizar su estrategia hacia un tipo específico, evitando la dispersión de recursos (Kim et al., 2012).

La publicación del Manual de Oslo (OECD, 2005) ha supuesto un punto de inflexión en la literatura. El Manual, tras examinar los fundamentos de Schumpeter (1934), las políticas y literatura en general sobre innovación, proporciona las definiciones y los principios metodológicos necesarios para diseñar el sistema de cuestión sobre innovación en el sector empresarial europeo, tanto para la industria como para los servicios.

En el Manual de Oslo se utiliza la siguiente distinción:

-Innovación de producto: características nuevas o significativamente mejoradas del servicio propuesto a los clientes.

-Innovación de proceso: utilización de métodos, de equipos o de unos conocimientos nuevos o significativamente mejorados para prestar el servicio reduciendo los costes unitarios o mejorando la calidad del servicio.

-Innovación de mercadotecnia: nuevos o mejorados métodos de comercialización para aumentar el volumen de ventas o la cuota de mercado a través del posicionamiento o la apreciación del producto.

-Innovación organizativa: introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, en la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. La innovación organizativa se refiere a las personas y la organización del trabajo.

## **2.2. Marco teórico de la innovación organizativa**

La literatura sobre la innovación organizativa (Lam, 2005) se centra en el papel de las estructuras de personal, los procesos de aprendizaje, la adaptación a los cambios en la tecnología y el entorno, incluyendo en este último el marco institucional y los mercados. La estructura organizativa de una empresa puede influir en la eficiencia de sus actividades innovadoras ya que algunas estructuras funcionan mejor en ciertos entornos. Por ejemplo, conseguir que una organización coopere de manera integrada puede facilitar la coordinación, planificación y puesta en marcha de las estrategias de innovación.

La innovación organizativa hace referencia a los cambios trascendentes que tienen lugar en el interior de las organizaciones y que tienen un reflejo estratégico en las relaciones externas de la misma. Son cambios trascendentes porque afectan al sistema social de la organización (Damanpour *et al.*, 2009); favorecen directamente el desarrollo de capacidades innovadoras en procesos e indirectamente o en conjunción con los procesos, a las capacidades innovadoras en productos (Camisón y Villar-López, 2014). La innovación organizativa afecta directa y positivamente al rendimiento de la organización (Mazzanti *et al.*, 2006; Birkinshaw y Mol, 2006; Camisón y Villar-López, 2014), situación que, a su vez, determina las relaciones de la organización con el mercado (Battisti y Stoneman, 2010).

En general, existe un mayor número de referencias en investigación aplicada a la innovación tecnológica (productos y procesos) que a la organizativa. Posiblemente, porque tal y como se ha argumentado durante prácticamente tres décadas a partir de los primeros trabajos teóricos, en 1950, se consideró a la innovación organizativa como precursora o condición necesaria para aquella, sin considerar su importancia en sí misma, hecho que confirmaron algunas investigaciones posteriores (Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour y Evan, 1984).

En empresas de servicios, la innovación organizativa ha sido estudiada fundamentalmente en empresas de distribución y de comercio relacionándola con alianzas externas de la empresa, especialmente en la cadena de suministros, referenciándose como innovación organizativa de cooperación (Tether y Tajar, 2008). Es, tras el reconocimiento del Manual de Oslo (OECD, 2005) como categoría independiente, cuando surge una mayor interés por el desarrollo del concepto y en la demostración empírica de cuáles son sus efectos en el rendimiento de la organización (Camisón y Villar-López, 2014).

Lo que distingue una innovación de organización de otros cambios organizativos en el seno de una empresa es la introducción de un método organizativo que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección (Manual de Oslo, OECD 2005). Este método puede consistir en nuevas formas de organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos; la codificación y distribución interna del conocimiento; la introducción por primera vez de sistemas o prácticas de formación de personal; cambios en los modelos organizativos y en la reestructuración y atribución de responsabilidades. Los nuevos métodos organizativos en las relaciones externas de la empresa implican el estímulo a los trabajos cooperativos y alianzas con otras organizaciones proveedoras, afines o competidoras. Así como la introducción por primera vez de prácticas de subcontratación de negocio o externalización de actividades de apoyo.

En esta tipología de innovación el énfasis se sitúa en la conjunción de dos ideas-fuerza: novedad y aplicación. No es, por tanto, suficiente el simple enunciado de la realización de una serie de medidas o la elaboración de un documento estratégico, es necesaria la concreta y total alineación de la organización conforme a las directrices establecidas.

### ***2.3. Enfoques de gestión de la calidad y su relación con la innovación en las empresas de servicios***

Actualmente coexisten diferentes modelos en gestión de la calidad: el aseguramiento de la calidad basado en las directrices de la Organización Internacional de Normalización (ISO) enfocado al sistema de producción de bienes y servicios; el planteamiento de la gestión de la calidad total basado en modelos internacionales como el Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)<sup>1</sup> o modelos nacionales específicos para sectores concretos como es el sistema del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)<sup>2</sup>.

El aseguramiento de la calidad (AC) es una actividad cuyo objetivo principal es confirmar si un producto, servicio o sistema responde o no a los requerimientos del mercado. La norma ISO 9000 define el aseguramiento de la calidad como: “parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad”. El aseguramiento de la calidad está principalmente enfocado al producto que se pretende” (ISO, 2005).

---

<sup>1</sup>Desarrollado, desde 1987, por *The National Institute of Standards and Technology* (NIST, 2013)

<sup>2</sup> Desarrollado, desde 1987, por el sector empresarial turístico y apoyado por la Administración Turística del Estado (ICTE, 2015)

Los modelos de gestión de la calidad son el resultado de una evolución natural desde el concepto de calidad entendida como una actividad de “control”, propia de la era industrial, hacia la sucesiva teorización y formulación de sus principios y prácticas (Crosby, 1979; Deming, 1986; Juran, 1990). Sustentado en este marco teórico, las primeras aproximaciones a la medición empírica de los factores determinantes de las prácticas de gestión de la calidad, se deben a autores como Saraph et al. (1989); Flynn, et al. (1994, 1995) o Perdomo-Ortiz et al. (2006).

El esfuerzo para desentrañar el conjunto de prácticas que sustentan la gestión de la calidad proporciona el fundamento científico para conectar los principios tradicionales de gestión de calidad con la práctica empresarial y, especialmente, con los resultados. Para ello los investigadores utilizan complejas técnicas de análisis que contemplan variables específicas, cuyos resultados no parecen ser determinantes en la actualidad.

En este sentido, Kim et al. (2012) detectan dos puntos de vista comunes en la literatura. El primero, es que la correcta introducción de la gestión de la calidad debe atribuirse a la cohesión en la combinación de una serie de prácticas, no simplemente a unas pocas aisladamente. El segundo, es que las prácticas de gestión de la calidad pueden conducir a mejores resultados en áreas concretas o departamentos de la empresa (industrial) como calidad, producción, innovación y resultados de negocio. Sin embargo, las empresas de servicios suelen centrarse más en la medición de la satisfacción de los clientes y los empleados que en prácticas de control estadístico del diseño y la producción, propias de los sistemas de gestión de la calidad en industrias.

La gestión de los recursos humanos, la formación o el desarrollo de técnicas y habilidades de comunicación interpersonal ocupan un papel fundamental en estas organizaciones (Lenka, et al., 2010).

### 2.3.1. La relación entre la Gestión de la Calidad y la Innovación en la literatura

La relación entre la gestión de la calidad y la innovación no está totalmente demostrada en la literatura. La principal dificultad radica en la variedad de prácticas relacionadas con la gestión de la calidad y las distintas tipologías de innovación. Recientemente Kim et al. (2012) tras una exhaustiva revisión de la literatura que puede ser consultada en su trabajo, han estudiado la relación entre ocho dimensiones de la gestión de la calidad y cinco tipos de innovación a partir de datos de empresas de servicio y empresas industriales con certificaciones de calidad ISO 9001. Sus resultados no son concluyentes, pero destacan que la gestión de procesos está directa y positivamente relacionada con todos los tipos de innovación. Cabe citar también el trabajo de Santos-Vijande y Álvarez-González (2007) quienes encontraron una relación directa y positiva entre las prácticas de gestión de la calidad y las innovaciones organizativas.

Bon y Mustafa (2013) revisan las relaciones entre gestión de la calidad e innovación en empresas de servicio contemplando como dimensiones básicas de la gestión de la calidad el liderazgo de la alta dirección; la involucración del personal (compromiso y responsabilidad); enfoque al cliente; formación; análisis de la información y mejora continua.

En general, la innovación en los servicios requiere una alta consideración de aspectos organizativos, más allá de los métodos tradicionales de innovación de producto y proceso, debido al alto contenido de intangibilidad y elementos informativos asociados con los productos y procesos propios de los servicios (Gallouj y Savona, 2009).

### **3. Diseño metodológico y aplicación**

Conforme al objetivo planteado, la investigación se ha centrado en la posibilidad de llegar a delimitar qué prácticas y capacidades internas permiten y propician la innovación en una tipología concreta de empresas de servicios. Para ello se ha adoptado la Metodología del Caso, tanto para la recopilación de datos en el trabajo de campo, como para la exposición de los resultados.

Se ha escogido esta metodología por varias razones: en primer lugar, porque es una metodología muy utilizada en general en la literatura de estudio de la organización, para analizar tanto fenómenos emergentes como procesos de cambio (Martínez Carazo, 2006).

En segundo lugar, porque este trabajo pretende ser exploratorio, de tal manera que la singularización en una empresa, como modelo de “laboratorio” permite indagar con mayor amplitud y profundidad en las cuestiones planteadas. La singularización posibilita el descubrimiento de elementos prácticos relevantes y transferibles a otras organizaciones de este sector (Wu, 2010).

Por último cabe señalar que autores que han empleado complejos métodos cuantitativos para estudiar las relaciones entre calidad e innovación y resultados en las empresas (Benavides-Chicón y Ortega, 2014) sugieren que estudios en profundidad basados en casos podrían ser útiles para aclarar por qué determinados criterios no explican significativamente las diferencias de productividad entre establecimientos, tal y como era de esperar conforme a la literatura y estudios precedentes. Camisón y Villar-López (2014) también se muestran partidarios del uso de datos de índole cualitativa para complementar y favorecer una mejor comprensión de los mecanismos de causalidad entre la innovación organizativa, las capacidades internas y los resultados de la empresa. Método que también aconsejan Jiménez y Sanz (2006) para conocer no sólo si el aprendizaje interno influye en la innovación, sino cómo lo hace y qué fase concreta tiene una mayor incidencia en cada tipo de innovación dependiendo de la actividad de la empresa.

La empresa que se ha estudiado se ha escogido por varias circunstancias. Una de ellas es su propia singularidad al tratarse de una pequeña empresa (PYME) familiar, situada en el medio rural, con un producto maduro y en un momento clave de su ciclo de vida empresarial y que puede ser considerada líder en su segmento de referencia. Esta empresa aúna, en un mismo espacio, varios productos turísticos: terapias de salud a través del balneario, alojamiento turístico, y restauración (gastronomía). Otra circunstancia, no menos importante, ha sido las facilidades proporcionadas por dicha empresa para poder acceder a la información en un momento vital de introducción de nuevas prácticas en los procesos y en la organización.

### **3.1. Metodología**

El proceso de investigación se inicia con el trabajo de campo que se fue desarrollando de forma secuencial durante un período de seis meses (abril-septiembre, 2014). Se combinaron métodos formales e informales para la obtención de datos y métodos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron fundamentalmente tres técnicas combinadas:

- observación directa de las instalaciones y los procesos de prestación de servicios. Incluyendo especialmente la verificación de la aplicación de los procedimientos por parte del personal de la organización. Esta observación incluye la búsqueda y comprobación de evidencias físicas y documentales de aspectos relacionados con la gestión de la empresa y las declaraciones realizadas en las entrevistas.

- realización de entrevistas y conversaciones informales con la propiedad/dirección de la explotación y el personal con funciones directivas sobre aspectos clave de la organización, los servicios, la gestión de la empresa y la gestión de la calidad. Incidiendo en la comparativa entre dos momentos cruciales en el tiempo: la situación anterior al momento de estudio y los resultados de la aplicación del cambio de orientación estratégica.

- suministro de un cuestionario estructurado. Con el objetivo de medir la apreciación de las personas integrantes de la organización. El diseño y distribución de este cuestionario pasa por tres fases: en la primera se realiza un pre test sobre la idoneidad misma del cuestionario y la facilidad para su comprensión. En la segunda fase se suministra a once personas clave de la organización: directivos y responsables de áreas de producción. Y, en la tercera fase, se confronta los resultados del cuestionario en una reunión abierta con los participantes. El objetivo de esta fase fue el de tratar las divergencias más llamativas en las respuestas, de forma similar a las rondas sucesivas de preguntas del método Delphi, tratando tanto de suplir posibles lagunas de comprensión de conceptos, como el posibilitar llegar a un cierto consenso en la valoración conjunta sobre el grado de desarrollo de la operativa de gestión.

El cuestionario recoge un total de 94 preguntas. En él, las once personas encuestadas/entrevistadas deben valorar el grado de implantación de una serie de instrumentos relacionados con los distintos procesos y funciones operativas y de gestión. Estas personas forman parte del staff directivo de la organización. Conviene señalar que la formación de este staff o comité de dirección es, en sí mismo, una innovación. Su formación es el resultado de una decisión de cambio de la gestión. Las cuestiones que afectan a la operativa de la empresa se discuten y se deciden de forma colaborativa y mancomunada.

Para la valoración se utilizó una escala de cinco puntos, presentando estímulos sobre una afirmación de más sencillo a más complejo, similar a la escala de Guttman. Tras el pre-test, se le añadió la opción neutra (desconocimiento) que toma el valor cero [0].

El espacio temporal sobre el que se indaga es un período de dos años y medio (2012-2014). Este periodo coincide aproximadamente con el intervalo de tiempo que

habitualmente se utiliza en la metodología del Instituto Nacional de Estadística(INE) para medir la implantación, desarrollo y resultados de un proceso de innovación, conforme a la metodología común señalada por el Manual de Oslo. Sin embargo, más importante es el hecho de que la datación del inicio corresponde a una decisión de la propiedad de la empresa: la incorporación de asesoramiento externo para la realización de una reingeniería de procesos de negocio combinado con un entrenamiento personalizado de la organización (*coaching*). El planteamiento es preparar la organización para realizar los cambios internos necesarios hacia una nueva orientación estratégica del negocio.

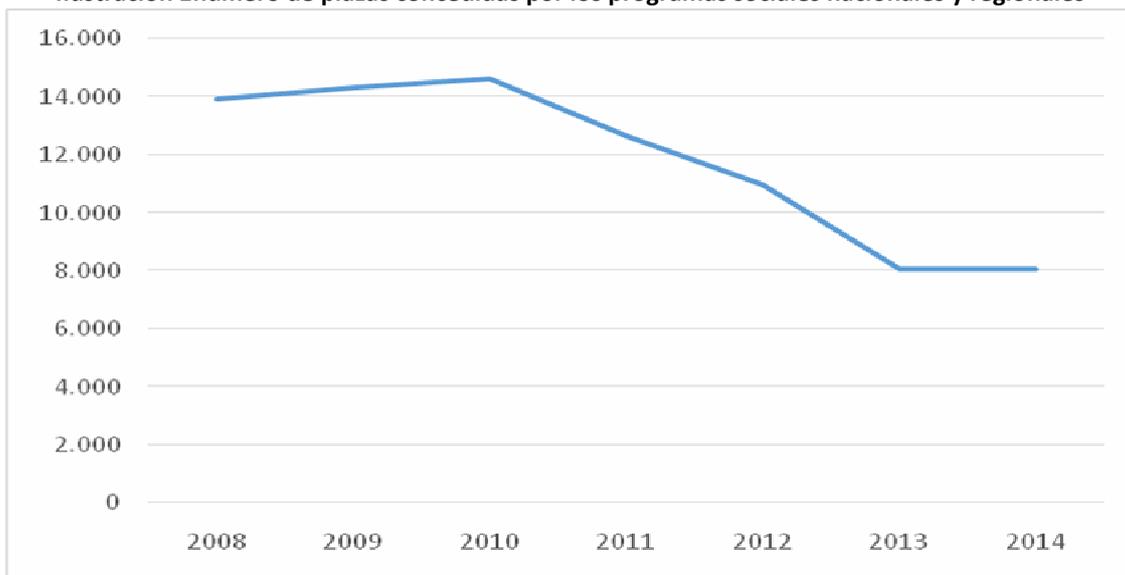
### **3.2 Diagnóstico inicial de la compañía**

La empresa analizada es un Hotel-Balneario situado en un municipio del interior de la provincia de Valencia (Cofrentes). Esta empresa cuenta con tres unidades de producción: el alojamiento, con una capacidad total de 644 plazas; la restauración, con cuatro divisiones: comedor-buffet (250 plazas), 2 restaurantes y la cafetería (total 200 plazas). Y, finalmente, la esencia del producto: las instalaciones de aguas mineromedicinales del balneario y los tratamientos médicos especializados con capacidad para ofrecer tratamientos a 500 personas diariamente.

Desde su creación, la posición competitiva de la empresa se ha ido consolidando progresivamente en el tiempo. El hotel balneario ha sido un modelo de negocio de éxito, gracias, en gran medida, a la situación socio-política de la que se venía disfrutando antes de la crisis económica. Los programas vacacionales públicos para el segmento senior (termalismo social) representan el 89% de los ingresos de la empresa, y su continuidad ha permitido ofrecer un producto altamente diferenciado con respecto a los competidores en su mismo segmento de mercado. Esta situación ha dotado a la empresa de una gran solidez y estabilidad interna y un gran prestigio en sus relaciones con el exterior. La empresa cuenta con importantes alianzas y relaciones con organizaciones públicas y privadas de la localidad en que radica el establecimiento y de la Comunidad Valenciana en general.

En los últimos años, sin embargo, las condiciones del entorno han cambiado radicalmente urgiendo la necesidad de adaptación a un entorno cambiante en el que la debilidad de financiación del sistema público para los programas sociales ha requerido un cambio de orientación estratégica. La figura 1 ilustra la situación.

Ilustración 1 número de plazas concedidas por los programas sociales nacionales y regionales



Fuente: datos de la empresa

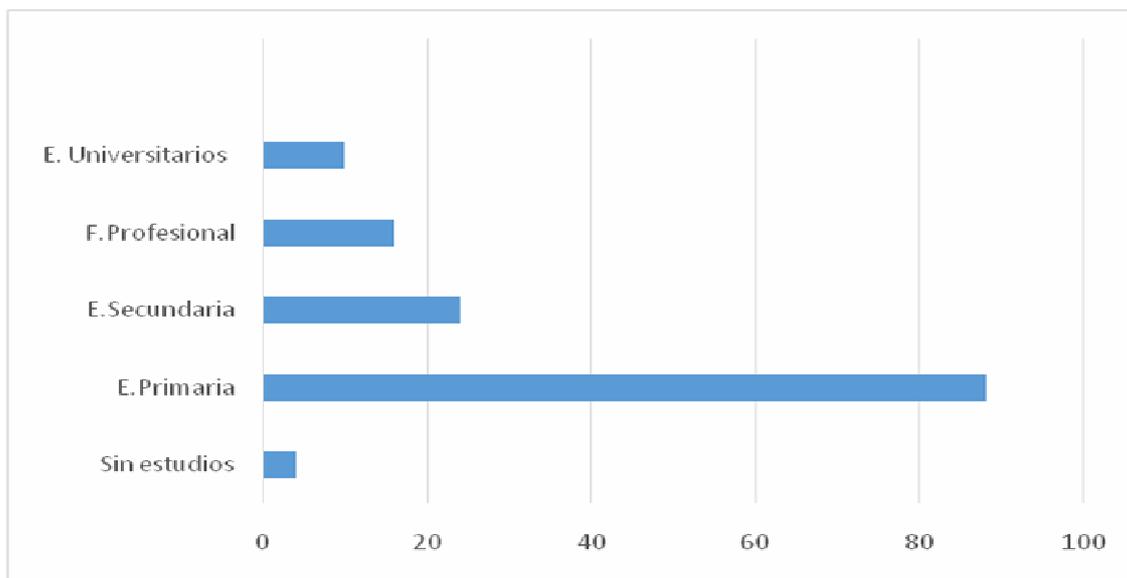
El modelo de estructura organizativa ha estado basado en la estructura simple o empresarial (Mintzberg, 1984). El modelo se asienta sobre la tipología de departamentalización funcional propia del sector hotelero. Como es habitual en la mayoría de las organizaciones familiares, se ha caracterizado por una alta dependencia de las ideas e iniciativas de la propiedad-dirección, cuyo modelo de gestión podría ser calificado a través de la combinación de Mintzberg (1992): *entrepreneur-liaison-disseminator*<sup>3</sup>.

La plantilla promedio es de 142 personas. De los cuales, el 9 % ostenta una antigüedad en la empresa superior a los 23 años; el 78% se sitúa en un intervalo de 13 años y el 12% tiene una antigüedad en la empresa inferior a los tres años. La estructura formativa de la plantilla, en función de los estudios finalizados declarados, es la mostrada en la ilustración (2). Como se puede apreciar, el grueso del personal no supera la educación secundaria obligatoria.

La falta de formación y especialización ha hecho que en la organización se haya forzado una especie de "autoaprendizaje" en el puesto de trabajo. Así, mientras el entorno ha permanecido estable, la organización ha soportado su propio desarrollo, pero la necesidad de afrontar nuevos retos comerciales pone en evidencia la fragilidad de sistema de recursos humanos sobre el que se sustenta la gestión.

<sup>3</sup> Emprendedor-enlace- propagador

**Ilustración 2 Estructura de educación reglada del personal**



Fuente: datos de la empresa

La empresa dispone de certificación de calidad de la gestión ISO 9001 basado en el control de 29 procedimientos, entre los que se incluyen actividades de control, seguimiento, formación y gestión. Por ejemplo, el control de la documentación, registros, equipos de seguimiento y medición; procedimientos de revisión por la dirección, formación de recursos humanos, evaluación de proveedores y subcontratistas; procedimientos de gestión de compras; gestión de reservas de clientes, limpieza, reclamaciones y quejas, o supervisión de servicios, entre otros.

En el anterior contexto socio-económico, sólido y estable, no había sido necesario disponer de una organización que uniera sus capacidades para la generación de ventajas competitivas, puesto que las condiciones favorables del entorno habían sido suficientes para garantizar la competitividad del negocio. Sin embargo, el cambio dramático de escenario que se produce como consecuencia de la crisis económica a partir del año 2008 y, sobre todo, en los años 2011 y 2012, aceleró exponencialmente la necesidad de introducir cambios relevantes y rápidos en la organización.

#### 4. Resultados

De la investigación realizada se desprenden dos tipos de resultados. (A) la medición del grado en que la propia organización percibe y evalúa el desarrollo de nuevas prácticas organizativas y de gestión. Dentro de esta medición se han incluido prácticas de gestión de la calidad preexistentes en la organización al período estudiado y (B) se han identificado qué actividades concretas, desarrolladas en el interior de la organización, han significado una mejora o novación organizativa.

A. En primer lugar, las contestaciones a la encuesta se sometieron a un análisis descriptivo. La lectura conjunta de los descriptivos informa sobre dos aspectos fundamentales: el grado de implantación en la empresa de una determinada práctica o instrumento de gestión y el grado de consenso sobre su existencia real entre los encuestados. En la siguiente tabla (1) se muestra un ejemplo de dicho análisis para la dimensión “organización del trabajo.

**Tabla 1 Descriptivos dimensión 4**

**Estadísticos**

	VAR00055	VAR00056	VAR00057	VAR00058	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00062	VAR00063
N Válidos	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,0909	2,1818	3,4545	2,8182	3,6364	3,3636	4,0000	2,0000	3,6364
Moda	4,00	1,00 <sup>a</sup>	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00 <sup>a</sup>	4,00
Desv. típ.	,70065	1,07872	1,21356	,75076	,80904	1,43337	,77460	1,48324	1,20605
Varianza	,491	1,164	1,473	,564	,655	2,055	,600	2,200	1,455

Cabe resaltar que la dispersión observada en algunas variables hizo necesario una segunda ronda confirmatoria. En primer lugar, para verificar la correcta comprensión del alcance de las preguntas formuladas y, en segundo lugar, para consensuar el punto exacto en que se encontraban, reforzando la información entre los miembros de la organización. En una reunión conjunta de todos los participantes se corroboró cuáles de las prácticas implantadas era o estaba siendo una innovación para la organización, teniendo en cuenta la situación anterior a la introducción de la reingeniería de procesos y en qué aspectos concretos se había mejorado o innovado directamente.

La tabla siguiente (2) muestra los resultados obtenidos y consensuados por la organización (escala del 1 al 5):

**Tabla 2 escala de valoración de las dimensiones**

Dimensión 1	Liderazgo y dirección	2,28
Dimensión 2	Política y estrategia	2,15
Dimensión 3	Aprendizaje organizativo	1,84
Dimensión 4	Sistemas de gestión	3,6
Dimensión 5	Organización del trabajo	3,5
Dimensión 6	Relaciones con el entorno	3
Dimensión 7	Modificaciones significativas en el diseño del producto	3
Dimensión 8	Nuevas técnicas o canales para la promoción del producto	2,8
Dimensión 9	Nuevos métodos para el posicionamiento del producto	3,3

Dimensión 10	Nuevos métodos para el establecimiento de los precios	2,77
--------------	---	------

Los resultados se han categorizado en diez dimensiones, integradoras o de síntesis, del conjunto de variables relacionadas con la innovación y la calidad.

En la investigación social, se llaman categorías a cada uno de los elementos o dimensiones últimas y más simples de las variables cualitativas investigadas (Sierra Bravo, 2008). Para esta categorización se han utilizado distintos referentes: la comparación de literatura sobre gestión de la calidad realizada por Bon y Mustafa (2013) en su investigación sobre el impacto de la gestión de la calidad en la innovación en las empresas de servicio y el trabajo de Benavides-Chicón y Ortega (2014) aplicado a establecimientos hoteleros involucrados en sistemas de Gestión de la Calidad Total (TQM) para las dimensiones 1 y 2. Para el resto de dimensiones (3-10) las categorías sugeridas por el Manual de Oslo (2005) para la medición de la innovación organizativa. Los resultados finales concluyen que en la organización estudiada, en el espacio de tiempo contemplado, se han introducido 39 innovaciones (en distinto grado de dominio). Las innovaciones que más plena y rápidamente se han asumido han sido en las áreas económico-financiera y marketing. En concreto:

- introducción de indicadores de control de costes, eficiencia y productividad
- introducción de presupuestos para comercialización
- introducción de indicadores de retorno comercial
- definición de la cartera de productos
- mejora de la identidad corporativa y la distribución comercial

Por su parte, los aspectos de organización más destacables son los siguientes:

- creación de comités para el desarrollo interno de la estrategia
- introducción de un nuevo modelo de estructura organizativa
- creación de comités de seguimiento y mejora de la calidad

B. Respecto a qué actividades concretas, desarrolladas en el interior de la organización, han significado una mejora o novación, estrictamente organizativa, el despliegue de estas dimensiones específicamente en la empresa analizada, ha dado como resultado los siguientes indicadores de innovación:

**Tabla 3 Indicadores de Innovación en la Organización**

Dimensiones	Actividades
<b>APRENDIZAJE ORGANIZATIVO</b>	Diseño y desarrollo de procedimientos para el aprendizaje y formación interna
	Introducción de nuevos procedimientos de gestión en el proceso de alojamiento
	Introducción de nuevos procedimientos de gestión del proceso de restauración
	Introducción de nuevos procedimientos de gestión del proceso de termalismo

	Introducción de procedimientos de los proceso de compras, suministros y mantenimiento
	Codificación y documentación del conocimiento interno para actividades de mejora e innovación en productos y servicios
<b>SISTEMAS DE GESTIÓN</b>	Introducción de un nuevo modelo de gestión operativa estructurado por procesos
	Introducción de un modelo de gestión de presupuestos
	Introducción de indicadores de productividad en alojamiento
	Introducción de indicadores de eficiencia en alojamiento
	Introducción de indicadores de productividad en restauración
	Introducción de indicadores de eficiencia en restauración
	Introducción de indicadores de productividad en termalismo
	Introducción de indicadores de eficiencia en termalismo
	Introducción de indicadores de retorno de la actividad comercial
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	Creación de uno varios comités para el desarrollo interno de la estrategia
	Nuevo modelo de estructura organizativa y funcional en alojamientos, restauración y termalismo
	Redefinición de ámbitos competenciales del personal
	Creación de comités de seguimiento y mejora de la calidad
	Creación de una estructura organizativa y funcional de las funciones de compras, suministros y mantenimiento
<b>RELACIÓN CON EL ENTORNO</b>	Sin innovación

## 5.-Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo se ha enfocado hacia un ámbito relativamente poco explorado: la innovación organizativa en las empresas de servicios turísticos. Estas empresas están calificadas en la literatura académica como organizaciones no tecnológicas y con baja o nula inversión en investigación y desarrollo. Sin embargo, se ha reconocido que su mayor aportación a la difusión de la innovación proviene de las competencias y capacidades desarrolladas a nivel interno por la organización. Bajo esta idea, utilizando la metodología del caso, se ha analizado qué actividades, conocimientos y prácticas operativas se han utilizado para producir resultados innovadores en la empresa seleccionada y su relación con el sistema interno de aseguramiento de la calidad.

Se presenta un modelo de innovación desarrollado en una PYME turística, situada en el medio rural, que gestiona un hotel balneario con servicios de restauración. El objetivo que se ha planteado ha sido el comprobar de qué manera pueden las organizaciones, no tecnológicas y con baja o nula inversión en investigación y desarrollo, llevar a cabo acciones que puedan ser calificadas como innovadoras, conforme a los criterios recogidos en el Manual de Oslo. La inmediata conclusión es que la innovación no es un esfuerzo exclusivamente tecnológico, sino estratégico y, por tanto, factible para cualquier organización con independencia, incluso, de su tamaño (Camisón-Zornoza *et al.*, 2004).

La empresa que se ha utilizado de modelo ha llevado a cabo en los dos últimos años un proceso de replanteamiento de la gestión y la comercialización, como respuesta a un cambio de entorno. Esta situación ha significado la oportunidad de poder medir qué cambios se han producido en la organización y cuál ha sido su amplitud. Durante este proceso la empresa ha sido asesorada por expertos externos. Los resultados de ese trabajo parecen confirmar, en línea con estudios aplicados a otros sectores (Escribano *et al.*, 2009; Santamaría *et al.*, 2009; Barge-Gil, 2010) que la capacidad de absorción que tenga la organización del conocimiento proveniente de proveedores de servicios es fuente, no sólo de innovación, sino de desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

El modelo de organización y gestión por procesos en las empresas turísticas no es frecuente, especialmente en las pequeñas y medianas empresas de hostelería. Y en los casos en los que se aplica, a menudo descansa sobre modelos de estructuración resultantes de la aplicación de las normas y estándares de los sistemas de gestión de calidad.

Sin embargo, si la organización no dispone del conocimiento y la información necesaria para comprender y hacer suyo el sistema de calidad, no es posible su desarrollo, y el propio sistema termina constriñendo la capacidad de innovación. La falta de capacitación, en sí misma o en conjunción con un liderazgo débil o difuso, hace que los recursos humanos se limiten a actuar conforme a las normas o incluso realizando los procedimientos al margen de éstas, al no entender los objetivos y razones en los que se sustentan.

Los sistemas de aseguramiento de calidad suelen ser muy inflexibles en su parte documental ya que se utiliza como herramienta de verificación objetiva con vistas a la certificación. Esta parte documental puede llegar a significar la generación de una cantidad de documentación que, en lugar de favorecer la sistematización de los procesos, entorpece la gestión. El aseguramiento de la calidad se convierte así, en un trámite administrativo más que no aporta valor a la organización y que, periódicamente, hay que superar.

La capacidad de aprendizaje, la sistematización e interpretación del conocimiento y la aplicación (Zahra y George, 2002) son valores determinantes de la innovación organizativa. Son los hilos conductores hacia los resultados de la organización. En el caso de estudio se comprueba la dificultad que supone la escasa cualificación técnica para una eficaz implementación de las decisiones. Se ha comprobado que incluso en el caso de disponer de suficiente capacitación profesional para la operativa habitual

(cocineros, terapeutas, recepcionistas...), la falta de competencias en aspectos básicos de los procesos de gestión (coordinación, sistematización, control...) quedan al descubierto.

La mayor parte de los recursos humanos de la organización analizada no tienen formación universitaria ni experiencia, si se tiene en cuenta que el hecho de haber trabajado muchos años pero en la misma empresa no implica experiencia, a los efectos de introducir mejoras o innovación. Esta situación hace que la introducción de mejoras y cambios se ralentice, siendo muy compleja la adaptación al nuevo sistema, fortaleciéndose la resistencia al cambio.

Como consecuencia, la organización avanza a paso desigual hacia las mejoras. En las áreas donde la formación es menor y existían unas prácticas casi homologadas por el sistema de calidad, los cambios han sido muy lentos y desiguales. Sin embargo, en aquellas áreas donde los cambios han sido radicales, básicamente porque no existían con anterioridad al periodo estudiado, como es la nueva estrategia económica y la comercialización, se han obtenido mejores y más rápidos resultados, coincidiendo con un nivel de formación universitaria de los responsables de su desarrollo.

Cabe también señalar que numerosos aspectos de organización del trabajo están relacionados con la mejora continua, conforme a la metodología de la gestión de la calidad, por lo que a nivel cualitativo se puede afirmar la incidencia de la sistemática de gestión de la calidad en los resultados de innovación, especialmente en la tipología que se estudia en este trabajo.

Más allá de poder demostrar empíricamente que el estímulo a la innovación es posible, incluso en pequeñas empresas de servicios hosteleros, el principal logro de este trabajo sea, posiblemente, anterior a los resultados. Ha sido el poder identificar un patrón de actividades de gestión y organización medibles. Este patrón, que se aplicó al diseño de la encuesta, permitiría tanto a gestores como a observadores objetivos, testar los niveles y establecer fronteras de comparación de los recursos y capacidades internos en las organizaciones.

Por otra parte, las limitaciones de la investigación son las propias derivadas de su naturaleza cualitativa y específica. Pero estas limitaciones pueden ser un reto para la apertura de futuras investigaciones. Tras la oportuna depuración y simplificación del instrumento de medida diseñado y empleado en este trabajo, sería posible su aplicación a un mayor número de empresas, debidamente segmentadas, con objeto de aventurar o demostrar hipótesis sobre la relación entre la innovación organizativa, la gestión de la calidad y los resultados empresariales, específicamente para empresas de servicios turísticos.

### **Referencias bibliográficas**

Andersson, M., Lindgren, R., y Henfridsson, O. (2008). Architectural Knowledge in interorganizational IT innovation. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 19-38.

Barge-Gil, A. (2010). Cooperation-based innovators and peripheral cooperators: An empirical analysis of their characteristics and behaviour. *Technovation*, 30, 195-206.

Battisti, G. y Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms?. Evidence from fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations, *British Journal of Management*, 21, 187-206.

Benavides-Chicón, C. y Ortega, B. (2014). International Journal of Hospitality Management. *The impact of quality management on productivity in the hospitality sector*, 42, 165-173.

Berry, L. (1995). *On Great Service: A framework for action*. New York : The Free Press.

Birkinshaw, J. y Mol, M. (2006). How management innovation happens. MIT Sloan Review, 47 (4), 81-88.

Bon, A., y Mustafa, M. (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.

Boronat Moll, C. (2012). Análisis de la innovación en proceso y estudio de los Non-R&D innovators. Evidencia empírica para España. *Tesis Doctoral* . Universitat Politècnica de València

Camisón, C. y Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilites perspectives. *Tourism Management*, 33, 776-789.

Camisón, C. y Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902.

Camisón-Zornoza, C., Lapedra-Alcami, R., Segarra-Ciprés, M., y Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25, 331-361.

Crosby, P. B. (1979). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Editorial Cecsá. México.

Cunningham, J. y Ho, J. (1996). Assessing the Impact of Total Quality Management Related Programs: A Singapore Case. *Quality Managemet Journal*, 3(4), 51-65.

Daft, R. y Becker, S. (1978). *Innovation In Organizations: Innovation Adoption in School Organizations*. New York: Elsevier .

Damanpour, F. y Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.

Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness and the adoption process. *Communication Research*, 15(5), 545-567.

Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovation in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-66.

Damanpour, F., Walker, R., & Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Diaz de Santos, Madrid.

Dosi, G., Malerba, F., y Orsenigo, L. (1994). Evolutionary regimes and industrial dynamics. En L. Magnusson, *Evolutionary and Neoschumpeterian Approaches to Economics* (págs. 203-229). Norwell, M.: Kluwer Academic Publishers.

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Shumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, 551-562.

Edvardsson, B. y Gustavsson, B. (1988). *Quality in Services and Quality in Service Organizations-A Model of Quality Assessment*. Karlstad, Sweden : Center for Service Research.

Escribano, A., Fosfuri, A. y Tribo, J. (2009). Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38, 96-105.

Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.

Fagerberg, J. (2004). Innovation: a guide to the literature. En D. M. J. Fagerberg, *The Oxford Handbook of innovation* (págs. 1-26). Oxford: Oxford University Press.

Flynn, B., Schroeder, R., y Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operation Management*, 11(4), 339-366.

Flynn, B., Schroeder, R., y Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.

Gallouj, F. y Savona, M (2009). *Innovation in services: A review of the debate and a research agenda*. (documento on-line). *J Evol Econ* (2009) 19:149-172 DOI 10.1007/s00191-008-0126-4. Springer-Verlag.

Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega. The International Journal of Management Science*, 25(1), 15-28.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, (2), 36-44.

Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.

Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.

Horovitz, J. (1990). *Quality Customer Service*. London: Pitman.

Jiménez Jiménez, D. y Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(29), 31-55.

Juran J.M. *Juran y la planificación para la calidad*. Ed. Diaz de Santos, Madrid.

Kim, Dong-Young; Vinod, K. y Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30, 295-315.

Kimberly, J.R., y Evanisko, M.J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24 (4), 689-713.

Klein, K. y Sorra, J. (1996). The Challenges of Innovation Implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.

Lenka, U., Suar, D. y Mohapatra, P. (2010). Soft and Hard Aspects of Quality Management Practices Influencing Service Quality and Customer Satisfaction in Manufacturing-oriented Services. *Global Business Review*, 11(1), 79-101.

Marchante, A. y Ortega, B. (2012). Human capital and labor productivity: a study for the hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 20-30.

Martínez Carazo, P.C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.

Mazzanti, M., Pini, P. y Tortoia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 123-141.

Miles, I. (2005). Innovation in services. En J. M. Fagerberg, y R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation* (págs. 433-458). Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones* (1ª ed.). Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.

Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, M.A: Harvard University Press.

OECD; Eurostat. (2005). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. París: OCDE.

Parasuraman, A. (2010). Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research. *International Journal Quality Service Science*, 2(3), 277-286.

Pavitt, K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. *Research Policy*, 13, 342-373.

Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., y Galende, J. (2006). Total Quality Management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), 1170-1185.

Riadh, L. (2010). Developing e-service quality scales: A Literature Review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 464-477.

Santamaría, L., Nieto, M., y Barge-Gil, A. (2009). Is there innovation beyond R& D? The role played by other innovation activities. *Universia Business Review*, 22, 102-117.

Santos-Vijande, M. y Álvarez-González, L. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.

Saraph, J., Benson, P. y Schroeder, R. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.

Schumpeter, J. (1934). *Theory of Economic Development: An enquiry into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.

Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: Van Nostrand.

Sierra Bravo, R. (2008). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. 14ª ed., Thomson, Madrid.

Singh, P. y Bernstein, B. (2006). Research in the Innovation Management Area: Lessons from Quality Management. *Problems and Perspectives in Management*, 4(2), 136-143.

Sousa, R. y Voss, C. (2002). Quality Management revisited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91-109.

Sterman, J., Repenning, N. y Kofman, F. (1997). Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement. *Management Science*, 43(4), 503-521.

Teece, D. (1980). The diffusion of an administrative innovation. *Management Science*, 26(5), 464-470.

Tether, B. S. y Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37(4):, 720-39.

Wu, L. (2010). Which companies should implement management innovation? A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63, 321-323.

Yetton, P., Sharma, R. y Southon, G. (1999). Successful IS innovation: the contingent contributions of innovation characteristics and implementation. *Journal of Information Technology*, 14, 53-68.

Zahra, S. y George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zaltman, G., Duncan, R. y Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley.

Zeithalm, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.