



**Universidad de Granada**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Organización de Empresas**

**TESIS DOCTORAL**

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

**Presentada por:**

Carlos Antonio Albacete Sáez

**Dirigida por:**

Prof. Dr. Francisco Javier Lloréns Montes  
Prof. Dra. María del Mar Fuentes Fuentes

**Granada, 2010**

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Carlos Antonio Albacete Sáez  
D.L.: GR 3191-2010  
ISBN: 978-84-693-4419-4



## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento a todos los que de un modo u otro han contribuido a la realización de este trabajo.

En particular, debo hacer mención expresa a los directores, el Prof. Francisco Javier Lloréns y la Prof<sup>a</sup>. María del Mar Fuentes, e igualmente, a mi familia, mi mujer e hijos. A mi mujer por su apoyo y paciencia y a mis hijos por su comprensión.

Por otro lado, he de agradecer el apoyo mostrado por mis compañeros de departamento y facultad.

Y, finalmente, debo reconocer y agradecer el apoyo desinteresado recibido de la Prof. M<sup>a</sup> Ángeles Ramón.

A todos, muchas gracias.



*A María del Mar, Carlos y Guillermo*

*A mis padres y hermanos*



# Índice

<b>CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>17</b>
MOTIVACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO .....	17
POSICIONAMIENTO TEÓRICO ADOPTADO .....	21
PROPUESTA DE OBJETIVOS .....	25
ETAPAS DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA EMPLEADA .....	26
Primera parte. Desarrollo teórico .....	26
Segunda parte. Hipótesis .....	28
Tercera parte. Desarrollo empírico y conclusiones .....	28
<b>CAPÍTULO 2. SERVICIOS.....</b>	<b>31</b>
MARCO CONCEPTUAL.....	34
CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.....	38
Intangibilidad .....	38
Carácter perecedero .....	39
Simultaneidad.....	39
Heterogeneidad .....	40
DIFERENCIAS ENTRE SERVICIOS .....	41
Intensidad de la mano de obra.....	42
Grado de contacto con el cliente.....	42
Grado de participación del cliente.....	44
Grado de personalización .....	45
Naturaleza de la acción.....	45
El receptor de la acción.....	46
EL SECTOR HOTELERO .....	46

Características de los servicios del sector turístico .....	47
<b>CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE LA CALIDAD .....</b>	<b>51</b>
LOS ORÍGENES DE LA CALIDAD.....	55
ETAPAS MÁS SIGNIFICATIVAS EN LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	59
MARCO CONCEPTUAL.....	62
Concepto de calidad.....	62
Calidad de servicio .....	66
Intangibilidad.....	67
Inseparabilidad .....	68
Heterogeneidad .....	68
Gestión de la calidad .....	70
Dimensiones de la gestión de la calidad .....	75
1. Liderazgo .....	81
2. Orientación al cliente .....	85
3. Mejora continua .....	88
4. Trabajo en equipo.....	89
5. <i>Empowerment</i> .....	90
6. Relaciones con proveedores .....	94
7. <i>Benchmarking</i> .....	96
8. Gestión de procesos.....	98
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RESULTADOS .....	101
<b>CAPÍTULO 4. CONOCIMIENTO .....</b>	<b>107</b>
MARCO CONCEPTUAL.....	109
TIPOS DE CONOCIMIENTO .....	112
Tácito versus explícito.....	113
Conocimiento explícito.....	114
Conocimiento tácito .....	115
Individual versus colectivo.....	117
Privado versus público .....	120
Conocimiento componente versus conocimiento arquitectural.....	121
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	121
Concepto .....	123
La gestión del conocimiento como proceso .....	128

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

---

Creación de conocimiento .....	129
Análisis versus síntesis.....	132
Interno versus externo .....	132
Individual versus organizacional.....	134
Tácito versus explícito .....	134
Factores que influyen en el proceso de creación de conocimiento.....	138
Conocimiento compartido o transferencias de conocimiento .....	140
Características del conocimiento a compartir.....	142
Niveles de transferencia .....	143
Elementos facilitadores de la transferencia de conocimiento.....	144
Barreras a las transferencias de conocimiento.....	145
Formas de transferencia del conocimiento.....	146
Acumulación de conocimiento.....	148
Aplicación del conocimiento .....	150
CONOCIMIENTO Y RESULTADOS .....	152
CONOCIMIENTO Y VENTAJA COMPETITIVA.....	153
<b>CAPÍTULO 5. INNOVACIÓN .....</b>	<b>157</b>
MARCO CONCEPTUAL.....	159
Innovación .....	159
Creatividad .....	163
Capacidad para innovar .....	165
TIPOLOGÍA DE LAS INNOVACIONES .....	167
Producto versus proceso.....	169
Innovación de producto / servicio .....	169
Innovación de proceso.....	169
Producto vs proceso.....	170
Radical versus incremental .....	171
Innovación radical.....	171
Innovación incremental.....	172
Radical vs incremental.....	172
Administrativa versus tecnológica.....	173
Innovación administrativa .....	173
Innovación tecnológica .....	173

ENFOQUES SOBRE INNOVACIÓN.....	175
EL PROCESO DE INNOVACIÓN .....	175
Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.....	180
FACTORES QUE FAVORECEN EL ÉXITO EN LAS INNOVACIONES.....	181
INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS.....	183
Características de los servicios.....	184
Enfoques en el tratamiento de la innovación de servicios .....	185
Innovación de servicio e innovación de producto .....	187
Barreras a la innovación en los servicios.....	191
INNOVACIÓN Y RESULTADOS.....	192
INNOVACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA.....	193
<b>CAPÍTULO 6. HIPÓTESIS .....</b>	<b>197</b>
1. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	197
Liderazgo.....	199
Orientación al cliente.....	199
Mejora continua.....	200
Trabajo en equipo .....	201
<i>Empowerment</i> .....	202
<i>Benchmarking</i> .....	202
Gestión de procesos .....	203
2. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA INNOVACIÓN .....	204
Liderazgo.....	206
Orientación al cliente.....	207
Mejora continua.....	208
Trabajo en equipo .....	208
<i>Empowerment</i> .....	209
Relaciones con proveedores.....	210
<i>Benchmarking</i> .....	210
Gestión de procesos .....	211
3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN .....	212
Creación y/o adquisición de conocimiento.....	213
Transferencias de conocimiento .....	215
Acumulación de conocimiento.....	216
Aplicación del conocimiento.....	217
4. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL DESEMPEÑO .....	218

5. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO .....	221
6. LA INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO .....	224
<b>CAPÍTULO 7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>	<b>229</b>
PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UNA ESCALA DE MEDIDA .....	230
DESARROLLO DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	232
Conceptualización de las prácticas de gestión de la calidad .....	232
Generación de indicadores de las prácticas de gestión de la calidad .....	234
DESARROLLO DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	237
Conceptualización de las prácticas de gestión del conocimiento .....	237
Generación de indicadores de las prácticas de gestión del conocimiento .....	238
DESARROLLO DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA INNOVACIÓN .....	239
Conceptualización del desempeño de la innovación .....	239
Generación de indicadores del desempeño de la innovación .....	240
DESARROLLO DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.....	242
Conceptualización del desempeño de la empresa .....	242
Generación de indicadores del desempeño de la empresa.....	243
DISEÑO DE LA MUESTRA.....	244
Delimitación de las unidades de observación .....	244
Características de la muestra.....	245
DISEÑO DE LA ENCUESTA Y OBTENCIÓN DE DATOS .....	248
Diseño de la encuesta.....	248
Obtención de datos y perfil de la muestra.....	249
METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS: LOS MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES .....	255
Fases del proceso de modelización estructural .....	258
1) Especificación.....	258
2) Identificación.....	258
3) Estimación de los parámetros .....	259
4) Análisis y evaluación del modelo.....	260
<b>CAPÍTULO 8. ANÁLISIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>261</b>

EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA .....	262
Evaluación de las escalas de medida de las prácticas de gestión de la calidad .....	265
Dimensionalidad .....	265
Fiabilidad .....	269
Validez .....	270
Evaluación de las escalas de medida de las prácticas de gestión del conocimiento .....	272
Dimensionalidad .....	272
Fiabilidad .....	275
Validez .....	276
Evaluación de las escalas de medida del desempeño de la innovación .....	277
Dimensionalidad .....	277
Fiabilidad .....	280
Validez .....	281
Evaluación de las escalas de medida del desempeño de la empresa .....	282
Dimensionalidad .....	282
Fiabilidad .....	284
Validez .....	285
Validez discriminante .....	286
CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....	287
Especificación del modelo estructural .....	288
Identificación del modelo .....	290
Método de estimación .....	291
Análisis de los resultados y ajuste del modelo estructural .....	291
Análisis del ajuste global del modelo .....	291
Análisis de los parámetros del modelo estructural .....	292
<b>CAPÍTULO 9. DISCUSIÓN E IMPLICACIONES .....</b>	<b>301</b>
DISCUSIÓN .....	301
Relación entre las prácticas de gestión de la calidad y la gestión del conocimiento en los servicios .....	302
Relación entre las prácticas de la gestión de la calidad y la innovación en los servicios .....	304
Relación entre la gestión del conocimiento e innovación organizacional en los servicios .....	306

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

---

Relación entre las prácticas de la gestión de la calidad y el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.....	308
Relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa en un contexto de servicios .....	309
Relación entre la innovación organizacional y el desempeño de la empresa en un contexto de servicios .....	311
Conclusiones .....	312
IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN .....	316
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	317
<b>ANEXO. CUESTIONARIO .....</b>	<b>321</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>329</b>



## Índice de tablas

Tabla 1: Rasgos más sobresalientes de la gestión de la calidad, de la gestión del conocimiento y de la innovación.....	19
Tabla 2: Características de los establecimientos hoteleros.....	47
Tabla 3: Tópicos de gestión de la calidad estudiados en la industria hotelera .....	53
Tabla 4: Evolución de la gestión de la calidad.....	58
Tabla 5: Etapas de la gestión de la calidad .....	60
Tabla 6: Aproximaciones al concepto de calidad según Garvin (1984).....	63
Tabla 7: Aproximaciones al concepto de calidad según Reeves y Bednar (1994) .....	64
Tabla 8: Comparación de los enfoques de Garvin (1984) y Reeves y Bednar (1994) .....	65
Tabla 9: Estudios sobre medición de la calidad de servicio en establecimientos hoteleros .....	70
Tabla 10: Conceptualización de la gestión de la calidad .....	71
Tabla 11: Literatura sobre la dimensionalidad de la gestión de la calidad .....	78
Tabla 12: Dimensiones de la gestión de la calidad .....	79

Tabla 13: Dimensiones del conocimiento .....	111
Tabla 14: Tipos de conocimiento.....	113
Tabla 15: Diferencias entre conocimiento tácito y explícito.....	116
Tabla 16: Matriz de las dimensiones ontológica y epistemológica del conocimiento .....	119
Tabla 17: Aproximación conceptual a la gestión del conocimiento .....	123
Tabla 18: Tipología de las innovaciones .....	167
Tabla 19: Principales características de los diferentes tipos de innovación .....	174
Tabla 20: Diferencias entre innovación en productos e innovación en servicios .....	190
Tabla 21: Relación de hipótesis .....	226
Tabla 22: Conceptualización de las prácticas de gestión de la calidad.....	233
Tabla 23: Escalas de medición de las prácticas de gestión de la calidad .....	234
Tabla 24: Conceptualización de las prácticas de gestión del conocimiento .....	238
Tabla 25: Escalas de medición de las prácticas de gestión del conocimiento .....	238
Tabla 26: Conceptualización del desempeño de la innovación.....	240
Tabla 27: Escalas de medición del desempeño de la innovación .....	241
Tabla 28: Escala de medición del desempeño .....	243
Tabla 29: Composición de la base de datos de establecimientos hoteleros de España (Turespaña).....	246

Tabla 30: Composición de la base de datos de establecimientos hoteleros de la Unión Europea (sin España) clasificada por número de estrellas .....	247
Tabla 31: Composición de la base de datos de establecimientos hoteleros de la Unión Europea (sin España) clasificada por países.....	247
Tabla 32: Distribución de los cuestionarios enviados según modalidad, zona geográfica y estrellas .....	249
Tabla 33: Distribución los cuestionarios recibidos según número de estrellas.....	250
Tabla 34: Distribución de los cuestionarios recibidos y tasa de respuesta por países.....	251
Tabla 35: Distribución de los cuestionarios recibidos según tamaño del establecimiento hotelero.....	252
Tabla 36: Distribución de los cuestionarios recibidos según la antigüedad de los establecimientos hoteleros.....	253
Tabla 37: Distribución de los cuestionarios recibidos según la ubicación de los establecimientos hoteleros .....	254
Tabla 38: Ficha técnica de la investigación .....	255
Tabla 39: Análisis y procedimientos utilizados para la validación de las escalas de medida.....	263
Tabla 40: Resumen de las etapas del proceso de modelización.....	265
Tabla 41: Índices de ajuste de los modelos de medida de las dimensiones individuales de las prácticas de gestión de la calidad .....	268
Tabla 42: Fiabilidad individual y compuesta de las escalas individuales de las prácticas de gestión de la calidad .....	270

Tabla 43: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final de las prácticas de gestión de la calidad.....	271
Tabla 44: Índices de ajuste de los modelos de medida de las dimensiones individuales de las prácticas de gestión del conocimiento .....	274
Tabla 45: Fiabilidad individual y compuesta de las escalas individuales de las prácticas de gestión del conocimiento .....	275
Tabla 46: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final de las prácticas de gestión del conocimiento .....	276
Tabla 47: Índices de ajuste de los modelos de medida de las dimensiones individuales del desempeño de la innovación .....	279
Tabla 48: Fiabilidad individual y compuesta de las escalas individuales del desempeño de la innovación .....	280
Tabla 49: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final del desempeño de la innovación.....	281
Tabla 50: Índices de ajuste del modelo de medida del desempeño de la empresa.....	283
Tabla 51: Fiabilidad individual y compuesta de la escala de medida del desempeño de la empresa .....	285
Tabla 52: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final del desempeño de la empresa.....	286
Tabla 53: Varianza extraída y correlaciones al cuadrado entre los factores que componen el modelo .....	287
Tabla 54: Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión de la calidad (F13) .....	289
Tabla 55: Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión del conocimiento (F14) .....	289

Tabla 56: Ecuaciones del modelo de medida del desempeño de la innovación (F15).....	289
Tabla 57: Ecuaciones estructurales de las hipótesis propuestas .....	290
Tabla 58: Medidas de la bondad del ajuste global del modelo estructural.....	291
Tabla 59: Resumen de los resultados del contraste de hipótesis.....	293
Tabla 60: Medidas de la bondad del ajuste del submodelo que relaciona las prácticas de gestión del conocimiento y las dimensiones del desempeño de la innovación .....	295
Tabla 61: Medidas de la bondad del ajuste del submodelo que relaciona las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño de la empresa .....	296
Tabla 62: Medidas de la bondad del ajuste del submodelo que relaciona las prácticas de gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa.....	297
Tabla 63: Hipótesis contrastadas y resultados obtenidos .....	298



## Índice de figuras

Figura 1: Estructura del trabajo .....	29
Figura 2: Jerarquía de los conceptos datos, información y conocimiento .....	110
Figura 3: Evolución de la gestión del conocimiento.....	122
Figura 4: Formas de innovación .....	161
Figura 5: La creatividad dentro del proceso de innovación .....	164
Figura 6: Factores que afectan a la capacidad de innovación .....	166
Figura 7: El proceso de innovación .....	178
Figura 8: Modelo teórico.....	228
Figura 9: Etapas de la investigación empírica .....	230
Figura 10: Modelización estándar utilizada para evaluar la dimensionalidad de los constructos que componen la gestión de la calidad .....	266
Figura 11: Modelización estándar utilizada para evaluar la dimensionalidad de los constructos que componen la gestión del conocimiento .....	273

Figura 12: Modelización estándar utilizada para evaluar la dimensionalidad de los constructos que componen el desempeño de la innovación .....	278
Figura 13: Modelización utilizada para evaluar la dimensionalidad del desempeño de la empresa .....	282
Figura 14: <i>Path diagram</i> del modelo .....	288
Figura 15: Análisis de los parámetros del modelo estructural .....	293
Figura 16: Relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y las dimensiones del desempeño de la innovación .....	294
Figura 17: Relación entre las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño de la empresa .....	296
Figura 18: Relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa .....	297
Figura 19: Hipótesis contrastadas y resultados obtenidos .....	299

# Capítulo 1. Justificación y objetivos de la investigación

## Motivación e importancia del trabajo

En la actualidad, la globalización de los mercados, la desregulación de las economías, los cambios tecnológicos, el incremento de la competencia, el desarrollo del e-comercio, etc., ha provocado que los entornos sean inestables, impredecibles y altamente competitivos, dando lugar a que los investigadores profundicen en el estudio de una serie de modelos de gestión que nos permitan hacer frente a este entorno incierto entendiendo las necesidades cambiantes de los clientes y respondiendo a las nuevas entradas al mercado. Entre los modelos más relevantes, en la literatura reciente, que nos permiten obtener una ventaja competitiva haciendo frente a la inestabilidad del entorno destacan: la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación.

La gestión de la calidad por sí misma tiene un papel destacado en la actualidad, siendo pocos los que cuestionan la importancia de dicho modelo y muchos los que han encontrado una relación positiva entre organizaciones con productos y servicios de calidad y su correspondiente rentabilidad sobre las inversiones y su cuota de mercado (Langer, 1997). Así pues, diferentes autores han comprobado que, a través de las prácticas de gestión de la calidad, las

organizaciones pueden mejorar la calidad interna de los procesos y consiguientemente mejorar la productividad y disminuir los costes internos, dando lugar a importantes incrementos de la rentabilidad de forma indirecta. Por otro lado, la personalización de productos y servicios para ajustarnos a las necesidades de los clientes, presenta efectos directos sobre la lealtad y retención de los clientes, dando lugar a un aumento de las ventas. Así pues, tanto a través de los efectos directos como de los efectos indirectos, las prácticas de gestión de la calidad permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y mejorar los resultados empresariales.

La gestión del conocimiento es una perspectiva que se construye sobre la teoría de recursos y capacidades presentando un fuerte auge a finales de los años 90. La clave de este enfoque reside en la consideración del conocimiento como un activo que posee las propiedades de ser valioso, raro, inimitable y vinculado a la organización. Estas propiedades son determinantes para que la organización pueda desarrollar una ventaja competitiva duradera basada en el conocimiento y consiguientemente le facilite un desempeño superior (Barney, 1991). Este enfoque de gestión, tiene una gran importancia bajo el contexto anteriormente indicado, es decir, entornos altamente competitivos y dinámicos, los cuales provocan que exista una alta tasa de obsolescencia del conocimiento (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002) y que, por tanto, sea necesario desarrollar sistemas que permitan generar, acumular, transferir y aplicar conocimiento eficaz y eficientemente dentro de las organizaciones.

Las estrategias de innovación son consideradas como un aspecto crítico para el desempeño de tanto organizaciones como de naciones (Harris y Mowery, 1990), y como una importante necesidad competitiva (Meyer y DeTore, 1999). Esto es debido en gran parte a la rápida evolución del entorno, lo cual provoca que las empresas necesiten adaptarse a él, encontrando en los procesos de innovación una estrategia adecuada para desarrollar nuevos procesos, productos y/o servicios y sistemas de gestión que permitan reaccionar rápidamente a dichos cambios. Dichas estrategias permiten a las

organizaciones, entre otros aspectos, ofrecer nuevos productos y/o servicios, mejorar la calidad de los productos y/o servicios actuales, reducir los costes de producción, y consiguientemente, incrementar la cuota de mercado.

Así pues, estas estrategias, gestión de la calidad, gestión del conocimiento y gestión de la innovación, permiten desde diferentes perspectivas acercar la organización a las exigencias del entorno, dando lugar a que se mantengan o mejoren sus posiciones competitivas.

En la Tabla 1 se muestran los rasgos más sobresalientes de la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y de la innovación, constructos que serán desarrollados en capítulos posteriores.

**Tabla 1: Rasgos más sobresalientes de la gestión de la calidad, de la gestión del conocimiento y de la innovación**

Gestión de la calidad	Gestión del conocimiento	Gestión de la innovación
Se centra en la calidad de los procesos para satisfacer al cliente.	Considera el conocimiento como una fuente de ventaja competitiva.	Se basa en la exploración de nuevas posibilidades a través de la búsqueda, asunción de riesgos y la experimentación.
Mejorar la eficiencia.	Mejora de la eficacia.	Adaptarse al entorno.
Hacer las cosas mejor.	Se concibe como un sistema anticipador del cambio.	Hacer las cosas de modo diferente.
<b>Objetivo:</b> satisfacer el cliente a través de la mejora continua de todos los procesos de toda la organización.	<b>Objetivo:</b> crear información y conocimiento para hacer frente a los entornos actuales, es decir, altamente competitivos y dinámicos.	<b>Objetivo:</b> mejorar la calidad, incrementar la cuota de mercado y reducir costes.

Fuente: Elaboración propia.

Estos tres constructos han sido ampliamente analizados en la literatura sobre productos, siendo más escaso su estudio en el sector servicios. Este déficit de investigación se justifica, fundamentalmente, por dos razones: 1) por el escaso peso que hace unas décadas tenía el sector servicios en la economía de los

países más desarrollados, y 2) por la dificultad que tienen los servicios para su estudio dadas sus características intrínsecas. No obstante, en las dos últimas décadas, la economía mundial ha estado marcada por un cambio continuo, pasando de un fuerte predominio de la producción de bienes a un aumento del peso de los servicios convirtiéndose éstos en un sector predominante en las economías nacionales más desarrolladas, el cual supone más de la mitad de tanto el empleo como del *output* de las naciones (Gustafsson y Johnson, 2003; citado en Monica, Horng y Christine, 2009).

Dentro de la escasez de investigaciones en el sector servicios, se observa en la literatura que predominan los estudios sobre empresas pertenecientes al sector financiero encontrándonos con trabajos residuales de otros subsectores de actividad. En este sentido llama la atención que la industria turística sea escasamente estudiada pese a ser uno de los sectores más dinámicos de la economía global (WTO, 2003) y uno de los sectores que ha obtenido unos desempeños mayores y que más están contribuyendo al crecimiento de la economía y del empleo (Keating y Harrington, 2002).

Por otro lado, cuando se habla del sector turístico hay que tener en cuenta que éste se caracteriza, entre otras cosas, por ser un sector altamente heterogéneo (Tremblay, 1998), pues incluye actividades como restaurantes, ocio, transporte, alojamiento, etc. En orden a tener en cuenta los rasgos especiales de la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento, la innovación y el sector turístico, este trabajo se centra en uno de esos subsectores turísticos, el sector del alojamiento, el cual incluye un conjunto de empresas que son homogéneas en cuanto a su escenario competitivo y de producción. Este sector ha sido elegido por su importancia conceptual y su peso relativo en el gasto del turismo en global, pues representa un tercio del gasto total de un viaje (Goss-Turner, 1996; citado en Andriotis, 2002), además ser un ingrediente esencial de una experiencia turística.

La importancia del sector del alojamiento dentro de la actividad turística, el déficit de investigación en este campo, y la relevancia que presentan estos

constructos sobre el desempeño de las organizaciones, justifica el análisis de las posibles sinergias entre la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la innovación así como sus efectos sobre el desempeño empresarial en el sector servicios. Por otro lado, el sector económico en que se centra esta investigación es muy adecuado, pues es un sector bastante sensible a cualquier alteración o cambio en el entorno, lo que hace que las empresas tengan que desarrollar nuevos modos de hacerle frente. El turismo es, desde el punto de vista económico, una actividad muy importante, sin embargo, hay que destacar que a diferencia de otros bienes y servicios, no es un bien de primera necesidad, lo cual, lo hace especialmente sensible a cualquier perturbación del entorno, p. ej. subida de los precios del petróleo, atentados terroristas, crisis económica en la región de origen de nuestros clientes o en la región de destino, nuevos sistemas de comercialización, nuevas tecnologías, el auge de las compañías de “low cost”, climatología, cambios en los gustos de los clientes, nuevos competidores (nuevos destinos), etc., y por tanto, hace que sea uno de los primeros bienes candidatos a ser eliminados de la cesta de la compra de los consumidores.

### **Posicionamiento teórico adoptado**

En la década de los 90, al igual que ha ocurrido con la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación, ha resurgido con fuerza la teoría de los recursos y capacidades. Los teóricos del enfoque basado en los recursos consideran que los recursos físicos, humanos y el capital organizacional permiten a la empresa idear e implementar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia (Barney, 1991).

La teoría de recursos y capacidades es un marco teórico importante para el entendimiento de cómo la ventaja competitiva es lograda dentro de las empresas y cómo podría ser sostenida a lo largo del tiempo (Eisenhardt y Martin, 2000).

El origen del enfoque basado en los recursos y capacidades, como hoy lo conocemos, hay que situarlo en el trabajo de Wernerfelt (1984), aunque no será hasta los años 90 cuando dicho trabajo sea rescatado del olvido y tome fuerza dicho enfoque, aspecto éste que ha sido reconocido por el propio autor. Serán pues los trabajos de Conner (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Prahalad y Hamel (1990) los que den el impulso al enfoque de los recursos y capacidades a principios de los 90.

La teoría de recursos y capacidades combina el análisis de fenómenos dentro de la empresa (preocupación de muchos gurús de gestión desde la mitad de los ochenta) con el análisis externo de la industria y el entorno competitivo (el foco central de las primeras investigaciones sobre estrategia) (Collis y Montgomery, 1995).

La perspectiva basada en los recursos ve a las empresas como un conjunto de diferentes activos físicos e intangibles y capacidades. No hay dos empresas similares porque no hay dos empresas que tengan el mismo conjunto de experiencias, adquieran los mismos activos o construyan la misma cultura organizacional. Estos activos y capacidades determinan cómo de eficaces y eficientes son las actividades funcionales de una empresa. Siguiendo esta línea, una empresa se posicionará cerca del éxito, si tiene los mejores o más apropiados stocks de recursos para su negocio o estrategia (Collis y Montgomery, 1995).

La teoría de recursos y capacidades descansa sobre dos presunciones básicas (Barney, 1991):

- Las empresas pertenecientes a un sector pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que ellas controlan.
- Los recursos no son perfectamente móviles entre las empresas y, por tanto, esa heterogeneidad puede ser largamente duradera.

Estas dos presunciones, heterogeneidad e inmovilidad, resultan fundamentales para entender las fuentes de la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991), y

consiguientemente, las diferencias de competitividad y beneficios entre las empresas. Además, Barney (1991) señala que todos los recursos de la empresa no tienen el mismo potencial para lograr una ventaja competitiva sostenible, para lo cual, dichos recursos tendrían que poseer las siguientes características:

- Ser valiosos, es decir, un recurso es valioso si es capaz de explotar las oportunidades del entorno y/o neutralizar sus amenazas y, por tanto, permiten a las empresas crear o implantar estrategias que mejoren su eficiencia y su eficacia.
- Ser raros entre las empresas actuales y los competidores potenciales. Un recurso valioso permite a la empresa crear e implantar estrategias de creación de valor que si no son simultáneamente implantadas por otras empresas, le permitiría disfrutar de una ventaja competitiva. Sin embargo, si ese recurso valioso es poseído por un gran número de empresas, éstas estarán en condiciones de explotar dicho recurso y crear e implantar la estrategia en cuestión con lo que ya no será fuente de ventaja competitiva.
- Ser imperfectamente imitables, es decir, que sean inimitables. Se trata de recursos que no pueden ser obtenidos por los competidores. Collis y Montgomery (1995) indican que la inimitabilidad de los recursos es el corazón de la creación de valor porque esto limita a la competencia. Por tanto, las estrategias que formule la empresa a largo plazo deben estar basadas en recursos difíciles de imitar para que la ventaja competitiva adquirida sea más duradera en el tiempo. Las fuentes de inimitabilidad son:
  - Condiciones históricas únicas (Barney, 1991), es decir, en muchas ocasiones la habilidad de una empresa para adquirir y explotar algunos recursos depende de su lugar en el tiempo y en el espacio, de tal modo, que las empresas que no han vivido ese momento y ese lugar no podrán obtener estos recursos, resultando pues imperfectamente imitables.

- Ser físicos y únicos, los cuales, por definición, no pueden ser copiados (Collis y Montgomery, 1995). P. ej. una localización especial, derechos sobre minerales o una patente farmacéutica. Algunos de estos ejemplos vendrían dados por la fuente anteriormente comentada.
- Ambigüedad causal, es decir, dificultad por parte de la competencia para identificar cuáles son los recursos valiosos o cómo reproducirlos (Collis y Montgomery, 1995), y cuál es la relación entre los recursos poseídos y la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Barney, 1991). Esta dificultad hace que cuando queremos imitar estrategias que han tenido éxito no sepamos qué recursos son los que deberíamos imitar, en caso de que pudieran ser imitados. Para Collis y Montgomery (1995) los recursos ambiguos son a menudo capacidades organizativas.
- Complejidad social. En la organización existen una serie de recursos (relaciones interpersonales entre los directivos de la empresa, la cultura, la reputación de la empresa frente a proveedores y clientes, etc.) que son socialmente complejos (Barney, 1991).
- Dependencia de una ruta (Collis y Montgomery, 1995). Por ejemplo, en I+D, los hallazgos se van acumulando y de unos se llegan a otros, de tal modo que sólo siguiendo esas etapas y esos pasos se puede llegar a ese resultado.
- Disuasión económica. Por ejemplo, realizar grandes inversiones en mercados donde su potencial está limitado. Esto provoca la disuasión de los competidores.
- No sustituibles, es decir, que no existan recursos valiosos estratégicamente equivalentes<sup>1</sup> por los que puedan ser sustituidos.

Por tanto, solamente aquellos recursos que sean estratégicamente relevantes, es decir, que sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles

---

<sup>1</sup> Dos recursos valiosos son estratégicamente equivalentes cuando cada uno de ellos puede ser explotado separadamente para implantar la misma estrategia (Barney, 1991).

en un corto período de tiempo (Barney, 1991), serán los que se convertirán en fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa, pues serán los que permitirán crear estrategias de creación de valor que no serán fácilmente duplicadas por los competidores (Eisenhardt y Martin, 2000).

Todos y cada uno de los constructos considerados en este trabajo tienen la capacidad de convertirse en generadores de ventajas competitivas sostenibles para la empresa. Así pues, Dean y Bowen (1994) afirman que el reconocimiento de la gestión de la calidad como fuente de ventaja competitiva ha sido ampliamente promovido a lo largo del mundo, especialmente en los países occidentales, y hoy muy pocas empresas pueden permitirse ignorarla. Por otro lado, Alazmi y Zairi (2003) indican que el conocimiento organizacional ha emergido como uno de los recursos estratégicos más importantes y como una de las principales fuentes de ventaja competitiva dado su carácter tácito, inimitabilidad e inmovilidad. Finalmente, hay que señalar que la innovación también está recibiendo una considerable atención por su papel decisivo en la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Gray, Matear y Matheson, 2002; Kanji, 1996; Prajogo y Sohal, 2001).

### **Propuesta de objetivos**

Dada la importancia que poseen constructos como la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación como generadores de ventajas competitivas para las empresas, y el escaso desarrollo que han tenido dentro de la literatura de servicios y más aún dentro de la industria turística, el propósito genérico de este trabajo es profundizar, bajo la perspectiva de los recursos y capacidades, en el análisis del comportamiento de la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la innovación sobre los resultados empresariales dentro del sector servicios, y más concretamente, alojamientos turísticos, y analizar las interrelaciones entre dichos constructos.

Este propósito requiere, en primer lugar, de la delimitación conceptual del contexto de servicios bajo el cual se desarrolla este trabajo, y la delimitación conceptual de los constructos gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación. En segundo lugar, se necesita hacer un análisis exhaustivo de las variables que componen cada uno de los constructos, así como de los posibles efectos que unos ejercen sobre otros.

Así pues, dentro del marco del sector servicios y centrados en el caso de los alojamientos turísticos, este objetivo genérico puede subdividirse en los siguientes:

- 1) Analizar los efectos que presentan las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento.
- 2) Analizar los efectos que presentan las prácticas de gestión de la calidad sobre el desempeño de la innovación.
- 3) Analizar los efectos que presentan las prácticas de gestión del conocimiento sobre el desempeño de la innovación.
- 4) Analizar los diferentes efectos que producen sobre el desempeño de la empresa las prácticas de gestión de la calidad, de gestión del conocimiento y la innovación.

### **Etapas del trabajo y metodología empleada**

Para dar respuesta a estos interrogantes, el trabajo se estructura en nueve capítulos, agrupados en tres partes, que exponemos sintéticamente y que puede verse en la Figura 1 de la página 29.

#### **Primera parte. Desarrollo teórico**

La primera parte, comienza tras este capítulo de introducción y comprende los capítulos 2 a 5. Este primer bloque, contiene la revisión teórica de las diferentes aportaciones realizadas al ámbito de estudio. Así pues, en el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico para el sector servicios, haciendo hincapié en

la importancia del sector, la conceptualización del mismo, el análisis de las características de los servicios, las diferencias entre servicios, y finalmente, el análisis de las características del sector turístico y del sector hotelero.

En el capítulo 3 se realiza una revisión de la literatura en torno al constructo gestión de la calidad. En dicho capítulo se hace énfasis en el origen y evolución del constructo, delimitación conceptual, análisis de las dimensiones que lo componen, y finalmente, relación entre prácticas de gestión de la calidad y los resultados. Uno de los ejes de este capítulo lo constituyen las prácticas de gestión de la calidad, pues es su implantación la que provocará efectos tanto sobre la gestión del conocimiento, la innovación o el desempeño de la empresa. Toda la revisión se ha realizado siempre bajo una perspectiva basada en los productos y una perspectiva basada en los servicios, tratando de observar las diferencias existentes entre ambas.

En el capítulo 4 se realiza una revisión de la literatura relacionada con la gestión del conocimiento. De modo similar al capítulo anterior, se delimita conceptualmente el constructo objeto de estudio y se hace hincapié en la gestión del conocimiento y sus diferentes dimensiones. La comprensión de la dimensionalidad de la gestión del conocimiento permitirá posteriormente analizar sus efectos sobre la innovación y el desempeño de la empresa.

En el capítulo 5, y último de esta primera parte, se realiza una revisión de la literatura sobre innovación. Al igual que para los capítulos teóricos anteriores, en este capítulo se ha tratado de comprender el constructo innovación así como sus diferentes tipologías, siempre desde una óptica de servicios y con una mirada puesta en los productos. La comprensión del constructo, los procesos de innovación y las diferentes tipologías, ayudará a entender cómo la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento pueden incidir en ella.

### **Segunda parte. Hipótesis**

La segunda parte, consta de un único capítulo, el capítulo 6. Dicho capítulo, se presenta una vez que la revisión teórica de los constructos ha sido realizada, y por tanto, ya se tiene un conocimiento amplio sobre ellos. Así pues, en este capítulo se formulan las hipótesis derivadas del modelo teórico y de los objetivos de esta investigación.

### **Tercera parte. Desarrollo empírico y conclusiones**

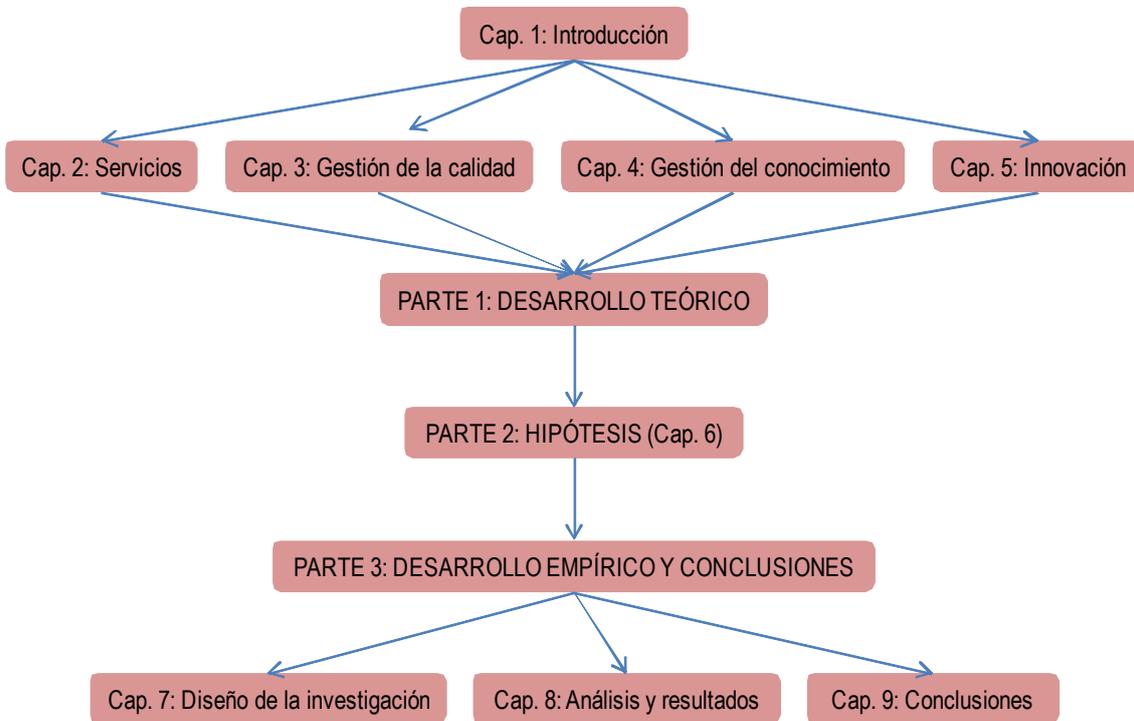
La tercera parte, consta de 3 capítulos, y comprende los capítulos 7 a 9. En el capítulo 7, se desarrollan las tres primeras etapas de toda investigación empírica, es decir, 1) se explica y desarrolla la metodología seguida para el desarrollo de las escalas de medición de todos los constructos utilizados en la investigación, 2) se definen y delimitan las unidades objeto de análisis, y 3) se describe el proceso seguido para la elaboración del instrumento de recogida de información, para la obtención de información, y las características que presenta la muestra obtenida.

En el capítulo 8 se realiza el análisis cuantitativo de los datos con el fin de contrastar las hipótesis. Dicho capítulo a su vez consta de dos partes: en la primera, se realiza un análisis de la idoneidad de las escalas de medida utilizadas, para en la segunda proceder a contrastar las hipótesis propuestas. En ambos casos, se explica la metodología utilizada tanto para el contraste del modelo de medida, como para el contraste del modelo estructural.

En cuanto a la metodología utilizada, se han utilizado ecuaciones estructurales, por cuanto éstas permiten comprobar en qué grado las relaciones causales entre variables latentes son consistentes con los datos, permitiéndonos confirmar o rechazar las relaciones que plantean las hipótesis.

En el capítulo 9, se exponen las conclusiones de la investigación tras analizar los resultados del trabajo empírico. Igualmente se indican las limitaciones del trabajo, así como futuras líneas de investigación que desarrollen y complementen este trabajo.

Figura 1: Estructura del trabajo





## Capítulo 2. Servicios

A finales del siglo XVIII y principios del XIX, es decir, con el inicio de la Revolución Industrial, se produjo un fuerte desarrollo de la actividad industrial que provocó un trasvase de mano de obra del sector agrario al sector industrial, dando lugar a que el sector industrial fuese el principal sector en todas las economías desarrolladas en cuanto a creación de riqueza, empleo, inversión, etc. A mediados del siglo XX, el sector terciario (otras actividades) comienza a desarrollarse, fundamentalmente por los cambios producidos en los estilos de vida y por el desarrollo de las tecnologías. Este desarrollo ha provocado, al igual que en la etapa anterior, un trasvase de mano de obra del sector industrial al sector servicios. En 1977, sería Chandler, con su libro “La mano visible”, quien identificara la importancia del sector servicios para la economía de cualquier nación (Chase y Apte, 2007). Así pues, el sector servicios se ha convertido en la actualidad en el sector de mayor crecimiento y el de mayor peso en la mayoría de los países industrializados y los no tan industrializados. Además del crecimiento e importancia para las economías domésticas, hay que destacar su importancia a nivel internacional (Lovelock y Yip, 1996), o como dice Sánchez y Pla (2006), el sector servicios se ha convertido en el motor de la economía global, siendo el sector más dinámico en el comercio internacional. En lo que se refiere al producto interior bruto del sector, éste oscila entre el 65% en América Latina y el 75% en Estados Unidos, pasando por el 67,2% de España, el 69% de Canadá y el 68% de la Unión Europea (Lovelock, Reynoso,

D'Andre y Huete, 2004). En lo referente al empleo, numerosos investigadores (Evangelista y Savona, 2003; Evangelista y Sirilli, 1995; Gupta, McDaniel y Herath, 2005, entre otros) destacan la importancia del sector como generador del mismo; como ejemplo, podemos citar que la proporción de trabajadores en Estados Unidos ha pasado del 30% a principios del siglo pasado al 80% a principios de este siglo (Olorunniwo y Hsu, 2006). En España la tasa de empleo se sitúa en el 64% (OECD, 2005; citado en Machuca, González y Aguilar, 2007).

Dentro del sector servicios hay que destacar la dinamicidad económica del subsector turístico (WTO, 2003). En el caso español las diferentes magnitudes macroeconómicas y otros datos relevantes del sector ponen de manifiesto la importancia de este subsector dentro de la economía. Algunos de los indicadores más importantes revelan que España es el segundo país a nivel mundial en número de visitantes y el segundo en nivel de ingresos (IET, 2007). El sector turístico en España aporta el 10,8% al Producto Interior Bruto (INE, 2006), el 12,4% del empleo a nivel nacional y el 19,6% del empleo del sector servicios (IET, 2006) y contribuye significativamente a equilibrar el saldo comercial de la Balanza de Pagos (INE, 2006). Por ejemplo, en el año 2006 la tasa de cobertura del déficit comercial por el superávit de la sub-balanza de turismo y viajes fue del 33%<sup>2</sup>.

La importancia que ha adquirido el sector servicios en general contrasta con el retraso con el que se aborda la investigación, provocando que no sean muchos los estudios relacionados con el mismo en comparación con los realizados para el sector industrial. Este retraso y escasez de literatura en servicios frente al sector industrial se debe: 1) al relativamente reciente crecimiento y desarrollo de las actividades de servicios frente al antiguo y consolidado crecimiento de la industria, 2) a la existencia de unas particularidades en los servicios (por

---

<sup>2</sup>

<http://www.iet.tourspain.es/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fBalanza+Pagos%2fEstructura%2fAnual%2fTasa+de+cobertura+del+d%u00e9ficit+comercial+por+el+superavit+de+sub-balanza+de+turismo+y+viajes.+Ref.546&par=1&idioma=es-ES&anio=2008> Consultado el 28 de julio de 2009.

ejemplo, intangibilidad) que hacen algo más complejo su estudio frente al sector industrial, y 3) a su heterogeneidad, lo que provoca que encontremos actividades tan dispares como una compañía aérea, una empresa consultora, un colegio o un hospital, por citar algunas. No obstante, será a partir de los años 80 cuando comience a existir un fuerte interés por los servicios en respuesta al fuerte crecimiento de dicho sector (Johnston, 1999). Sin embargo, este interés por los servicios se ha producido de un modo desigual, encontrándonos numerosos trabajos desde la perspectiva del marketing frente a otras perspectivas como la gestión de operaciones, los recursos humanos, etc. (Lovelock, Reynoso, D'Andre y Huete, 2004). Para Johnston (2005) este desequilibrio es el reflejo del gran número de investigadores en marketing y el elevado número de éstos que está interesado en los servicios frente a otras áreas de conocimiento. Por otro lado, los sectores de actividad también han sido tratados de modo desigual, prevaleciendo, con diferencia, los estudios aplicados al sector financiero sobre los demás, lo cual se debe al carácter dinámico del mismo (Evangelista y Sirilli, 1995). Finalmente, encontramos que el enfoque de los estudios ha sido muy variado, centrándose en estudios interfuncionales o en estudios enraizados en una función o una disciplina concreta (Johnston, 2005).

Además de la importancia del sector servicios desde un punto de vista macroeconómico (empleo generado, inversión, contribución al producto interior bruto, etc.), los servicios, como actividad, constituyen un elemento primordial para el logro de la ventaja competitiva de las empresas (Dotchin y Oakland, 1994; Horwitz y Neville, 1996). Esto se debe a que estos servicios adicionales y complementarios (transporte, garantía, entrega a domicilio, etc.) a la actividad primaria de la empresa se convierten en un elemento diferenciador que es muy valorado por los clientes y que da lugar a que un producto sea preferido por los consumidores sobre otro que es similar y carece de servicios adicionales.

Desde otra perspectiva, Deming (1986) analiza el peso que tienen las actividades de servicios dentro de las empresas industriales y estima que el

44% de las personas están dedicadas a prestar servicios dentro de la empresa. En este sentido, destacan funciones como marketing, finanzas y compras, las cuales son servicios que dan soporte a la función de producción y que su desempeño afecta a la producción y a la percepción que los clientes tengan sobre la empresa.

Por tanto, la creciente importancia del sector y la escasez de estudios frente al sector industrial, justifica la necesidad de profundizar en el conocimiento de la gestión de los servicios.

Así pues, este capítulo se ha estructurado en cuatro apartados. En el primero, se presenta el marco conceptual que permite delimitar el concepto de servicio. En segundo lugar, se analizan las características que presentan los servicios frente a los productos. En tercer lugar, se analizan las diferencias que existen entre los servicios. Estos elementos diferenciadores entre servicios nos permitirán delimitar las características de la industria hotelera. Finalmente, se analizan las particularidades que presentan las empresas hoteleras y el sector turístico en general.

### **Marco conceptual**

Lovelock, Reynoso, D'Andre y Huete (2004) afirman que resulta difícil dar una definición precisa del término servicio dada la gran diversidad de servicios con que nos podemos encontrar, las distintas formas en que son creados y prestados, y el carácter intangible de algunas o muchas de sus entradas y salidas, o como dicen Sánchez y Pla (2006), estamos ante un sector complejo y heterogéneo.

En relación a esta diversidad de servicios, Bowen y Ford (2002) indican que los productos intangibles, es decir, servicios, abarcan un rango muy amplio y diverso que incluye servicios tan dispares como el suministro eléctrico, la educación, las entidades financieras, hospitales, deportes, transporte, alojamiento, etc. Igualmente, Ghobadian, Speller y Jones (1994) ponen de

manifiesto esa diversidad cuando establecen su clasificación de organizaciones de servicios. Ellos consideran tres tipos de organizaciones:

- Servicios estatales, tales como: sanidad, educación, seguridad social, policía, militares, transporte, etc.
- Servicios privados no lucrativos, tales como: ONGs, iglesias, fundaciones para la investigación, fundaciones para el arte, etc.
- Servicios privados con ánimo de lucro, tales como: hoteles, líneas aéreas, bancos, aseguradoras, consultoras, etc.

De la literatura revisada, se desprende que existen, al menos, tres enfoques con respecto a la conceptualización del servicio:

- El primero de ellos, trataría de dar una definición de servicio para delimitar el sector con el fin de ubicar en él todas las actividades relacionadas, para analizarlo desde un punto de vista macroeconómico y, por tanto, estudiar su importancia en función de su peso en el producto interior bruto de una economía, en la generación de empleo, en el nivel de inversión, etc. Así pues, Quinn, Baruch y Paquette (1987), citado en Cook, Goh y Cheng (1999) definen los servicios como aquellas actividades económicas cuyo *output* no es un producto físico o construcción, es generalmente consumido en el momento en que es producido y proporciona valor añadido de un modo esencialmente intangible. Este enfoque es muy utilizado en el sector turístico, pues normalmente cuando se habla de él se hace en términos macroeconómicos y para referirnos a su importancia.
- Un segundo enfoque, trata de dar una definición sobre qué se entiende por un servicio desde el punto de vista de cuáles son sus componentes, cómo se presta y qué es lo que desea el cliente. Desde este punto de vista, “un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tienen lugar por medio de interacciones entre clientes y empleados del servicio y/o recursos

físicos o bienes y/o sistemas de los proveedores de servicios, los cuales son prestados como soluciones a los problemas del cliente” (Grönroos, 1990; citado en Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2006, p. 4). De forma resumida se puede decir que un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra (Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete, 2004). Lovelock (1996) introduce un matiz muy interesante a las definiciones anteriores y es que aunque el proceso pueda estar ligado a un producto físico, el desempeño es esencialmente intangible. Menor, Tatikonda y Sampson (2002, p. 4) indican que “los servicios son fundamentalmente una serie de interacciones entre participantes, procesos y elementos físicos”. Esta definición se caracteriza por la inclusión de los clientes en el proceso de prestación de servicios. Stevens y Dimitriadis (2004, p. 1075) adoptan una definición de servicio bastante aceptada en la literatura que considera “un servicio como acciones, actos o desempeños que pueden ser tangibles o intangibles”.

- El tercer y último enfoque, ha tratado de conceptualizar los servicios por medio de una comparación con un sector muy estudiado como es el industrial (productos). Así, Murdick, Render y Russell (1990), citado en Tang y Zairi (1998) afirman que un producto es un elemento tangible que puede ser creado y posteriormente vendido o usado, mientras que un servicio es intangible y perecedero, es decir, su creación y consumo tiene lugar en el mismo o casi el mismo momento. Martin y Horne (1992) definen los productos como tangibles y concretos y los servicios como intangibles y abstractos, lo que significa que los servicios son consumidos pero no poseídos. Goldstein, Johnston, Duffy y Rao (2002) dicen que una empresa de servicios, al igual que una de transformación, desarrolla un servicio una vez que se integran o subcontratan activos, procesos, personas y materiales; sin embargo, la diferencia estriba en que los componentes de un servicio no son entidades físicas, sino más bien una combinación de procesos, personas, habilidades y materiales que deben ser adecuadamente integradas como resultado de la planificación o diseño de

un servicio. Lovelock, Reynoso, D'Andre y Huete (2004) señalan que los productos son objetos físicos o aparatos, mientras que los servicios son acciones o desempeños.

Los párrafos anteriores muestran algunas de las múltiples definiciones que se pueden encontrar sobre los servicios a través de su comparación con los productos. No obstante, pese a su carácter genérico, la conceptualización sobre los servicios más aceptada es la debida a Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), citado en Das y Joshi (2007), los cuales atienden a una serie de características únicas que poseen los servicios frente a los productos, como son: intangibilidad, carácter perecedero y simultaneidad en el proceso de creación y prestación. Posteriormente, se ha citado una característica adicional que hace referencia a la heterogeneidad en la prestación del servicio.

Derivado de esta comparación que se ha realizado en la literatura, adicionalmente se podrían distinguir cuatro nuevos enfoques: 1) aquellos que analizan las similitudes con los productos, 2) aquellos que analizan las diferencias, 3) aquellos que consideran que se debe adoptar el marco de los productos a los servicios (Bowen, Siehl y Schneider, 1989; Fitzsimmons y Sullivan, 1982; Levitt, 1972, 1976), y 4) aquellos que apuestan por la existencia de un propio modelo de gestión de los servicios como, por ejemplo, Thomas (1978).

El principal problema a la hora de establecer una definición de servicio estriba en la heterogeneidad del sector y las múltiples combinaciones de elementos que se pueden hacer durante el proceso de transformación. Cook, Goh y Chung (1999) concluyen que no hay una definición de servicios que sea capaz de recoger su diversidad, así como los atributos que los acompañan. Por estas razones, los investigadores normalmente recurren a clasificaciones y tipologías basadas en las distintas características de los servicios para explicarlos mejor y también recoger sus complejidades.

## **Características de los servicios**

Shostack (1977, 1984) fue uno de los primeros investigadores que identificó las características más relevantes de los servicios, es decir, la intangibilidad, su carácter perecedero, y la simultaneidad en la producción y el consumo. Este enfoque es ampliamente aceptado en la literatura sobre servicios (Atuahene-Gima, 1996; De Brentani, 1991; Dotchin y Oakland, 1994; Edgett y Parkinson, 1993; Hope y Mühlemann, 1997; Horwitz y Neville, 1996; Witt y Mühlemann, 1994; entre otros), si bien es criticado por otros por considerarlo excesivamente genérico y no aplicable de forma universal (Lovelock y Yip, 1996).

### **Intangibilidad**

Decir que los servicios son intangibles significa que no pueden ser vistos, sentidos, probados o tocados; son consumidos pero no poseídos (Horwitz y Neville, 1996). La intangibilidad significa que los servicios son experiencias (Atuahene-Gima, 1996) e implica que estos son difíciles de entender mentalmente (Chan, Go y Pine, 1998).

Aunque siempre se habla de los servicios como desempeños intangibles, lo cierto es que tienen un cierto componente tangible (p. ej. una tarjeta de crédito es un servicio cuyo componente tangible es el plástico, la tecnología incorporada, su diseño, colores, etc.) (Haywood-Farmer, 1988). La coexistencia de elementos tangibles y desempeños intangibles dificulta la delimitación de lo que es un servicio y lo que es un bien. En este sentido, la literatura ofrece dos modos para distinguir un bien de un servicio: uno consistiría en colocarlos en una escala que varíe de elementos dominantes tangibles (bienes) a elementos dominantes intangibles (servicios), y otro, trataría de determinar si más de la mitad del valor proviene de los elementos del servicio o del bien (Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978; citado en Lovelock, Reynoso, D'Andre y Huete, 2004). Así pues, una estricta aplicación de la intangibilidad causa problemas en la definición de los servicios, pues se observa que no todos los servicios son puros, al igual que no todos los productos tampoco lo son, sino que existe una

combinación mayor o menor de elementos intangibles o tangibles en un caso y en otro (Austin, 1990).

### **Carácter perecedero**

La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no pueden ser acumulados (Haywood-Farmer, 1988) o inventariados como ocurre con los bienes (Chan, Go y Pine, 1998), es decir, que los servicios son perecederos (Hope y Mühlemann, 1997). Esta característica de los servicios tiene dos implicaciones muy importantes: 1) que el servicio no puede ser acumulado antes de su prestación (Hope y Mühlemann, 1997); por ejemplo, la acumulación de servicios turísticos en temporadas de demanda baja, y 2) que el servicio no vendido hoy, no se podrá vender mañana; así por ejemplo, la habitación de un hotel no vendida o la mesa de un restaurante no ocupada es una venta perdida (Winata y Mia, 2005). Así pues, en empresas de servicios las instalaciones, el equipo y la mano de obra representan la capacidad del servicio, pero no su resultado, con lo que lo único que se puede hacer es inventarios de la capacidad de producción disponible para el futuro. Esta característica ha dado lugar en la literatura a una línea de trabajo muy importante que se centra en el estudio de la gestión de la capacidad de las empresas de servicios (Adenso-Díaz, González-Torre y García, 2002; Chávez y Ruiz, 2005; Klassen y Rohlender, 2001; Ng, Wirzt y Lee, 1999; Sun, 2007).

### **Simultaneidad**

La intangibilidad del servicio implica que éste no puede ser almacenado una vez que es producido, sino que la venta, prestación y consumo del servicio resultan simultáneos (inseparabilidad) (Chimhanzi y Morgan, 2005; Regan, 1963). Esta característica, simultaneidad en la prestación y consumo, supone que el servicio no puede ser prestado hasta que el cliente no está en las instalaciones (Martin y Horne, 1992), siendo el cliente, en muchos servicios, un elemento más en el proceso de producción (Carman y Langeard, 1980) y con una participación muy activa (Shostack, 1987). Además, los clientes, en

algunos casos, están relacionados entre sí (p. ej. los pasajeros de un avión, los huéspedes de las habitaciones contiguas a la nuestra en un hotel, etc.), lo que hará que algunos de ellos se vuelvan parte del resultado/experiencia del servicio.

La presencia del cliente durante el desarrollo del servicio implica que: 1) da pocas oportunidades al prestador del servicio para identificar problemas de calidad y rectificarlos sin que el cliente conozca lo que ha ocurrido, 2) exige la cooperación de varios departamentos y personas, siendo necesaria la ausencia de conflictos (Dotchin y Oakland, 1994), 3) requiere que los empleados tengan la capacidad para diagnosticar situaciones (habilidades) y tomar decisiones (*empowerment*) para personalizar el servicio y satisfacer las necesidades del cliente (Dotchin y Oakland, 1994), 4) Hope y Mühlemann (1997) indican que la simultaneidad de prestación y consumo junto a la impredecibilidad de la demanda, provoca problemas de gestión de la capacidad de este tipo de empresas, 5) resulta difícil distinguir entre procesos y productos porque el producto servicio es a menudo un conjunto de procedimientos, y además, debido a la intangibilidad de los servicios, la relación entre lo que es producido y los medios de producción es borrosa y difícil de establecer (Blind y Hipp, 2003), 6) introduce incertidumbre en el proceso de prestación del servicio, de tal modo, que cuanto mayor es el contacto con el cliente más incertidumbre existirá (Skaggs y Youndt, 2004), y 7) Chowdhury y Miles (2006) afirman que este contacto con el cliente puede influir en el diseño organizativo.

### **Heterogeneidad**

Esta característica significa que los servicios producidos son variables, es decir, el *output* no es estandarizable o como dice Hope y Mühlemann (1997), cada servicio difiere del prestado con anterioridad. Para Koc (2006) la variabilidad de los servicios depende de quién lo presta, cuándo, dónde y a quién es prestado, es decir, que esta variabilidad en la prestación del servicio es debida a la necesaria interacción entre cliente y empleado que se produce en el proceso de prestación del servicio y a la inexistencia de modelos

preestablecidos en dicha interacción (Hope y Mühlemann, 1997). Así pues, se observa que cada cliente es distinto, teniendo cada uno requerimientos diferentes; e incluso, siendo el mismo cliente, los requerimientos no son los mismos en cada momento. Por otro lado, hay que tener en cuenta que el servicio puede ser prestado de modo distinto por un empleado que por otro y, aun siendo el mismo empleado, el servicio puede ser distinto en diferentes momentos (Dotchin y Oakland, 1994). Esta situación implica que la satisfacción experimentada por un cliente en un momento dado no garantiza que dicha satisfacción se vaya a repetir en un momento posterior (Deighton, 1994; citado en Koc, 2006). Para Johne y Storey (1998) el grado de variación podría depender del grado de estandarización del servicio así como de la cantidad de tecnología aplicada en la interacción con el cliente, de tal modo que la variabilidad en el proceso de prestación se reduce a medida que el desarrollo tecnológico permita una reducción del contacto con el cliente dando lugar a un servicio más estandarizado. En conclusión, no habrá dos servicios exactamente iguales puesto que los servicios son desempeños y normalmente prestados por personas (Zeithaml y Bitner, 1996; citado en Koc, 2006).

Anteriormente se indicaba que hay pocos servicios y bienes puros (Austin, 1990; Dotchin y Oakland, 1994) señalando que más bien se está ante un continuo donde los *outputs* presentan características predominantemente tangibles o predominantemente intangibles. En este sentido, Horwith y Neville (1996) indican que el grado en que se desarrollen las cuatro características de los servicios (tangibilidad, simultaneidad, variabilidad y carácter perecedero), será el que determine si se está en un lado del continuo (predominantemente tangible) o en el otro lado (predominantemente intangible).

### **Diferencias entre servicios**

Además de la conceptualización de los servicios, la identificación de sus características y las diferencias con respecto a los productos, la literatura ha

analizado las diferencias que existen entre los servicios, pues como ya se ha indicado existe una gran diversidad.

Dotchin y Oakland (1994) identifican seis variables que permiten diferenciar a los servicios entre sí: 1) intensidad de la mano de obra, 2) grado de contacto con el cliente, 3) grado de participación del cliente, 4) grado de personalización del servicio, 5) naturaleza de la acción, y 6) el receptor de la acción.

### **Intensidad de la mano de obra**

Schmenner (1986) define esta característica como la proporción existente entre el coste de la mano de obra y el valor de la planta y el equipamiento necesario para llevar a cabo las operaciones propias de la organización.

Este criterio ha sido utilizado habitualmente en la literatura para diferenciar a las empresas de servicios de las empresas manufactureras, argumentando que las empresas de servicios son más intensivas en mano de obra y menos intensivas en capital que las empresas manufactureras. Sin embargo, dentro de las empresas de servicios, se observa que existen diferencias en la intensidad de capital utilizado, variando de aquellos sectores poco intensivos en capital y, por tanto, intensivos en conocimiento<sup>3</sup> (consultoras, empresas de ingeniería, etc.) a aquellos que son más intensivos en capital (hoteles, compañías aéreas, telecomunicaciones, etc.) (Sánchez-Peinado y Pla-Barber, 2006).

### **Grado de contacto con el cliente**

Como ya se ha indicado, los clientes son parte del servicio y es Chase (1978) el primer autor en introducir el modelo de contacto con el cliente para los servicios, definiendo el contacto con el cliente como la proporción de tiempo total requerido para prestar el servicio durante el cual el cliente ha de estar

---

<sup>3</sup> El concepto intensivo en conocimiento es aplicado a aquellas empresas en las que el conocimiento (capital humano) es más importante que otros *inputs*, es decir, el capital humano es dominante frente al capital físico o financiero, los cuales, constituyen los recursos claves en las empresas intensivas en capital (Swart y Kinnie, 2003). La prestación de servicios intensivos en conocimiento requieren grandes inversiones en recursos humanos dado que tales servicios dependen de las habilidades, talento y conocimiento necesario para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Erramilli y Rao, 1993).

presente. Esta magnitud ha permitido establecer un continuo que va desde servicios de bajo contacto (el servicio de reparto de correos) hasta servicios de alto contacto (médicos, hoteles, escuelas, restaurantes, etc.), lo cual ha servido para establecer distintos tipos de servicios: cuasi manufactureros, servicios mixtos y servicios puros (Chase, 1978).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que un servicio de alto contacto es aquel que requiere la presencia del cliente durante todo o buena parte del proceso de prestación. En este sentido, Dotchin y Oakland (1994) señalan que el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación está cambiando algunos aspectos en la prestación de algunos servicios, reduciéndose o incluso siendo en algunos casos innecesaria la presencia de personal; por ello algunos servicios están sufriendo una importante transformación al reducirse o eliminarse el contacto con el cliente. Este podría ser el caso del sistema de reservas *online* de los hoteles, compañías aéreas, agencias de viaje, etc., donde la prestación de esta parte del servicio no requiere la presencia de las personas, convirtiéndose este sistema de reservas en un servicio de bajo contacto (los cuales son prestados a distancia y el contacto humano se limita a la resolución de problemas si los hubiese).

El contacto con el cliente, se ha revelado en la literatura como un elemento indispensable para detectar, identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores. No obstante, Chowdhury y Miles (2006) afirman que en las empresas de servicios el contacto con el cliente, es decir, simultaneidad, introduce incertidumbre en la organización, pues el cliente constituye un *input* no controlable por la organización. Resulta pues importante identificar si en una organización de servicios concreta el contacto con el cliente es alto o bajo. Para Chowdhury y Miles (2006), los tres los factores que influyen en la incertidumbre inducida por los clientes son: la diversidad de clientes, el oportunismo del cliente y su significación o importancia.

El contacto con el cliente, impulsado por las prácticas de gestión de la calidad, será fundamental para diagnosticar sus necesidades (adquisición o creación de conocimiento) y personalizar el servicio (a través de la innovación) sobre la base de dicho diagnóstico.

Por tanto, el contacto con el cliente:

- Tiene implicaciones importantes sobre la calidad percibida de los servicios (Berry, Zeithaml y Parasuraman, 1985).
- Determina qué operaciones han de realizarse delante de él y qué operaciones serán desarrolladas en el *back-office* (Mersha, 1990). Así pues, servicios con un bajo contacto con el cliente, presentaran un *back-office* más desarrollado. Por el contrario, un alto grado de contacto con el cliente requiere de grandes habilidades de proceso por parte del personal situado en el *front-line*.

### **Grado de participación del cliente**

Schmenner (1986) define la participación del cliente como el grado en el cual el cliente interviene activamente en el proceso de prestación de servicios en orden a cambiar su contenido, solicitando servicios adicionales o eliminando determinados aspectos del mismo. Por ejemplo, el mini bar de las habitaciones de un hotel requiere una alta participación, es decir, el cliente se lo hace todo. Además, dicha intervención también incluye el suministro de información sobre las necesidades de los clientes para que puedan ser evaluadas como retroalimentación sobre su satisfacción.

Es importante destacar que un alto contacto con el cliente, es decir, su presencia, no significa interacción del cliente con el proceso de prestación del servicio.

La participación del cliente en el proceso de producción de los servicios tiene importantes implicaciones para la eficiencia y eficacia de las operaciones (Mersha, 1990). Así pues, Larsson y Bowen (1989) afirman que su participación afecta de forma negativa a la eficiencia productiva de la organización.

### **Grado de personalización**

La personalización de un servicio se refiere al grado en el cual el cliente opta por un servicio estandarizado, adapta el servicio a sus necesidades o configura el servicio mediante la elección de una serie de alternativas.

La personalización de un servicio significa la satisfacción de las necesidades de un individuo particular (Schmenner, 1986). Esta personalización presenta dos vertientes (Dotchin y Oakland, 1994):

- Elección, definida como la satisfacción de las necesidades del cliente por medio de una o más alternativas dentro de un rango de opciones predeterminadas.
- Adaptación, definida como el proceso de interacción mediante el cual las exigencias del cliente son satisfechas mediante el diseño y desarrollo de servicios específicos que satisfagan sus necesidades individuales.

Por el contrario, una baja personalización supone que la empresa ofrece un único servicio estandarizado para satisfacer las necesidades de sus clientes. Así pues, la estandarización de servicios permite una estandarización de procesos, lo que significa que la organización puede incrementar su eficiencia (Johnston y Morris, 1985). Por tanto, la posibilidad de personalizar servicios complica el proceso de prestación de los mismos.

### **Naturaleza de la acción**

La naturaleza del servicio puede ser tangible, significativamente perceptible para ser tocado y capaz de ser poseído, o bien, intangible, ser inmaterial y eludir el entendimiento de la mente (Lovelock, 1983).

Concretamente es la intangibilidad de los servicios la que permite distinguir entre servicios puros y servicios que se combinan con algún elemento tangible. Los servicios intangibles se encuentran a menudo comprendidos en la empresa de servicios como tal, la cual, posee el conocimiento tácito requerido para la prestación eficaz del servicio. Sin embargo, para las actividades de servicios no

puras, la orientación de las transacciones incluye tanto los bienes físicos como los elementos asociados a los servicios. Así pues, el *output* de la actividad económica está en un rango que va desde los bienes puros a los servicios puros. Sin embargo, la mayoría de los bienes están contenidos en alguno de los servicios intermedios y la mayoría de los servicios están contenidos en alguno de los bienes intermedios e incluso los servicios puros requieren de personas para su prestación (Dunning, 1989; Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978). Por tanto, los bienes altamente tangibles estarán colocados en un extremo del continuo y los servicios altamente intangibles estarán colocados en el extremo opuesto del continuo, y los bienes con algún componente de servicios o viceversa estarán colocados en algún lugar entre los dos extremos.

Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) afirman que cuando un cliente compra un bien también adquiere servicios y viceversa, es decir, se están refiriendo a la no existencia de bienes puros ni servicios puros.

### **El receptor de la acción**

Los receptores directos de los servicios pueden ser personas o cosas (Lovelock, 1983). Cuando el servicio recae sobre un objeto es para mantenerlo o mejorarlo, para su disfrute posterior. Por el contrario, cuando el servicio recae sobre una persona, es ésta la que recibe la prestación y los beneficios del mismo. Así pues, se comprueba que los servicios dirigidos a la persona suelen ser más complejos que los que recibe un objeto, pues en el primer caso es necesario un alto grado de participación por parte del cliente con lo que ello implica, según se ha visto anteriormente.

### **El sector hotelero**

Identificados los criterios para diferenciar unos servicios de otros, cabe preguntarse ¿cuáles son las particularidades del sector hotelero en relación a los servicios? La Tabla 2 muestra de forma resumida las características que con carácter general presenta la industria hotelera, las cuales permitirán determinar el grado de complejidad de la misma.

**Tabla 2: Características de los establecimientos hoteleros**

Característica	Concepto	Hoteles
Intensidad de la mano de obra	Proporción existente entre el coste de la mano de obra y el valor de la planta y el equipamiento necesario para llevar a cabo las operaciones propias de la organización.	Alto
Grado de contacto con el cliente	Proporción de tiempo total requerido para prestar el servicio durante el cual el cliente ha de estar presente.	Alto
Grado de participación del cliente	Grado en el que el cliente interviene activamente en el proceso de prestación de servicios en orden a cambiar el contenido del mismo.	Bajo
Grado de personalización	Grado en el que el cliente opta por un servicio estandarizado o lo configura según sus necesidades.	Elegible
Naturaleza de la acción	Puede ser tangible o intangible.	Tangible
El receptor de la acción	Pueden ser personas o cosas.	Personas

Fuente: Elaboración propia a partir de las consideraciones de Dotchin y Oakland (1994).

### **Características de los servicios del sector turístico**

Finalmente, y para conocer aún más el marco sobre el que se desarrolla la actividad de los establecimientos hoteleros, se enumeran una serie de características específicas sobre el sector turístico (Hanefors y Mossberg, 1998) que lo hacen diferente a otros:

1. En la actividad turística, la producción y consumo tiene lugar durante un largo período de tiempo durante el cual las expectativas se podrían alterar y cambiar. Así pues, a diferencia de otros servicios, los servicios turísticos tienen una duración significativamente más larga, lo cual requiere que los gestores de estos establecimientos establezcan mecanismos para el seguimiento continuo de la calidad de servicio y las expectativas de los clientes durante el proceso de consumo.
2. Durante el viaje, los turistas desarrollan motivaciones paralelas derivadas de una combinación individuo y situación. Este aspecto podría dificultar la identificación de motivaciones ocultas y, por tanto, las expectativas de los

clientes potenciales. Hay que indicar que las expectativas de los clientes tienen una fuerte influencia sobre la percepción de la calidad de servicio.

3. Los turistas no siempre son conscientes de sus motivaciones para el consumo, quizás el principal motivo para dar un paso fuera de lo normal (el motivo oculto) son los sueños y fantasías que se obtienen de un lugar más que el lugar en sí. En otras palabras, las necesidades y expectativas podrían no ser específicas del destino, y por tanto, deben ser enfatizados los beneficios que el turista obtiene más que los atributos específicos del destino.
4. Cuando se viaja, el turista abandona su vida diaria durante un período limitado de tiempo, lo cual le permite desafiar las normas cotidianas. Esto podría hacer que se comportara de un modo extraordinario, consumiendo de manera diferente y más intensamente, lo cual podría influir en las expectativas de los clientes.
5. Si bien el riesgo que asumen los clientes en los servicios es alto por término medio, se puede decir que las decisiones relacionadas con el turismo pueden causar los niveles de percepción del riesgo más altos.
6. Las decisiones relativas al turismo implican el compromiso de grandes cantidades de dinero en algo que no puede ser visto o probado antes de la compra. Aunque las actividades de turismo y viajes pueden representar una proporción relativamente pequeña de tiempo, éstas sí que suponen grandes cantidades de gasto. Por ejemplo, una semana de vacaciones puede suponer menos del 2% del tiempo anual de una persona. Sin embargo, la cantidad de dinero gastada podría suponer aproximadamente un 10% de los ingresos totales de un turista. Este aspecto podría influir claramente en las expectativas que los clientes tienen sobre la calidad del servicio.
7. Las decisiones de turismo comportan grandes inversiones en sensaciones. Familias enteras esperan con impaciencia y con la cuenta atrás el inicio de actividades de vacaciones, por tanto, el miedo al fracaso es alto y el coste

de oportunidad es irreversible. Si las vacaciones salen mal, esas expectativas han de quedar aplazadas para otro año.

8. Las vacaciones a menudo implican el encuentro con lo desconocido en términos de destinos.



## Capítulo 3. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad ha surgido dentro de la gestión moderna como uno de los conceptos más populares y duraderos a pesar de las críticas recibidas.

En las últimas tres décadas han sido numerosos los investigadores y las empresas que se han centrado en la importancia de la gestión de la calidad y su plausible relación positiva con la competitividad en términos de productividad, reputación, calidad y resultados de negocio (Adam, 1994; Easton y Jarrel, 1998; Oakland y Oakland, 1998).

Los investigadores han argumentado que la gestión de la calidad constituye una base estratégica para generar ventaja competitiva (Reed, Lemak y Mero, 2000) y que conduce al robustecimiento o mejora del desempeño de la empresa (Douglas y Judge, 2001; Easton y Jarrell, 1998; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Hendricks y Singhal, 1996, 1997, 2001; Kaynak, 2003).

Así pues, los trabajos empíricos han evidenciado que la mayoría de las organizaciones que implantan sistemas de gestión de la calidad han visto beneficios de distinta índole, desde el desempeño de la calidad del producto y/o servicio al desempeño financiero de la empresa.

La mayor parte de la literatura se centra en el estudio de la calidad en el sector industrial; no obstante, en el sector servicios autores como Wilkins, Merrilees y Herington (2007) indican que la importancia de la calidad de servicio para el desempeño de los negocios ha sido reconocida en la literatura a través de los

efectos directos sobre la satisfacción del cliente y los efectos indirectos sobre la lealtad de los mismos. Así pues, se acepta, generalmente, que la calidad de servicio es el antecedente de la satisfacción del cliente (Caruana, 2002; Cronin y Taylor, 1992; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994; Teas, 1994) y que la satisfacción del cliente es el antecedente de su lealtad (Bloemer y Kasper, 1995; Buttle, 1996; Caruana, 2002; McDougall y Levesque, 2000).

Varios estudios sobre gestión de la calidad han demostrado que la prestación de un servicio de calidad superior realza o incide en la productividad, reduce costes, incrementa la lealtad del cliente, mejora la cuota de mercado y trae otros beneficios a las empresas de servicios (Kandampully, 1998; Thompson, DeSouza y Gale, 1985).

El sector turístico no permanece ajeno al fenómeno de la gestión de la calidad y comienza a mostrar interés por la calidad de productos y servicios a principios de los 80, lo cual no resulta raro dada la relación existente entre gestión de la calidad y éxito a largo plazo de las empresas (Sharpley y Foster, 2003). No obstante, la literatura relacionada con el análisis de la gestión de la calidad en las empresas hoteleras es escasa pese a la importancia que tiene el sector a nivel mundial. Será en los años 90 cuando aparezcan las primeras publicaciones con trabajos como los de Breiter y Bloomquist (1998), Camisón (1996), Camisón, Flor, Cruz y Küster (1996), Coyle y Dale (1993) y Saunders y Graham (1992), entre otros.

Sharpley y Foster (2003) indican cuatro razones por las cuales las empresas turísticas deberían adoptar en la actualidad un enfoque de calidad en la planificación y gestión de sus operaciones:

1. La búsqueda de alternativas al turismo tradicional y la mayor experiencia de los turistas ha provocado que éstos exijan una mayor calidad y valor para su dinero, no aceptando servicios mediocres.
2. La mayor consciencia de los derechos que tienen los turistas como consumidores ha provocado que éstos reclamen compensaciones por

servicios deficientes, obligando pues a las empresas a prestar servicios con altos niveles de calidad.

3. El incremento del entorno competitivo ha provocado un movimiento hacia un nuevo modelo de ventaja competitiva basado en la calidad.
4. Finalmente, los cambios en la legislación del sector ha obligado a muchas organizaciones a centrarse en la calidad de sus servicios.

Además de ser escasa la literatura sobre gestión de calidad en establecimientos hoteleros, hay que destacar, como se muestra en la Tabla 3, que las investigaciones se han dirigido fundamentalmente al análisis de las expectativas de los clientes y al desarrollo de instrumentos de medida de la calidad de servicio, y en menor cantidad a la influencia que tiene ésta sobre el desempeño de los hoteles.

**Tabla 3: Tópicos de gestión de la calidad estudiados en la industria hotelera**

Tópico	Autores
Implantación de los sistemas de gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantación (Candido, 2005; Harrington y Akehurst, 2000; Keating y Harrington, 2002, 2003)</li> <li>▪ Barreras a la implantación (Presbury, Fitzgerald y Chapman, 2005)</li> <li>▪ Factores que afectan a la implantación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos humanos (Tsaur y Lin, 2004)</li> <li>○ Clima organizacional (Davidson, 2003)</li> </ul> </li> </ul>
Certificación de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nield y Kozak (1999)</li> </ul>
Medición de la calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medición (Benítez, Martín y Román, 2007; Ekinci y Riley, 1999; Erto y Vanacore, 2002; Hsieh, Lin y Lin, 2008)</li> <li>▪ Servqual (Saleh y Ryan, 1991; Tsaur y Lin, 2004)</li> <li>▪ Logserv (Knutson, Stevens, Wullaert y Patton, 1991)</li> <li>▪ Lodgqual (Getty y Thompson, 1994)</li> <li>▪ Hotelqual (Falces, Sierra, Becerra y Briñol, 1999)</li> <li>▪ Holserv (Mei, Dean y White, 1999)</li> </ul>

Tópico	Autores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de los clientes (Callan y Kyndt, 2001; Tsang y Qu, 2000)</li> <li>▪ Creación de valor (Chang, 2008)</li> <li>▪ Lealtad (Schofield y Katics, 2006)</li> </ul>
Impacto sobre el desempeño	Kimes (2001) y Raju y Lonial (2002)
Modelo EFQM	Camisón (1996); Camisón, Flor, Cruz y Küster (1996); Membrado (1996) y Ribeiro (1999)
Malcolm Baldrige Quality Award	Breiter y Bloomquist (1998) y Wisner y Eakins (1994)

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, dados los efectos positivos de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en sectores tradicionales como el industrial, dada la importancia del subsector de alojamientos turísticos dentro del sector turístico y a su vez dentro de las economías de las naciones, y dada la escasez de estudios en este ámbito, el presente capítulo tiene por objeto analizar los principios y dimensiones de la gestión de la calidad y su aplicación y efectos sobre los servicios en general y sobre los establecimientos hoteleros en particular.

Este capítulo se ha estructurado en cuatro grandes apartados. En el primero y segundo se analizan los orígenes y las etapas más destacadas de la gestión de la calidad. Dichos apartados ilustran sobre los avances desarrollados a lo largo del tiempo, lo que permite comprender ampliamente el significado de la gestión de la calidad. En tercer lugar, se presenta el marco conceptual que permite delimitar el constructo objeto de estudio. Este marco conceptual constituye el eje del capítulo, pues hace referencia a los conceptos de calidad, calidad de servicio, gestión de la calidad y, finalmente, analiza las dimensiones de la gestión de la calidad en empresas de servicios. Para finalizar el capítulo, se hace una pequeña referencia a la relación entre gestión de la calidad y resultados, relación que será analizada ampliamente en el capítulo de hipótesis.

### **Los orígenes de la calidad**

La calidad es un tema que ya preocupaba a teóricos clásicos como Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, etc., los cuales, se interesaron por hacer productos mejores y más eficientes (Lemak, Reed y Satish, 1997) y ha sido recientemente cuando ha surgido formalmente como una función de gestión (Garvin, 1988). No obstante, desde una óptica de gestión, los inicios de la calidad hay que situarlos en los trabajos realizados por Walter Shewhart, W. Edwards Deming y Joseph Juran en los años 20 en la Western Electric (Reed, Lemak y Montgomery, 1996), y su crecimiento se debe, por un lado, al Departamento de Defensa de los Estados Unidos, con el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, el cual, comenzó a utilizar procedimientos de muestreo para aceptar o rechazar el reparto de municiones (Garvin, 1988) y, por otro lado, a la necesidad de remontar la situación del Japón una vez finalizada la guerra (Lemak, Reed y Satish, 1997).

En el año 1949 surge la gestión de la calidad total cuando la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) formó un comité de expertos, ingenieros y funcionarios del Estado para mejorar la productividad en Japón y mejorar su calidad de vida tras la postguerra (Walton, 1986; citado en Powel, 1995). Influidos por Deming y Juran, consultores de gestión americanos, el comité desarrolló un curso sobre control estadístico de la calidad para los ingenieros japoneses, seguido de una extensa formación estadística y la difusión de la filosofía de Deming sobre la industria japonesa (Walton, 1986; citado en Powel, 1995). Esta línea de trabajo basada en el control estadístico fue desarrollada también por autores tan importantes como Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi y otros. Tanto Deming como Juran hicieron énfasis en la importancia de la construcción de la calidad dentro de los productos (más que en desechar productos defectuosos) y extendieron estos conocimientos sobre calidad a una filosofía de gestión más general, la cual, ponía el acento en la importancia del trabajo en equipo, la planificación, el control y la mejora continua.

Estas ideas de Deming y Juran junto con la idea de los círculos de calidad de Ishikawa<sup>4</sup> y la cultura japonesa ha conducido a la gestión de la calidad total, la cual puede ser resumida como una filosofía de búsqueda continua de la mejora. Así pues, Deming y Juran suelen ser considerados los descubridores de la calidad y su aplicación (Ghobadian y Speller, 1994).

A finales de los años 70 y principios de los 80 se produce una importante disminución de la cuota de mercado de las empresas americanas, tanto en el mercado nacional como en el mercado mundial. Esta disminución es debida, entre otros factores, a la introducción de productos japoneses en los mercados, los cuales, habían igualado o excedido los estándares americanos, produciéndose una disminución de la productividad con respecto a las empresas japonesas. Este hecho preocupó notablemente a las empresas americanas hasta tal punto que algunos líderes de opinión pronosticaban que los japoneses y otros países asiáticos podrían relegar a los Estados Unidos de su liderazgo mundial, para convertirse en una economía de segunda fila (Powel, 1995). Dada esta situación, algunas de las empresas más rentables de Estados Unidos, bajo la mano de Deming y otros consultores de calidad, comienzan a adoptar algunos de los programas desarrollados en Japón. Pronto se obtienen los primeros resultados y se dan a conocer, provocando este hecho que a finales de los 80 fueran muchas las empresas que adoptaran un sistema de gestión de la calidad total.

A finales de los 80 y al igual que hizo Japón en los años 50, Estados Unidos crea su premio de calidad el Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Estos premios, junto a otros que se comienzan a instaurar en distintos lugares del mundo (p. ej. EFQM en Europa), son el reconocimiento oficial a la importancia de la gestión de la calidad total (Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale, 1998) y ayudarán a popularizar estos sistemas de gestión.

---

<sup>4</sup> Círculos de calidad (Ishikawa). Grupos de trabajo voluntarios que se reúnen regularmente para discutir problemas y llegar a soluciones.

Estos sistemas de gestión de la calidad total (Kaynak, 2003) fueron exportados a otros países, siendo Reino Unido el primero en adoptar dicho enfoque (Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale, 1998; Witt y Mühlemann, 1994) y será en la década de los 80 cuando se produzca el desarrollo más importante de la gestión de la calidad total.

En España, será en los años 80 y sobre todo en los 90 cuando las empresas sientan la necesidad de desarrollar sus sistemas de gestión, incorporando, entre otros aspectos, la gestión de la calidad (González, González y Fernández, 2003). En muchos casos esta opción surge como una medida bastante aceptable para lograr la diferenciación en el mercado.

En la década de los 90, la revolución de la calidad se extenderá más allá de las organizaciones industriales, para comenzar a aplicarse esta filosofía a empresas de servicios, tanto privadas como públicas. La razón de esta amplitud de fronteras reside en la consideración de la gestión de la calidad como una importante arma competitiva para las organizaciones (Ghobadian y Speller, 1994).

Si bien, siguiendo a Powel (1995), se han situado los orígenes de la calidad en el año 1949, Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) indican, tras un análisis de las dimensiones de la gestión de la calidad total en la literatura más relevante al respecto, que la mayoría de éstas comenzaron a aplicarse antes de que dicho enfoque comenzara en el año 1949 como indica Powell (1995). Por tanto, resulta difícil establecer los orígenes del término gestión de la calidad total, aunque Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) señalan que el término y su filosofía como un conjunto aparecen a mediados de los 80. Bemowski (1992) coincide en esta apreciación indicando que el término fue acuñado en 1985.

Aunque desde una perspectiva práctica los orígenes de la gestión de la calidad se han situado en los años 50 y su desarrollo más notable en los 80, desde un punto de vista académico, será a partir de los años 90 cuando comience a

desarrollarse un cuerpo teórico y empírico amplio, incrementándose notablemente el número de trabajos sobre este particular (Lemak, Reed y Satish, 1997). Así pues, la gestión de la calidad es una filosofía de dirección generada por una orientación práctica (James, 1997). No obstante, Lemak, Reed y Satish (1997) dicen que el desarrollo desde el punto de vista teórico ha sido mayor que desde un punto de vista empírico.

Por otro lado, Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) indican que la mayoría de los desarrollos teóricos se han producido en Estados Unidos, mientras que Japón ha llevado la iniciativa en términos de aplicación.

Recientemente, la gestión de la calidad se está relacionando con otros conceptos teóricos, como aprendizaje (Martínez y Jiménez, 2008), conocimiento (Hsu y Shen, 2005), innovación (Prajogo y Sohal, 2004b), etc., tratando de analizar las sinergias existentes entre ellos. Algunas de estas relaciones son objeto de este trabajo y pueden verse más detalladamente en el capítulo de hipótesis.

En la Tabla 4 se resumen los períodos más significativos en los orígenes y evolución de la gestión de la calidad.

**Tabla 4: Evolución de la gestión de la calidad**

Periodo	Comentario
Finales del S. XIX: Administración Científica	Preocupación por la calidad de los productos.
Años 20 (inicios): Trabajos Shewhart, Deming y Juran en la Western Electric	Preocupación por la calidad desde un punto de vista de la gestión empresarial.
II Guerra Mundial: crecimiento	Utilización de procedimientos de muestreo por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos.
Años 50	Desarrollo en Japón. 1951 – Premio Nacional de Calidad de Japón (Premio Deming).
Finales de los 70 y principios de los 80	Desarrollo en Estados Unidos.

Periodo	Comentario
Década de los 80	Mediados de los 80: comienza a acuñarse el término TQM. 1987 – Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA). Desarrollo en Europa. Reino Unido es el primero en importar esta filosofía. 1988 – Se crea la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management – EFQM). 1991 – EFQM crea su premio para Europa.
Finales de los 80 y década de los 90	Desarrollo en España.
Década de los 90	Desarrollo de un cuerpo teórico y empírico de la gestión de la calidad total.
Principios del S. XXI	Se analiza la cultura creada por la gestión de la calidad total como un elemento facilitador del desarrollo de conceptos como el aprendizaje, el conocimiento y la innovación entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas más significativas en la evolución de la gestión de la calidad**

La gestión de la calidad, al igual que otras disciplinas, ha sufrido una importante evolución desde sus orígenes hasta nuestros días, evolución que se ha caracterizado por la incorporación de nuevos aspectos y el cambio de perspectiva y orientación, o como dice Zairi (2002, p. 1164), “cada era de la calidad se construye sobre las anteriores”.

En la evolución de la gestión de la calidad se pueden destacar dos cambios significativos en cuanto a la percepción de la misma: 1) se evoluciona de un enfoque basado en el control de producto a un enfoque basado en la mejora de los procesos, es decir, se pasa de la inspección de productos terminados, para detectar deficiencias, a la prevención de dichas deficiencias, y 2) se pasa de la concepción de que la gestión de la calidad añade costes a la consideración de

que la gestión de la calidad significa una reducción de costes y una mejora de la productividad de la empresa (Zairi, 2002).

Por tanto, la consideración que se tenía sobre la calidad en las empresas ha pasado de ser un problema interno de la misma que debía ser solventado, a una oportunidad competitiva e incluso un arma estratégica que puede ser utilizada contra los competidores (Zairi, 2002). Esta amplitud de miras y, por tanto, la consideración de las actividades relacionadas con la calidad como elemento clave para el éxito estratégico de la empresa, ha provocado que la calidad traspase las tradicionales fronteras de transformación y operaciones y pase a considerar todas las áreas de la empresa tratando de buscar la excelencia en ellas (Benavides y Quintana, 2005).

De un modo más explícito Garvin (1988) señala que la evolución de la calidad podría quedar plasmada en cuatro etapas: inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión estratégica de la calidad. A estas cuatro etapas, Kaye y Dyason (1995) añaden una etapa más que denominan “más allá de la gestión estratégica de la calidad”, la cual se centra en la mejora continua de la competitividad.

En la Tabla 5 se muestra de forma resumida el contenido de las etapas seguidas por la gestión de la calidad.

**Tabla 5: Etapas de la gestión de la calidad**

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Inspección	Consiste en la detección de errores. Los productos que no cumplen con las especificaciones son desechados o reparados.  Estas actividades de inspección eran realizadas por personas distintas a los empleados de la cadena de producción, lo que implica elevados costes para la empresa.  Esta etapa no incorpora ningún sistema de prevención.  Es un enfoque basado en el producto (James, 1997).

## Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

---

Etapa	Características
Control de calidad	<p>Los cada vez mayores volúmenes de producción de las empresas hacían inviable la inspección de todos los productos por su elevado coste. Así pues, se recurre a técnicas estadísticas y de representación gráfica para detectar cuándo las variaciones superan un rango aceptable.</p> <p>El control estadístico ha presentado una doble vertiente: inicialmente se ha dirigido a los productos, con la finalidad de desechar los defectuosos y, posteriormente, se ha dirigido hacia los procesos con la finalidad de evitar defectos en fases intermedias.</p> <p>Estas técnicas comienzan a desarrollarse en los años 30, si bien tienen un fuerte desarrollo en esta década.</p> <p>El enfoque continúa siendo reactivo y no preventivo y basado en los procesos (James, 1997).</p>
Aseguramiento de la calidad	<p>El aseguramiento de la calidad “es un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones” (Moreno, Peris y González, 2001, p. 23).</p> <p>Es decir, es un enfoque centrado en la prevención de errores y en la búsqueda de sistemas que eviten que los errores se produzcan de forma repetitiva.</p> <p>Se trata de un enfoque basado en el sistema (James, 1997).</p> <p>En esta etapa hay que destacar el desarrollo de las Normas ISO 900X.</p>
Gestión de la calidad total	<p>“La gestión de la calidad total ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar la participación de sus empleados, satisfacción a los clientes y la competitividad en la organización” (James, 1997, p. 33).</p> <p>Este enfoque supone una orientación a los aspectos humanos del sistema (James, 1997).</p>
Mejora continua de la competitividad	<p>Kaye y Dyason (1995), consideran que el principal interés radica en la flexibilidad organizacional. Esto significa que la organización debe ser sensible y adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en la estrategia resultante de la retroalimentación procedente de los clientes y del <i>benchmarking</i> de los competidores.</p>

Fuente: James (1997), Kaye y Dyason (1995), Moreno, Peris y González (2001) y elaboración propia.

Para un mayor detalle de la evolución de la gestión de la calidad puede leerse Gehani (1993), Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) y Zairi (2002).

## **Marco conceptual**

La literatura sobre gestión de la calidad es amplia y variada debido a los diferentes enfoques y perspectivas desde los que ha sido tratada. Dentro de esta variedad de enfoques, una de las dicotomías que se presenta es sector industrial o sector servicios. En un primer momento, el concepto y filosofía de la calidad se aplicó fuertemente sobre el sector industrial, lo cual se debía a la importancia que éste poseía en todas las economías desarrolladas. Posteriormente, el fuerte desarrollo del sector servicios, ha provocado que los estudios y prácticas que han demostrado tener éxito en el sector industrial, sean trasladados y estudiados en el sector servicios. Por tanto, una de las primeras distinciones que hay que hacer es entre lo que se entiende por calidad cuando se hace referencia a un bien tangible y lo que se entiende por calidad cuando se hace referencia a un servicio.

## **Concepto de calidad**

Son muy utilizadas las palabras de Garvin (1988, p. xi) cuando dice que “calidad es un concepto inusualmente resbaladizo, fácil de ver pero difícil de definir”. Hoy se puede decir que esa dificultad reside en la circunstancia de que son las personas las que en última instancia determinan lo que es calidad, lo que introduce una enorme subjetividad que no impide que cada uno pueda dar una definición, pero sí dificulta que se llegue a un consenso en cuanto a qué es la calidad de un producto o de un servicio.

Han sido varias las perspectivas adoptadas para tratar de definirla, surgiendo así diferentes definiciones de calidad que son apropiadas bajo diferentes circunstancias (Reeves y Bednar, 1994). Así pues, por un lado Garvin (1984) sugiere que el concepto de calidad ha sido estudiado por disciplinas como la filosofía, economía, marketing y gestión de operaciones, dando lugar a diferentes puntos de vista en torno al concepto (véase la Tabla 6) y, por otro lado, Reeves y Bednar (1994) indican que la calidad ha sido definida como excelencia, valor, conformidad con las especificaciones y encuentro con las expectativas de los clientes (véase la Tabla 7 de la página 64).

**Tabla 6: Aproximaciones al concepto de calidad según Garvin (1984)**

Enfoque	Descripción
Trascendente	Desde el punto de vista de la filosofía, la calidad es definida como excelencia innata, concepto que resulta impreciso y del que solamente a través de la experiencia se conseguirían aprender sus características.
Basada en el producto	Desde el punto de vista de la economía, la calidad es considerada como una variable precisa y medible. Así pues, diferencias de calidad se entienden como diferencias en la cantidad de ingredientes o atributos poseídos por el producto.
Basada en el cliente	Es una aproximación desde el punto de vista de la economía, el marketing y la gestión de operaciones. Este enfoque parte de la premisa de que la calidad yace en los ojos del espectador. Los consumidores, individualmente, tienen diferentes exigencias o necesidades, y aquellos bienes que satisfacen mejor sus preferencias son los que obtienen la consideración de bienes de alta calidad. Así pues, esta visión de la calidad es una visión personal y, en consecuencia, altamente subjetiva.
Basada en el proceso	Este enfoque, si bien reconoce el interés del cliente en la calidad, lo hace desde un punto de vista interno (organizativo). Así pues, desde este punto de vista, las mejoras en calidad significan reducciones en el número de desviaciones, lo que implica costes más bajos. Por otro lado, la prevención de errores es menos costosa que la reparación o reproceso de los mismos.
Basada en el valor	Este enfoque define calidad en términos de costes y precios, es decir, la calidad de un producto es aquella que suministra un desempeño a un precio aceptable y unas especificaciones a un coste aceptable.

Fuente: Elaboración propia.

Para Garvin (1984) el enfoque basado en el valor prevalece sobre los demás y considera que la mayoría de las definiciones existentes sobre calidad encajan en alguno de los enfoques anteriores.

Garvin (1984) sugiere que los enfoques de calidad, al igual que los productos, han de evolucionar desde el diseño al mercado. Así pues, las características que debe poseer un producto de calidad deben ser identificadas a través de la investigación de mercados (enfoque basado en el cliente); estas características deben ser trasladadas a atributos del producto (enfoque basado en el producto); y el proceso de producción debe ser organizado de tal modo que asegure que los productos cumplen con las especificaciones (enfoque basado

en la gestión de operaciones). Por tanto, ignorar alguno de estos pasos implica no obtener un producto de calidad.

Del mismo modo que Garvin, diez años después, Reeves y Bednar (1994) analizan extensamente el concepto de calidad. Al igual que Garvin, ellos dicen que el concepto de calidad ha tenido múltiples y confusas definiciones y ha sido utilizado para describir una amplia variedad de fenómenos. Así pues, indican que la calidad ha sido definida como excelencia, valor, conformidad con las especificaciones y encuentro con las expectativas de los clientes (véase la Tabla 7).

**Tabla 7: Aproximaciones al concepto de calidad según Reeves y Bednar (1994)**

Enfoque	Descripción
Excelencia	Desde esta perspectiva y citando a Tuchman (1980) dice que calidad consiste en la inversión en las mejores habilidades y esfuerzos posibles para producir los más buenos y admirables resultados posibles.
Valor	Citando a Feigenbaum (1951), dice éste que la calidad no tiene que entenderse como lo mejor en un sentido absoluto, sino que debe entenderse como lo mejor en función de las condiciones del cliente, las cuales se refieren al uso actual y al precio de venta, es decir, la calidad de un producto no puede separarse de los costes de producción.
Conformidad con las especificaciones	Supone que la producción se ajusta a unas especificaciones determinadas. En este sentido, Juran indica que el concepto calidad tiene dos componentes: calidad de diseño, referida al nivel o categoría que tiene el producto frente a otros, y calidad de la conformidad, referida a cómo de bien el producto se ajusta a las especificaciones diseñadas.

## Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

---

Enfoque	Descripción
Encuentro y/o exceso de las expectativas de los clientes	Esta definición nace del marketing de servicios donde los investigadores argumentan que esa conformidad con las especificaciones falla en los servicios dadas las particularidades de los mismos. Reeves y Bednar (1994) indican que el impacto de la calidad sobre los servicios se ha debido a los cambios producidos en la economía, en concreto se refiere al escaso peso que tienen los servicios a principios del S. XX y al elevado peso que tienen en la actualidad. Así pues, este incremento de la importancia ha dado lugar a cambios en la aproximación al enfoque de la calidad, pasando de un enfoque centrado en los productos a un enfoque centrado en la calidad de los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, para Reeves y Bednar (1994) calidad no es sólo conformidad con las especificaciones, sino que también significa reunirse o exceder las expectativas de los clientes.

En la Tabla 8 se muestran las equivalencias o similitudes entre los enfoques de Garvin (1984) y Reeves y Bednar (1994).

**Tabla 8: Comparación de los enfoques de Garvin (1984) y Reeves y Bednar (1994)**

Garvin (1984)	Reeves y Bednar (1994)
Trascendente	Excelencia
Proceso	Conformidad con las especificaciones
Producto	“Encuentro” y/o exceso de las expectativas de los clientes
Cliente	Valor
Valor	Valor

Fuente: Elaboración propia.

Además de los diferentes enfoques adoptados, hay que destacar que la calidad también ha sido entendida de forma distinta por la empresa y por el cliente. Así, desde el punto de vista de la empresa, la calidad es un objetivo que le permite mejorar sus operaciones, mientras que desde el punto de vista del cliente, la

calidad significa que el cliente obtiene un producto o servicio que se ajusta a sus necesidades (Espino y Padrón, 2004).

Igualmente, Haywood-Farmer (1988) establece que el concepto de calidad difiere también si nos referimos a productos o a servicios, pues, como se decía en el capítulo anterior, los servicios poseen características que los hacen diferentes a los productos y, por tanto, no puede ser trasladado el concepto de calidad de un producto a un servicio.

A la vista de todo lo anterior, este trabajo se apoya las ideas de Behara y Gundersen (2001), los cuales sostienen que en la actualidad la definición de calidad más comúnmente usada es la referida al grado en el cual los bienes o servicios se ajustan o exceden las expectativas de los clientes.

### **Calidad de servicio**

Haywood-Farmer (1988) indica que, pese a la importancia del sector servicios en las economías de los países desarrollados, son escasos los estudios sobre gestión de calidad en los servicios. Este retraso es debido, en parte, a la escasa importancia que tenía el sector servicios frente al industrial y a la dificultad que entraña el análisis de los servicios por su intangibilidad. No obstante, el elevado peso que ha ido adquiriendo el sector servicios dentro de todas las economías desarrolladas, ha dado lugar a que a partir de los años 80 se profundice en el estudio de los servicios, en general, y en el estudio del concepto de calidad de servicio, en particular.

Cuando se aborda el estudio de la calidad de los servicios, cabe pensar que la amplia conceptualización anteriormente reseñada sobre calidad debería ser suficiente para definir lo que se entiende por calidad de servicio. No obstante, si bien la mayoría de las conceptualizaciones que se han dado sobre calidad encajan en alguna de las cinco aproximaciones de Garvin, éstas resultan difíciles de aplicar a los servicios dadas sus particularidades (Camisón, Bou, Roca y Montesinos, 1997). Dichas particularidades, enumeradas en el capítulo

anterior, se refieren a la intangibilidad, la simultaneidad en la prestación y consumo, el carácter perecedero y la no almacenabilidad de los servicios.

### **Intangibilidad**

Cuando el producto es intangible, no hay nada para mostrar, comparar u objetivamente probar, es decir, no existe ninguna característica de búsqueda. Por tanto, esta característica:

- Dificulta la especificación exacta de las dimensiones y atributos que poseen los servicios (Hope y Mühlemann, 1997).
- Dificulta que los consumidores puedan comparar distintos servicios previamente a la compra y su posterior consumo (Storey y Easingwood, 1998), o que el cliente pueda evaluar el servicio antes de su prestación, lo que hace que éste base sus juicios de calidad en la reputación de la empresa y de sus representantes (Dotchin y Oakland, 1994).
- Dificulta la descripción del servicio por parte de la empresa, así como la especificación por parte del cliente de lo que él quiere, lo que conduce a hablar de dificultad de medida.
- Provoca que ante un mismo servicio dos personas puedan tener dos opiniones completamente diferentes sobre la calidad o el valor del mismo. Además, la misma persona puede tener opiniones distintas de la experiencia del servicio en momentos diferentes. Así pues, la determinación de calidad y valor de un servicio, yace completamente en la mente del cliente en ese momento particular del tiempo (Bowen y Ford, 2002).

Así pues, la intangibilidad de los servicios da lugar a que la calidad de un servicio venga determinada por la percepción que el cliente tenga sobre el mismo, pues la evaluación de los servicios es subjetiva (Tsaur y Lin, 2004).

### **Inseparabilidad**

La inseparabilidad hace referencia a la prestación y consumo de forma simultánea. Esta circunstancia impide que los clientes obtengan información sobre la calidad del servicio antes de que éste sea recibido y que, por tanto, pueda hacerse una evaluación previa que le ayude a su decisión de compra. Así pues, esta circunstancia provoca que la evaluación de la calidad sea subjetiva y que exista una mayor propensión a causar insatisfacción en los clientes (Koc, 2006).

### **Heterogeneidad**

La heterogeneidad en los servicios se refiere a la variabilidad que existe en el resultado de los procesos de prestación de servicios. Esta variabilidad se debe a que el *output* final depende fundamentalmente de las personas que intervienen en el proceso. Dado que dicha variabilidad depende de las personas que prestan el servicio, resulta determinante que la empresa realice un cuidadoso proceso de reclutamiento, formación y control de sus recursos humanos (Palmer, 1995; citado en Sánchez y Pla, 2006). Por otro lado, esta variabilidad hace difícil la definición y cuantificación del estándar para todos los elementos del servicio (Dotchin y Oakland, 1994) y, en consecuencia, hace que el control de calidad en los servicios sea problemático (Palmer, 1995; citado en Sánchez y Pla, 2006). Así, por ejemplo, las empresas productoras de bienes tangibles pueden desarrollar sistemas de inspección para comprobar que los productos cumplen con las especificaciones establecidas, de tal modo que aquellos productos que no cumplen con las especificaciones pueden ser retirados para su reproceso antes de que el cliente vea los defectos. Sin embargo, cuando un servicio falla o es defectuoso, este fallo se produce en tiempo real y de forma simultánea durante la producción y su consumo. Así pues, a diferencia de los productos donde Garvin (1984) definía la calidad como el ajuste con el estándar establecido, él mismo la define, en un contexto de servicios, como el encuentro con las preferencias y expectativas del cliente,

donde es el cliente el que evalúa la calidad mediante la comparación de lo que recibe con lo que esperaba recibir.

Más allá del complicando proceso de aseguramiento de la calidad, cuando el servicio falla, sólo es el cliente el que sabe que éste falló, ya que son los clientes los que definen la calidad basándose en las percepciones de lo que un servicio de buena calidad debería ser. Así pues, el sector servicios es un sector que invierte considerables esfuerzos en encontrar medidas de la calidad, adecuadas y valiosas, debido a que ellos no pueden confiar únicamente en medidas objetivas.

En este sentido, la mayoría de las investigaciones sobre calidad de servicio utilizan el modelo de deficiencias para evaluar la calidad de los mismos (Harvey, 1998). Este modelo, inicialmente propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), considera cinco *gaps* o deficiencias entre el desempeño del servicio y las expectativas de los clientes: 1) la diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción de los gestores sobre las expectativas de los clientes, 2) la diferencia entre las percepciones que tienen los gestores sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad del servicio, 3) las diferencias entre las especificaciones de calidad de servicio y el servicio actualmente prestado, 4) las diferencias entre el servicio prestado y lo que es comunicado a los clientes sobre el servicio, y 5) las diferencias entre el servicio percibido y el servicio esperado. El estudio de esta última deficiencia o *gap*, ha dado lugar al modelo conocido como SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), según el cual la calidad de servicio es representada por la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido. Así, la calidad de servicio puede ser operativamente definida como la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones sobre la prestación del servicio (Wisniewski, 2001). Este modelo y su desarrollo ha dado lugar a cinco dimensiones de la calidad de los servicios: elementos tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía. Los autores sugirieron que las dimensiones de la calidad de servicio identificadas eran transferibles al resto de

sectores. No obstante, la literatura sugiere que el modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), el cual surge dentro del sector financiero, no es extrapolable sin más a otros sectores. Así pues, surgen numerosos estudios que utilizando la metodología SERVQUAL tratan de identificar las dimensiones de calidad de servicio concretas para cada subsector. Así pues, podemos citar, por ejemplo, subsectores de actividad como los alojamientos rurales (Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes y Lloréns-Montes, 2007), líneas aéreas (Gilbert y Wong, 2003), agencias de viajes (Bigné, Martínez, Miquel y Andreu, 2003; Ryan y Cliff, 1997), restaurantes (Bojanic y Rosen, 1994), hoteles (Saleh y Ryan, 1991), entidades financieras (Fernández-Barcala, 2000; Lloréns-Montes, Fuentes-Fuentes y Molina-Fernández, 2003), etc.

En concreto dentro del sector hotelero (véase la Tabla 9), han sido numerosos los instrumentos propuestos para establecer la dimensionalidad de la calidad de servicio, todos ellos basados en la metodología SERVQUAL.

**Tabla 9: Estudios sobre medición de la calidad de servicio en establecimientos hoteleros**

Medición de la calidad de servicio en hoteles	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medición (Benítez, Martín y Román, 2007; Ekinci y Riley, 1999; Erto y Vanacore, 2002; Hsieh, Lin y Lin, 2008)</li><li>▪ Servqual (Saleh y Ryan, 1991; Tsaur y Lin, 2004)</li><li>▪ Logserv (Knutson, Stevens, Wullaert y Patton, 1991)</li><li>▪ Lodgqual (Getty y Thompson, 1994)</li><li>▪ Hotelqual (Falces, Sierra, Becerra y Briñol, 1999)</li><li>▪ Holserv (Mei, Dean y White, 1999)</li></ul>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

### **Gestión de la calidad**

No existe en la literatura un consenso sobre la definición de gestión de la calidad (Gehani, 1993). En palabras de Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) la dificultad de encontrar una definición de gestión de la calidad estriba en que cada autor tiene su propia definición basada en sus creencias, prejuicios y experiencias académicas y empresariales. En este sentido Dean y

Bowen (1994) señalan que han sido los propios Gurús de la calidad los que con sus diferentes marcos teóricos han contribuido a que la gestión de la calidad sea un concepto ambiguo. Así, por ejemplo, Deming (1986) hace énfasis en la naturaleza sistémica de las organizaciones, la importancia del liderazgo y la necesidad de reducir la variabilidad en los procesos organizativos, Juran (1989) involucra a tres conjuntos de actividades (planificación de la calidad, control y mejora) y enfatiza en el uso de herramientas estadísticas para eliminar los defectos, y Crosby (1979) se centra en la reducción de costes a través de la mejora de la calidad y hace hincapié en que tanto productos de altas o bajas prestaciones pueden tener alta calidad. Probablemente, es en esta variedad de creencias, prejuicios y experiencias donde se encuentre la auténtica riqueza de la gestión de la calidad.

En la Tabla 10 se presentan, cronológicamente, diferentes definiciones sobre gestión de la calidad que han aparecido a lo largo de la literatura. En esta tabla se desglosan los conceptos en tres apartados: 1) qué es o qué se entiende por gestión de la calidad, 2) de qué instrumentos se vale para desarrollar su actividad, es decir, cómo se desarrolla la gestión de la calidad, y 3) qué fines persigue.

**Tabla 10: Conceptualización de la gestión de la calidad**

Autor/es	Qué es	Cómo lo hace	Qué persigue
Kohli y Jaworski (1990)	Es una filosofía de negocio		
Chorn (1991)	Corriente de pensamiento sobre gestión		
Oakland (1993)	Es una manera de gestionar todos los procesos de un negocio		para asegurar una completa satisfacción del consumidor (interno y externo)

Autor/es	Qué es	Cómo lo hace	Qué persigue
<b>Ross (1993)</b>	Es una filosofía de gestión y un conjunto de prácticas que enfatiza en:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora continua</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ <i>Benchmarking</i></li> <li>▪ Relaciones con proveedores y clientes</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>	
<b>Dean y Bowen (1994)</b>	Filosofía o aproximación a la gestión caracterizada por sus principios, prácticas y técnicas	Principios: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente</li> <li>▪ Mejora continua</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	
<b>Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994)</b>		Principios: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Mejora continua</li> <li>▪ Consideración de la organización como sistema</li> </ul>	
<b>Hackman y Wageman (1995)</b>	Estrategia que se apoya en:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La calidad</li> <li>▪ Los empleados</li> <li>▪ La organización como sistema</li> <li>▪ La alta dirección. Ésta es la responsable última de la calidad</li> </ul>	
<b>Powel (1995)</b>			Fuente potencial de ventaja competitiva
<b>Youssef, Boyd y Williams (1996)</b>	Filosofía de gestión	Creación de una cultura organizacional en la que todas las personas estén comprometidas con la calidad y entiendan su importancia estratégica	Satisfacer y exceder las necesidades de los clientes

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

Autor/es	Qué es	Cómo lo hace	Qué persigue
<b>Reed, Lemak y Montgomery (1996)</b>	Estrategia a nivel de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo y compromiso</li> <li>▪ Formación en el uso de herramientas y técnicas de calidad</li> <li>▪ Uso de equipos de trabajo</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la calidad del producto para ayudar al incremento de las ventas y los ingresos</li> <li>▪ Mejorar la satisfacción del cliente</li> <li>▪ Reducir los costes (reducción de desechos y reparaciones)</li> </ul>
<b>Lindsay y Petrick (1997)</b>	Es un sistema de gestión orientado a las personas	Comprende a todas las personas (horizontal y verticalmente), todos los departamentos y funciones	Incrementar continuamente la satisfacción del cliente con los costes más bajos posibles
<b>Kanji (1998)</b>	Filosofía de gestión	Que fomenta una cultura organizacional	Comprometida con la satisfacción del cliente a través de la mejora continua
<b>Joseph, Rajendran, Kamalanabhan y Anantharaman (1999)</b>	Es una filosofía de gestión integradora	Integración del sistema técnico y el sistema sociocultural	Mejora continua de la calidad de productos y procesos para satisfacer a los clientes
<b>Terziovski y Samson (1999)</b>	Es una filosofía de gestión	Diseño de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia a nivel de negocio</li> <li>▪ Estrategia a nivel funcional</li> </ul>	Desempeño sostenible en relación a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Relaciones con los empleados</li> <li>▪ Desempeño operativo</li> <li>▪ Desempeño de negocio</li> </ul>
<b>Hellsten y Klefsjö (2000)</b>	Sistema de gestión que consiste en	Valores, técnicas y herramientas	

Autor/es	Qué es	Cómo lo hace	Qué persigue
Harvey y Brown (2001)	Estrategia organizacional		Excelencia organizacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Cumplimiento de objetivos organizacionales</li> </ul>
Chin, Pun y Hua (2001)	Enfoque integrador		Que persigue la satisfacción del cliente
Arasli (2002)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantación efectiva de planes, programas, políticas y estrategias</li> <li>▪ Uso eficiente de personas y activos dentro de la organización</li> </ul>	Satisfacción de los "Shareholders"
Kaynak (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filosofía de gestión integral</li> <li>▪ Programa de mejora de la productividad</li> </ul>	Mejora continua de todas las funciones de la organización	Dar servicio al cliente
Claver, Tarí y Molina (2003)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevención de errores</li> <li>▪ Mejoras en los procesos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtener un alto grado de diferenciación, satisfacción de las necesidades de los clientes y fortalecimiento de la imagen de marca</li> <li>▪ Reducir costes</li> </ul>
Huq (2005)	Esfuerzo de cambio		Mejoras simultáneas en los múltiples componentes de una organización

Fuente: Elaboración propia.

La diversidad de definiciones presentadas en la Tabla 10 ponen de relieve la dificultad para establecer un único concepto, pues realmente la gestión de la calidad es todo lo anterior, y las diferentes conceptualizaciones aparecen como consecuencia de los diferentes aspectos o intereses estudiados en momentos

determinados. En este sentido, Gustafsson, Nilsson y Johnson (2003) indican que la amplia variedad de prácticas y técnicas que contiene la gestión de la calidad es la que hace que ésta tenga una fortaleza destacada frente a otras filosofías de gestión.

Para este trabajo se define gestión de la calidad como una filosofía y una estrategia de gestión, la cual, a través de una aproximación holística y apoyándose en sus principios y herramientas permite a la empresa: 1) mejorar el proceso de producción, 2) producir productos y servicios sin errores, 3) reducir los costes debido a la reducción de errores, 4) satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, 5) mejorar el desempeño, y 6) consiguientemente, ser fuente de ventaja competitiva.

Cuando se habla de gestión de la calidad, necesariamente hay que hacer referencia a cómo se lleva a la práctica. Así pues, es necesario hacer referencia a las prácticas de gestión de calidad como aquel conjunto de prácticas que va a permitir alcanzar los objetivos que la gestión de la calidad se ha marcado.

Que la gestión de la calidad es un concepto multidimensional es algo que ha sido sugerido por numerosos autores (Dean y Bowen, 1994; Lau y Anderson, 1998; Moreno-Luzón y Peris, 1998; Sitkin, Sutcliffe y Schroeder, 1994; Spencer, 1994; Watson y Korukonda, 1995), y tradicionalmente se han investigado las prácticas de gestión de la calidad y su aplicación al sector industrial. No obstante, si bien algunos investigadores tradicionalmente han propugnado que las prácticas de gestión de la calidad son universalmente aplicables a cualquier organización, algunos estudios han revelado que no todas las prácticas son eficaces independientemente del tipo de organización de que se trate (Benson, Saraph y Schroeder, 1991; Sousa y Voss, 2002).

### **Dimensiones de la gestión de la calidad**

El análisis de la dimensionalidad resulta ser un aspecto controvertido en la literatura sobre gestión de la calidad pues, como se ha indicado, el amplio

espectro que cubre provoca la aparición de múltiples y variadas dimensiones. Así, tras una revisión de la literatura, se puede observar que las prácticas de gestión de la calidad varían de un autor a otro, si bien, se pueden encontrar algunas que son comunes para la mayoría de los investigadores. Por tanto, esta situación ha provocado que la identificación y medición de las dimensiones de la gestión de la calidad sea un aspecto complejo.

La importancia que presentan las prácticas de gestión de la calidad para las empresas, hace pensar que éstas son aplicadas ampliamente en todos los sectores; sin embargo, la literatura muestra que las organizaciones de servicios se han retrasado frente a las empresas industriales en términos de su uso eficaz (Yasin, Alavi, Kunt y Zimmerer, 2004). Así pues, los estudios empíricos sobre gestión de la calidad se centran fundamentalmente en el sector industrial o una combinación de sector industrial y empresas de servicios, mientras que son pocos los estudios que investigan el papel de las diferentes prácticas de calidad en organizaciones de servicios como tal.

No obstante, como consecuencia del éxito experimentado por la gestión de la calidad en la industria, los investigadores han comenzado a estudiar el potencial para transferir y aplicar los principios y prácticas de la gestión de la calidad a las organizaciones de servicios.

Aunque los investigadores tradicionalmente han defendido que las prácticas de gestión de la calidad son universalmente aplicables a cualquier tipo de organización, sean industriales o de servicios, algunos estudios han mostrado que todas las prácticas de gestión de la calidad no son igualmente efectivas (Benson, Saraph y Schroeder, 1991; Sousa y Voss, 2002). En este sentido, Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2001a) indican que la mayoría de las dimensiones de la gestión de la calidad que son aplicadas en empresas manufactureras son aplicables a las empresas de servicios; sin embargo, hay que tener en cuenta las diferencias existentes entre estas empresas y las manufactureras, es decir, habría que tener en cuenta aspectos tales como: 1) la intangibilidad de los servicios, 2) la simultaneidad en la producción,

desarrollo y consumo del servicio, 3) el carácter perecedero de los servicios, es decir, su no almacenabilidad, 4) la variabilidad en las expectativas de los clientes, y 5) el papel participativo de los clientes en la prestación del servicio.

Las características diferenciadoras entre industria y servicios, han dado lugar a diferentes puntos de vista. Así, por ejemplo, Yang (2006) señala que las dimensiones de la gestión de la calidad en los servicios pueden ser divididas en dos grupos: 1) aquellas prácticas de gestión de la calidad de la industria que pueden ser eficazmente utilizadas en las empresas de servicios, y 2) aquellas prácticas que son aplicables de modo distinto a las organizaciones de servicios. Por otro lado, Prajogo (2005) sugiere que, con la excepción de la gestión de personas, no hay diferencias significativas entre las empresas industriales y las de servicios en términos de adopción de las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño de calidad. La explicación la encuentra en que, en las empresas industriales, la mano de obra se ha ido sustituyendo por la tecnología (automatización y robótica); y es en los servicios, donde el papel humano juega un papel crítico en la determinación de la calidad, sobre todo en aspectos intangibles como la responsabilidad, la cortesía y la empatía, aspectos estos determinantes del juicio que hacen los clientes sobre la calidad del servicio. Finalmente, otros, como Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2003), indican que las dimensiones críticas de la gestión de la calidad en los servicios pueden ser ampliamente categorizadas bajo tres grupos:

1. Aquellas dimensiones de gestión de la calidad de la industria que pueden ser eficazmente utilizadas en las organizaciones de servicios. Entre ellas se incluyen: compromiso de la alta dirección y liderazgo visionario, gestión de recursos humanos, diseño y gestión de procesos, información y análisis, *benchmarking*, mejora continua, satisfacción de los empleados, y orientación al cliente y satisfacción.

2. Aquellas dimensiones (raramente utilizadas en la literatura) que son elementos clave de la gestión de la calidad tanto en empresas industriales como de servicios.
3. Aquellos factores que son únicos en las organizaciones de servicios (la cultura de servicio).

Puesto que existen diferencias entre las prácticas de gestión de la calidad de la industria y de los servicios, Saravanan y Rao (2006) sostienen que es necesario identificar y validar las dimensiones críticas de la gestión de la calidad en las empresas de servicios y, por tanto, no se puede hacer una simple traslación de la industria a los servicios.

Para hacer un análisis de las dimensiones críticas de las empresas de servicios, se realiza una revisión de la literatura al respecto. Así pues, en la Tabla 11 se relacionan algunos de los trabajos empíricos más relevantes sobre la dimensionalidad de la gestión de la calidad. En dicha tabla se refleja el autor/es del trabajo, el número de dimensiones identificadas y el sector sobre el que se hace.

**Tabla 11: Literatura sobre la dimensionalidad de la gestión de la calidad**

Autor/es	Nº de dimensiones	Sector
Saraph, Benson y Schroeder (1989)	8	Industrial y servicios
Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994)	10	Industrial
Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994)	7	Industrial
Powell (1995)	12	Industrial y servicios
Black y Porter (1995, 1996)	10	Industrial y servicios
Ahire, Golhar y Waller (1996)	12	Industrial
Tamimi (1998)	8	Industrial y servicios
Martínez-Lorente, Gallego-Rodríguez y Dale (1998)	7	Industrial
Grandzol y Gershon (1998)	7	Industrial y servicios
Samson y Terziovski (1999)	6	Industrial
Rao, Solis y Raghunathan (1999)	13	Industrial y servicios

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

Autor/es	Nº de dimensiones	Sector
Brah, Wong y Rao (2000)	11	Servicios
Douglas y Judge (2001)	7	Servicios
Behara y Gundersen (2001)	11	Servicios
Tsang y Antony (2001)	11	Servicios
Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2003)	12	Servicios
Kaynak (2003)	7	Industrial y servicios
Claver, Tarí y Molina (2003)	8	Industrial y servicios
Douglas y Fredendall (2004)	7	Servicios
Saravanan y Rao (2006)	12	Servicios
Prajogo y Sohal (2006b)	6	Industrial y servicios

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la literatura y de las dimensiones mostradas en la Tabla 11, permite identificar aquéllas que más se repetían y, por tanto, presentaban un mayor consenso. Este análisis da lugar a la Tabla 12 en la que se relacionan las dimensiones de la gestión de la calidad seleccionadas para este trabajo. Como puede observarse todas ellas poseen un amplio reflejo y consenso en la literatura, lo que justifica la idoneidad de la selección.

**Tabla 12: Dimensiones de la gestión de la calidad**

Dimensión	Autores
Liderazgo	Ahire, Golhar y Waller (1996); Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994); Black y Porter (1996); Brah, Wong y Rao (2000); Claver, Tarí y Molina (2003); Douglas y Fredendall (2004); Douglas y Judge (2001); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Grandzol y Gershon (1998); Kaynak (2003); Powell (1995); Prajogo y Sohal (2006b); Rao, Solis y Raghunathan (1999); Samson y Terziovski (1999); Saraph, Benson y Schroeder (1989); Saravanan y Rao (2006); Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2003); Tamimi (1998)

Dimensión	Autores
<b>Orientación al cliente</b>	Ahire, Golhar y Waller (1996); Black y Porter (1996); Brah, Wong y Rao (2000); Claver, Tarí y Molina (2003); Douglas y Judge (2001); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Grandzol y Gershon (1998); Powell (1995); Prajogo y Sohal (2006b); Rao, Solis y Raghunathan (1999); Samson y Terziovski (1999); Saravanan y Rao (2006); Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2003)
<b>Mejora continua</b>	Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994); Claver, Tarí y Molina (2003); Douglas y Fredendall (2004); Douglas y Judge (2001); Grandzol y Gershon (1998); Saravanan y Rao (2006); Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2003)
<b>Trabajo en equipo</b>	Ahire, Golhar y Waller (1996); Behara y Gundersen (2001); Black y Porter (1996); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Tamimi (1998)
<i>Empowerment</i>	Ahire, Golhar y Waller (1996); Behara y Gundersen (2001); Brah, Wong y Rao (2000); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Powell (1995)
<b>Relaciones con proveedores</b>	Ahire, Golhar y Waller (1996); Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994); Black y Porter (1996); Brah, Wong y Rao (2000); Claver, Tarí y Molina (2003); Douglas y Fredendall (2004); Kaynak (2003); Martínez-Lorente, Gallego-Rodríguez y Dale (1998); Powell (1995); Rao, Solis y Raghunathan (1999); Saraph, Benson y Schroeder (1989); Tamimi (1998)
<i>Benchmarking</i>	Ahire, Golhar y Waller (1996); Behara y Gundersen (2001); Brah, Wong y Rao (2000); Powell (1995); Rao, Solis y Raghunathan (1999); Saravanan y Rao (2006); Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2003)
<b>Gestión de procesos</b>	Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994); Behara y Gundersen (2001); Brah, Wong y Rao (2000); Claver, Tarí y Molina (2003); Douglas y Fredendall (2004); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Grandzol y Gershon (1998); Kaynak (2003); Martínez-Lorente, Gallego-Rodríguez y Dale (1998); Powell (1995); Prajogo y Sohal (2006b); Rao, Solis y Raghunathan (1999); Samson y Terziovski (1999); Saraph, Benson y Schroeder (1989)

Fuente: Elaboración propia.

La revisión de los estudios empíricos sobre gestión de la calidad, los centrados únicamente en el sector industrial, en la industria y los servicios, y exclusivamente en el sector servicios, sugieren que los investigadores han definido el constructo gestión de la calidad de numerosas formas aportado diferentes dimensiones de la misma, siendo todas ellas complementarias entre sí. También se observa que muchas empresas de servicios están aplicando los conceptos de gestión de la calidad selectivamente (Huq y Stolen, 1998) y no

están comprometidos como las empresas industriales con la aplicación de un rango completo de procedimientos de gestión de la calidad. Así pues, en este trabajo se decide usar aquellas dimensiones que presentan un mayor consenso en la literatura y que han sido validadas en empresas del sector servicios. Por tanto, las dimensiones seleccionadas representan ampliamente el dominio de la gestión de la calidad en las empresas del sector servicios.

A continuación se analizan una a una las dimensiones de la gestión de la calidad utilizadas en este trabajo.

### **1. Liderazgo**

Es unánime el acuerdo en la literatura en cuanto a que el compromiso de la alta dirección resulta determinante para una implantación eficaz del enfoque de gestión de la calidad (Ahire, Golhar y Waller, 1996; Dale y Duncalf, 1985; Dijkstra, 1997; Douglas y Fredendall, 2004; Ebrahimpour y Lee, 1988; Foster, Howard y Shannon, 2002; Garvin, 1986; Powell, 1995; Samson y Terziovski, 1999; Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001b; 2003), siendo la alta dirección la primera que tiene que aplicar y estimular dicho enfoque (Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale, 1998).

Morgan y Murgatroyd (1997) van más allá e indican que este compromiso no sólo es el más importante determinante del éxito de la gestión de la calidad, sino que la ausencia de compromiso por parte de la alta dirección es la primera razón por la que la gestión de la calidad falla.

Para Rao, Solis y Raghunathan (1999), la gestión de la calidad no sólo es responsabilidad de la alta dirección, sino que es una responsabilidad que no puede ser delegada. Así pues, la alta dirección debe aceptar su responsabilidad para liderar la calidad y proporcionar un soporte activo y puntual para construir una conciencia sobre la misma y lograr altos niveles de desempeño.

Para que pueda existir el compromiso de la alta dirección con la gestión de la calidad es imprescindible que los líderes sean capaces de percibir, conocer y comprender los principios básicos de la gestión de la calidad (Gupta, McDaniel y Herath, 2005).

El compromiso de la alta dirección con los sistemas de gestión de la calidad debe ir orientado hacia:

- El establecimiento de la visión y objetivos a los que dirigir los esfuerzos de calidad (Ahire y O'Shaughnessy, 1998).
- La completa integración de la gestión de la calidad dentro de las estrategias y planes de la empresa (Zairi, 2002).
- Dar prioridad a la filosofía de calidad sobre los costes, puesto que a largo plazo una calidad consistente y superior permitirá mejoras en costes y desempeño (Ahire, Golhar y Waller, 1996).
- Asignar los recursos requeridos (Ahire y O'Shaughnessy, 1998), en particular los recursos humanos y financieros (Ahire, Golhar y Waller, 1996). En este sentido, resulta clave la asignación de recursos para formar a los empleados en el uso de los nuevos principios y herramientas de gestión de la calidad (Kaynak, 2003).
- La creación de un clima o entorno de trabajo que permita comprometer a los empleados en un proceso de cambio y así superar las complejidades operativas, presiones del mercado y aquellos impedimentos que pudieran surgir (Kaynak, 2003 y Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001b). Es necesario hacer una precisión aquí en el sentido de indicar que, como dice Kaynak (2003), el éxito de la implantación de un programa de gestión de la calidad requiere de cambios importantes dentro de la organización, los cuales, no serán posibles si los directivos no dirigen sus esfuerzos hacia la mejora continua, la existencia de comunicaciones abiertas y la cooperación a través de la cadena de valor. Por tanto, el líder es necesario para iniciar dicho proceso de cambio (Foster, Howard y Shannon, 2002).

- La alta dirección ha de ser la responsable de ofrecer el liderazgo necesario para motivar a todos los empleados (Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale, 1998), pues si no existe ese compromiso por parte de la alta dirección, difícilmente se podrá motivar a los mismos.

Además de la importancia que tiene ésta práctica por sí misma, hay que destacar que también permite mejorar el desempeño de la empresa a través de su influencia sobre otras prácticas de gestión de la calidad (Kaynak, 2003). Así pues, se muestran las interrelaciones existentes con otras variables:

- Ahire y O'Shaughnessy (1998) encontraron que aquellas empresas con un alto compromiso por parte de la alta dirección aplican el resto de principios y prácticas de forma más rigurosa que aquellas que presentan un menor compromiso. Por otro lado, indican que cuando el compromiso de la alta dirección es fuerte, las variaciones que se producen en el resto de prácticas poseen un efecto poco significativo sobre la calidad del producto; mientras que cuando el compromiso es menor, dichas variaciones sí que tienen un efecto sobre la calidad del producto.
- Kaynak (2003) destaca la influencia positiva que ejerce el liderazgo sobre prácticas de gestión de la calidad como la formación, las relaciones con empleados, las relaciones con proveedores y el diseño del producto y/o servicio, lo cual mejora la implantación de los sistemas de gestión de calidad.
- Ahire, Landeros y Golhar (1995) resaltan el papel de la alta dirección en su orientación al cliente. También hacen referencia al importante papel que debe desempeñar el líder en relación a ayudar a los trabajadores (aprendizaje).
- Ugboro y Obeng (2000) demuestran que el compromiso de la alta dirección con el objetivo de la gestión de la calidad mejora los niveles de satisfacción de los trabajadores, lo cual redundará en una mejor prestación del servicio y

satisfacción de los clientes. Igualmente, Howard y Foster (1999) encuentran una relación positiva entre liderazgo y satisfacción de los empleados.

- Deming (1986) sostiene que el liderazgo es considerado en la literatura como el antecedente de los procesos de mejora.
- Foster, Howard y Shannon (2002) encontraron que el liderazgo está relacionado con la mejora de procesos, el trabajo en equipo y la satisfacción de los empleados.
- Ugboro y Obeng (2000) establecen la relación entre el liderazgo y el *empowerment*, diciendo que el compromiso e implicación de la alta dirección con los principios de la gestión de la calidad está asociado positivamente con el *empowerment*.
- Finalmente, Douglas y Fredendall (2004) sostienen que el liderazgo es fundamental para establecer una cultura de cooperación tanto interna como externa.

Esta importancia del liderazgo sobre los procesos de implantación de la gestión de la calidad, se encuentra también apoyada en la literatura sobre servicios. Así pues, Chase (1996) encuentra evidencia de que un mejor liderazgo conduce a mejores resultados; Foster, Howard y Shannon (2002) encontraron que el liderazgo está relacionado con la mejora de procesos, el trabajo en equipo y la satisfacción de los empleados; Douglas y Fredendall (2004) enumeran numerosas investigaciones sobre la implantación de la gestión de la calidad en hospitales; y Keating y Harrington (2002) identifican el papel jugado por los directivos en las iniciativas de calidad.

Como conclusión se puede decir que el compromiso de la alta dirección con los sistemas de gestión de la calidad aumenta la probabilidad de que los sistemas de gestión de la calidad sean implantados correctamente y, por tanto, la organización obtenga productos/servicios de calidad y mejores resultados.

## 2. Orientación al cliente

Uno de los objetivos de la gestión de la calidad es la búsqueda de la satisfacción del cliente (Nilsson, Johnson y Gustafsson, 2001), pues ésta influye en la rentabilidad de la empresa (Anderson, Fornell y Lehmann, 1994) y en su retención (Rust, Zahorik y Keiningham, 1995). Es por ello, por lo que la satisfacción del cliente es uno de los aspectos fundamentales del concepto de calidad y de ahí que se promueva la orientación de la empresa hacia el cliente. En este sentido, la orientación al cliente se ha convertido para muchos en el principio más importante (Chiles y Choi, 2000), y es un principio que subyace en toda la filosofía de gestión de la calidad (Samson y Terziovski, 1999).

De un modo muy sencillo Ferguson, García y Ruiz (2002) indican que esta práctica hace énfasis en las relaciones cercanas con los clientes para determinar y satisfacer sus necesidades.

La orientación al cliente supone:

- Determinar los actuales y potenciales requisitos y expectativas de los consumidores (Samson y Terziovski, 1999). El conocimiento de las necesidades del cliente son un importante *input* para la gestión de la calidad (Reed, Lemak y Montgomery, 1996), pues la gestión de la calidad trata de crear unos productos y servicios que cumplan con unas especificaciones y cubran y/o excedan las necesidades de los clientes. A este respecto, hay algunas consideraciones que realizar:
  - En primer lugar, hay que tener en cuenta que las expectativas de los clientes son de naturaleza dinámica (Ahire, Golhar y Waller, 1996), lo que provoca que las organizaciones tengan que revisarlas periódicamente, ver su grado de satisfacción y, consiguientemente, ajustar las operaciones y productos y/o servicios a las necesidades de los clientes. Así pues, una orientación al cliente debe permitir a la organización anticiparse y responder a los cambios en las necesidades de los mismos.

- En segundo lugar, no basta solamente con la identificación de las necesidades de los clientes, sino que la rapidez con la que se identifiquen y satisfagan, constituirá una ventaja competitiva (Stalk, Evans y Shulman, 1992).
- La tercera consideración se refiere a la diferencia entre bienes y servicios. Witt y Mühlemann (1994) dicen que en la gestión de la calidad la orientación al cliente es fundamental y, por tanto, la habilidad para ajustarse a los requerimientos del cliente es clave. Este aspecto, es especialmente complejo en los servicios, pues ¿cómo pueden ser identificados e incorporados estos requerimientos a las especificaciones del servicio? Por un lado, la intangibilidad de los servicios, dificulta este aspecto, pues resulta difícil identificar los atributos del servicio. Por otro lado, los servicios se caracterizan por la variabilidad de su *output*, lo cual hace que sea muy difícil establecer un estándar de los mismos (cada cliente es distinto, y aún siendo el mismo, éste presenta comportamientos diferentes en distintos momentos y, también, cada interacción entre cliente y empleado es distinta). Estos aspectos dificultan el diseño y especificación de un servicio. Como consecuencia de lo dicho, intangibilidad y variabilidad, la medida de desempeño resulta subjetiva.
- La orientación al cliente y la consiguiente información obtenida de los clientes es el referente para muchas cuestiones dentro de la organización. Así, por ejemplo, todas las actividades de una organización deben ser planeadas y ejecutadas para mejorar los procesos que permitan la elaboración de productos de calidad, es decir, la calidad debe ser incorporada a estas actividades con una clara orientación al cliente o dicho de otro modo, una organización que use las últimas técnicas de mejora de procesos, pero que desatienda a los clientes, irá dirigida al fracaso.

- La importancia de la orientación al cliente también se pone de manifiesto en los premios EFQM, Malcolm, etc., pues constituye un elemento clave en la gestión de la calidad (Ahire, Golhar y Waller, 1996).
- Dada la transcendencia que posee la orientación al cliente para la empresa, Samson y Terziovski (1999) ponen énfasis en la necesidad de una gestión eficaz de la relación empresa-cliente, mientras que Martínez, Dewhurst y Dale (1998) destacan la importancia que tiene para la organización que las necesidades de los clientes y su satisfacción estén siempre en la mente de todos los empleados, lo cual resulta necesario para su identificación.
- Además de captar información sobre los clientes, la orientación al cliente supone la compartición de esta información a través de toda la organización (Soltani, Van der Meer, Gennard y Williams, 2003).
- Una vez identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, procede el diseño de nuevos procesos, productos y servicios. Así pues, se observa que la orientación al cliente establece las bases para la mejora dentro de la organización (Evans y Lindsay, 2001).
- Finalmente, y de modo consustancial a la orientación al cliente, resulta fundamental la determinación de la satisfacción del cliente (Samson y Terziovski, 1999).

De un modo sintético se puede decir que tener orientación al cliente significa que la empresa es capaz de crear valor para el cliente (Reed, Lemak y Montgomery, 1996).

Esta dimensión tiene especial relevancia en la industria turística pues no sólo hay que conocer cuáles son los gustos o exigencias actuales y potenciales de los clientes, sino que en muchos casos hay que hacer un esfuerzo por conocer las diferencias culturales que puedan existir entre los clientes para hacerles sentir “como en casa” (Heo, Jogaratnam y Buchanan, 2004). Así pues, Becker y Murrmann (1999) señalan que las expectativas del cliente sobre el servicio

van a estar influidas por su orientación cultural, aspecto éste que sin duda afectará posteriormente a la calidad de servicio percibida por el cliente. Por tanto, aquellas empresas que logren entender las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes extranjeros y diseñen servicios acordes, conseguirán la mejor posición para atraer viajeros procedentes de otras culturas (Ahmed y Chon, 1994; McCleary, Choi y Weaver, 1998).

Por tanto, a través de un adecuado entendimiento de las necesidades de los clientes y el uso de este conocimiento en el diseño de mejores productos y servicios, la orientación al cliente debería tener un impacto directo sobre su satisfacción, la cual tiene a su vez un impacto positivo sobre la retención de clientes y el éxito de la organización a largo plazo.

### **3. Mejora continua**

La mejora continua emerge en los 90 como uno de los aspectos clave de la gestión de la calidad y también del diseño organizacional (Choi, 1995; Grant, Shani y Krishnan, 1994), hasta el punto de que algunos consideran que la búsqueda de la mejora continua en todos los aspectos de la organización es la parte más importante de la gestión de la calidad (Chang y Sun, 2007).

La mejora continua se produce cuando una organización persigue mejoras incrementales e innovadoras de sus procesos, productos y servicios a través de la solución de problemas (Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994). Esta mejora debe ser realizada por todas las funciones de la organización, lo cual se traduce en una implicación total, lo que permitirá el logro de los estándares globales (Schneider, Brief y Guzzo, 1996). Esta práctica supone tanto mejoras incrementales como radicales sobre el desempeño de la organización. Estas mejoras pueden dar como resultado: 1) un mayor valor para el cliente, 2) una reducción de defectos y errores, 3) una productividad mejorada, y 4) una mejora en la duración del ciclo de desempeño, seguridad y moral (Evans y Lindsay, 2001).

La mejora continua es abordada debido a las presiones derivadas de las necesidades de los clientes y su satisfacción, y requiere de una gran implicación por parte de todas las personas respecto de su posición o función en la organización y que se convierta en una forma de vida. Todos estos esfuerzos deben satisfacer al cliente (Deming, 1986; Feigenbaum, 1980). Por otro lado, hay que destacar que para que la mejora continua resulte eficaz es necesario: 1) disponer de un procedimiento sistemático de planificación, implantación y evaluación, 2) la aplicación de diversas herramientas de mejora, 3) el acceso a indicadores de desempeño clave, y 4) la recolección de información relevante (Escrig-Tena, 2004).

Desde la óptica de los servicios, también se encuentran a autores como Roth y Jackson (1995) y Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2001a) que afirman que la mejora continua es crítica para el logro de servicios de alta calidad, considerando así que ésta es el principal elemento sobre el que se centra la gestión de la calidad.

#### **4. Trabajo en equipo**

La gestión de la calidad considera el trabajo en equipo en su amplia dimensión. Así pues, el trabajo en equipo comprende la colaboración entre: 1) directivos y no directivos, 2) entre todas las funciones, y 3) entre la empresa y agentes externos como clientes y proveedores.

El trabajo en equipo ha presentado un fuerte auge en los últimos años como una de las formas más importantes a través de la cual el trabajo ha sido reorganizado (Delarue, Hootegem, Procter y Burr ridge, 2008). La literatura sobre gestión indica que los equipos son adecuados cuando existe la necesidad de coordinar actividades, donde el trabajo necesita ser creativo, o donde deben obtenerse importantes resultados. Por tanto, se sugiere que tienen una importante relación con el desempeño organizacional (Delarue, Hootegem, Procter y Burr ridge, 2008).

Una de las formas de trabajo en equipo que está recibiendo mucha atención en la literatura es la referida a los equipos interfuncionales (Bettenhausen, 1991), pues se considera que cuando los equipos están compuestos de miembros con diferentes perspectivas sobre la organización, el grupo debería tener una información disponible mucho mejor para la resolución de problemas potenciales (Reed, Lemak y Mero, 2000). Así pues, la heterogeneidad de los equipos interfuncionales ha sido relacionada con la creatividad y, últimamente, con la eficacia de la toma de decisiones (Reed, Lemak y Mero, 2000). Por su parte, Bantel y Jackson (1989) encontraron que la innovación organizacional estaba positivamente asociada con el aumento de la heterogeneidad de los equipos.

El trabajo en equipo se fundamenta en el principio de colaboración, lo cual resulta clave desde el punto de vista de la gestión de la calidad, pues esta colaboración será vital para desarrollar procesos de mejora dentro de la organización, solucionar posibles problemas y desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacer a los clientes.

## **5. Empowerment**

El *empowerment* o habilitación de los empleados para tomar decisiones, ha sido considerado por numerosos autores como una práctica de gestión de la calidad (Ahire, Golhar y Waller, 1996; Powell, 1995; Saravanan y Rao, 2006; Ugboro y Obeng, 2000; etc.). Investigadores, como Powell (1995) han considerado el *empowerment* de los empleados, junto a otras variables, como una de las prácticas de las que depende de forma crítica el éxito de la gestión de la calidad. Otros, como Zemke y Schaaf (1989), consideran el *empowerment* como un elemento fundamental para la implantación exitosa de programas de gestión de la calidad dentro de las organizaciones. Así pues, no solo es clara la inclusión de esta práctica dentro del conjunto de prácticas de gestión de la calidad, sino que es destacada su importancia para el desarrollo exitoso de estos programas.

Sobre *empowerment* hay numerosas definiciones; no obstante, la definición de Ugboro y Obeng (2000, p. 3) recoge la esencia del concepto de una forma sencilla y bajo un contexto de gestión de la calidad. Así pues, indican que *empowerment* “es la capacidad que se les otorga a los empleados para resolver problemas relacionados con la calidad, dándoles los recursos y autoridad necesarios para hacerlo”. Por tanto, el *empowerment* existe cuando las empresas implantan prácticas que distribuyen el poder, la información, el conocimiento y recompensas a través de la organización, desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores (Bowen y Lawler, 1995). No obstante, hay que indicar que el *empowerment* está basado en la conceptualización de la Teoría “Y” (Fatt, 2002), la cual asume que todos los empleados de la empresa tienen un deseo subyacente, si son adecuadamente estimulados, para producir un trabajo de buena calidad y estar orgullosos en la prestación de servicios a los clientes.

Por tanto, el principal objetivo del *empowerment* es dar rienda suelta al potencial de las personas en las organizaciones (Havervey y Brown, 2001; citado en Kontoghiorghes, 2003) para crear una fuerza de trabajo que sea activa y con la habilidad necesaria para producir productos y servicios que sean capaces de satisfacer y exceder las expectativas de los clientes (Ugboro y Obeng, 2000).

Así pues, el *empowerment* supone:

- Discrecionalidad de los empleados para día a día tomar decisiones relacionadas con las actividades de su puesto de trabajo (Hartline y Ferrell, 1996).
- Dar soporte a los empleados para la toma de decisiones. En este sentido Ahire, Golhar y Waller (1996) indican que *empowerment* no es solo un cambio de responsabilidad en la toma de decisiones, sino que es un marco en el que se le da un soporte al trabajador poniendo a su disposición los recursos e instrumentos necesarios para la toma de decisiones.

- Compartir información con los trabajadores y entre ellos para que estos entiendan y puedan contribuir al desempeño de la empresa (Bowen y Lawler, 1992).
- Otorgar un alto control sobre muchos de los aspectos que comprende el proceso de prestación de servicios (Hartline y Ferrell, 1996).
- Es esencialmente una estrategia de descentralización, que libera a los gerentes al confiar fuertemente en las habilidades y las capacidades de sus subordinados para tomar decisiones y así conseguir hacer el trabajo esencial sin una excesiva supervisión por parte de la dirección.

De la aplicación de las prácticas de *empowerment* dentro de la empresa se pueden enumerar una serie de consecuencias o implicaciones para la organización:

- Facilita una toma de decisiones rápida para satisfacer las necesidades de los clientes (Hartline y Ferrell, 1996). Así pues, la delegación de autoridad para la toma de decisiones relacionada con las necesidades de clientes, permite agilizar el proceso de satisfacción de las mismas.
- Se incrementa la autoeficacia del empleado debido a que es el empleado el que decide la mejor forma de desempeñar sus tareas (Hartline y Ferrell, 1996).
- El *empowerment*, a través de la libertad de acción que poseen los empleados, alienta y recompensa el ejercicio de la iniciativa y la imaginación de los mismos (Zemke y Schaat, 1989; citado en Ugboro y Obeng, 2000). Como se detallará más adelante, este aspecto resulta vital para el estímulo de la creatividad y el consiguiente desarrollo de la innovación dentro de la empresa.
- Ahire, Golhar y Waller (1996) señalan que gracias a las consecuencias derivadas del *empowerment*, es decir, mejora de la percepción que tiene el empleado con respecto a su responsabilidad e igualdad entre compañeros, se produce un incremento en su participación. Este incremento de la

participación de los empleados tiene, entre otras consecuencias, una mejora de la calidad, supone un estímulo a la innovación y favorece los procesos de gestión del conocimiento.

- Finalmente, se puede indicar que, aspectos como la autonomía dada a los empleados en la toma de decisiones, la percepción que tienen sobre los aumentos de su autoeficacia, la mejora de percepción que poseen en cuanto a su responsabilidad dentro de la organización, etc., terminan incidiendo de forma positiva en la motivación de los empleados (Geralis y Terziowski, 2003) y, consiguientemente, en su satisfacción (Hartline y Ferrell, 1996). Es más, autores como Gupta, McDaniel y Herath (2005) hablan de estrategias de *empowerment* como un medio para incrementar la motivación de los empleados, y Ugboro y Obeng (2000) demuestran que el *empowerment* está asociado positivamente con la satisfacción de los trabajadores y la satisfacción del cliente.

El *empowerment* de los empleados ha sido considerado tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicios. No obstante, este concepto adquiere especial relevancia bajo un contexto de servicios, donde el contacto con el cliente es mayor, y más concretamente en aquel grupo de empleados que más en contacto está con los clientes, es decir, el *front-line* de la empresa. Como ya se ha indicado con anterioridad, uno de los objetivos de las organizaciones es la satisfacción de sus clientes, y para el logro de este objetivo, intervienen numerosos aspectos de los que en este caso se destaca el contacto que se produce entre los empleados y los clientes. Es en este caso y en empresas con un alto grado de contacto entre empleados y clientes (p. ej. hoteles) donde el *empowerment* adquiere especial relevancia y utilidad, pues esta práctica dota a los empleados de la flexibilidad necesaria para tomar decisiones en el acto que permitan resolver problemas y satisfacer a los clientes (Hartline y Ferrell, 1996).

## 6. Relaciones con proveedores

Son numerosos los autores que incluyen la gestión de las relaciones con proveedores dentro de las prácticas de gestión de calidad. Con distintas denominaciones, pero con planteamientos similares están los trabajos de Ahire, Golhar y Waller (1996) y Saraph, Benson y Schroeder (1989) que hablan de gestión de la calidad de los proveedores; los de Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994) y Grandzol y Gershon (1998) que se refieren a esta práctica como cooperación externa; el de Black y Porter (1995) que la denominan asociación con proveedores; y el trabajo de Powell (1995) que se refiere a ella como proximidad a los proveedores.

Para destacar la importancia que tiene la existencia de unas relaciones adecuadas con los proveedores es ilustrativo el estudio de Leonard y Sasser (1982), según el cual encontraron que la principal fuente de problemas de calidad en productos y/o procesos tiene su origen en entradas defectuosas procedentes de los proveedores.

Así pues, no es de extrañar que la gestión de proveedores haya pasado a ser considerada como una parte del proceso productivo de las organizaciones (Ahire, Golhar y Waller, 1996), y como tal, la organización debe asegurar la calidad de dicha etapa, al igual que las del resto. En este sentido, la relevancia de la gestión de proveedores viene marcada por los siguientes aspectos:

- La calidad de los *inputs* determinará el nivel de esfuerzo que tendrá que realizar la empresa compradora. Cuando Flynn, Schroeder y Sakakibara (1995) analizan la gestión de los procesos dentro de las organizaciones, observan que una de las principales sus fuentes de variabilidad se encuentra en la función de compras de materias primas. De este modo sostienen que una adecuada gestión de las relaciones con proveedores y, por tanto, una mejora en la calidad de los *inputs* redundaría positivamente sobre el proceso al eliminar esta fuente de variabilidad. Por otro lado, al disminuir los controles necesarios sobre estos *inputs*, la empresa podría emplear dichos recursos en controlar otras variables del proceso como

pueden ser maquinaria o personas (Forza y Flippini, 1998) mejorando consiguientemente el desarrollo del proceso.

- La calidad de los *inputs* determina la calidad de los *outputs*, es decir, la fabricación de productos de calidad requiere que los materiales suministrados por los proveedores cumplan con las especificaciones y estándares definidos por el comprador.
- La capacidad de reacción del proveedor ante necesidades del comprador determina el grado de flexibilidad de la empresa ante sus clientes.

En cuanto a los efectos que se derivan de una adecuada gestión de estas relaciones con proveedores:

- Kaynak (2003) sostiene que la mejora de las relaciones con proveedores incrementa el desempeño, tanto de proveedores como de compradores, lo cual, es especialmente cierto cuando la calidad y la entrega son prioridades de los compradores. En este sentido Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994), cuando hablan de cooperación entre empresa y proveedor, dicen que ésta ha de colocar el acento en la búsqueda de beneficios mutuos y en el desarrollo de actividades del tipo ganar-ganar, contribuyendo así al establecimiento de relaciones duraderas o a largo plazo.
- Por otro lado, Kaynak (2003) indica que una colaboración directa y eficaz con proveedores permite a la organización una reducción de su inventario, con lo que se reducen gastos, se reducen stocks de seguridad y se crean operaciones “limpias”.

Al igual que en el sector industrial, en las empresas de servicios se encuentran numerosos ejemplos que resaltan los efectos positivos que presenta la cooperación con proveedores. Así, Callahan y Moretton (2001) observan que con una adecuada gestión de las relaciones con proveedores se consigue acortar la duración de los procesos de desarrollo de software. Por otro lado,

Gittell (2002) pone de manifiesto que esta colaboración permite incrementar la satisfacción del cliente y, también sostiene que en operaciones de servicios con alta interdependencia entre proveedores se requiere una alta coordinación entre los mismos. Finalmente, Carman et al. (1996) y Douglas y Ryman (2003) indican que esta colaboración redundará en incrementos de valor para el cliente que suponen mejoras en su satisfacción.

Por último, hay que destacar que la cooperación externa en el ámbito de los servicios tendrá sentido para aquellas empresas que usen de forma significativa *inputs* de proveedores, es decir, en aquellos casos en que exista una alta interdependencia de los proveedores, entonces será necesaria una alta coordinación entre proveedor y comprador (Douglas y Fredendall, 2004).

## **7. Benchmarking**

Ahire, Golhar y Waller (1996) señalan que el *benchmarking* consiste en analizar los mejores productos y procesos de las compañías líderes del sector o de organizaciones líderes de otras industrias que utilicen procesos similares. Este conocimiento debe ser usado por la empresa para la mejora de sus propios productos, servicios y procesos. Así pues, resulta fundamental obtener información adecuada, exacta y puntual sobre las mejores prácticas que se están desarrollando en nuestro mercado o mercados similares. Por tanto, una estrategia de *benchmarking* debe ser realizada con un objetivo claro como es la mejora de la calidad de los productos y servicios y la reducción de costes. Saravanan y Rao (2006) hacen una consideración interesante al concepto, como es indicar que es un proceso sistemático y continuo que se compone de cuatro etapas; planificación, análisis, integración y acción, con lo que están indicando que no es una actividad coyuntural y espontánea, sino que, como sugieren Prasnikar, Debeijak y Ahcan (2005), las actividades de *benchmarking* deben estar integradas dentro de la gestión estratégica de la empresa.

Así pues, las prácticas de *benchmarking* permitirán:

- Mejorar los procesos clave de la empresa (Porter y Tanner, 1996; citado en Rao, Solis y Raghunathan, 1999).
- Conocer la posición relativa de la empresa respecto a los competidores. Las prácticas de *benchmarking* permiten a las empresas mejorar su sistema interno a través del aprendizaje de fuentes externas. Sin *benchmarking* las empresas no sabrían su posición relativa con respecto a los competidores y perderían oportunidades sobre nuevas vías de pensamiento necesarias para lograr mejoras radicales, y tampoco tendrían formas de evaluar la eficacia de sus procesos.
- Orientar nuestros esfuerzos hacia aquellos rasgos o características viables y útiles que poseen determinados productos y servicios que ya están probados en el mercado (Ahire y O'Shaughnessy, 1998).
- Adoptar aquellas prácticas exitosas que son desarrolladas por competidores o no competidores o de industrias que utilizan procesos similares para la mejora de los procesos de prestación de servicios y el soporte de los mismos (Ahire y O'Shaughnessy, 1998).

Dicho lo anterior, parece claro que existe una fuerte conexión entre *benchmarking* y la gestión del conocimiento dentro de la empresa. Así pues, Rao, Solis y Raghunathan (1999) hablan del *benchmarking* como un proceso de aprendizaje que permite mejorar el sistema interno de la empresa a través de fuentes externas. McAdam (2004) considera que el *benchmarking* es el proceso mediante el cual el conocimiento residente en otras organizaciones es tenido en cuenta para ser embebido por la organización. Y, frente a los que describen el *benchmarking* como una práctica que promueve la imitación, Massa y Testa (2004) sostienen que es un proceso mediante el cual se adquiere conocimiento externo explícito o tácito.

Con respecto a la dualidad industria y servicios, Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2001a) vienen a decir que el *benchmarking* en empresas manufactureras es más fácil que en empresas de servicios, debido a que en las

empresas manufactureras se pueden estandarizar las características de los productos, procesos, costes, estrategia, etc. Sin embargo, resulta más difícil en los servicios debido a su intangibilidad y debido también a que para hacer *benchmarking* en empresas de servicios, no sólo hay que ver aspectos similares a los examinados por las empresas transformadoras, sino que hay que mirar a otros aspectos como puede ser la satisfacción del cliente y de los empleados.

## **8. Gestión de procesos**

La gestión de procesos está relacionada con cómo: 1) la organización diseña e introduce productos y servicios, 2) integra la producción y las exigencias de entrega, y 3) gestiona el desempeño de los proveedores<sup>5</sup> (Evans y Lindsay, 2001). La idea fundamental de este principio de la gestión de la calidad es que las organizaciones son conjuntos de procesos interrelacionados y que la mejora de estos procesos es el fundamento para la mejora del desempeño (Deming, 1986). Deming entiende el conjunto de procesos interrelacionados como un sistema, y su tratamiento de sistema organizacional es generalmente consistente con el uso de este término en la teoría sobre gestión.

Para abordar la gestión de procesos es necesario entender previamente lo que es un proceso. Así pues, un proceso es un conjunto de actividades que, cuando son completadas todas juntas, producen un resultado que es valioso para el cliente (Ittner y Larcker, 1997). Un proceso es, por tanto, una estructura para la acción, es decir, la estructura por la cual una organización hace lo que es necesario para producir valor para sus clientes (Davenport, 1993).

El objetivo básico de la gestión de procesos es la reducción de costes, acortar la duración de los ciclos e incrementar la eficiencia. Así pues, la orientación a los procesos es operativizada a través de un conjunto de prácticas para: 1) identificar y documentar los procesos básicos de la organización, y 2) medir,

---

<sup>5</sup> Dada la importancia que la gestión de las relaciones con proveedores presenta para la gestión de la calidad, ésta ha sido tratada como una práctica de gestión diferenciada.

evaluar y mejorar dichos procesos. En este sentido, hay un amplio rango de mecanismos para la gestión de procesos, desde las herramientas de mejora orientadas a los procesos (tales como análisis de valor de los procesos y análisis de la duración del ciclo del proceso) a la implementación de estructuras organizativas que están basadas sobre los procesos de negocio básicos (Ittner y Larcker, 1997).

La gestión de procesos conlleva la adopción de un enfoque preventivo para la mejora de la calidad. Así pues, esta gestión permite el diseño de un programa de producción estable y una distribución del trabajo adecuada (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Saraph, Benson y Schroeder, 1989) consiguiendo así reducir la variabilidad de los procesos (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995). La reducción de la variación en los procesos debería dar como resultado un aumento de la uniformidad en el *output* así como la reducción de los reprocesos y los desperdicios (Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994; Forza y Flippini, 1998) porque los problemas de calidad son identificados e inmediatamente corregidos (Ahire y Dreyfus, 2000).

Por otro lado, la gestión de procesos también se encarga del mantenimiento regular de los equipos, el cual contribuye positivamente a la calidad de los productos/servicios a través de la mejora de la fiabilidad de las máquinas y la reducción de interrupciones en los procesos de producción/prestación (Ho, Duffy y Shih, 1999).

Así pues, la evidencia empírica muestra que:

- Una gestión eficaz de los procesos da como resultado un incremento del porcentaje de productos que pasa la inspección final sin reproceso. Este incremento de la producción de calidad permite mejorar la calidad del producto y, en suma, otras mejoras en aspectos competitivos como la reducción de costes y una prestación más rápida (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995).

- Adicionalmente, los hallazgos empíricos de Ahire y Dreyfus (2000) y Forza y Flippini (1998) muestran que la gestión de procesos afecta directa y positivamente a la calidad del producto.
- Algunas organizaciones han experimentado importantes mejoras de desempeño a través del rediseño de procesos y la reingeniería.
- Lee, Yang y Yu (2001) afirman que la gestión de procesos tiene un impacto positivo sobre el desempeño de la calidad a través de la reducción de la variabilidad de los procesos.

La gestión de procesos en los servicios se refiere esencialmente a los procedimientos, sistemas y tecnologías que son requeridos para racionalizar la prestación del servicio. El proceso de prestación del servicio debe ser perfectamente racionalizado, estandarizado y simplificado para que los clientes puedan recibir el servicio sin muchos problemas o complicaciones (Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001a). Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994) han considerado la gestión de procesos como aquellas prácticas que se han orientado sobre la gestión de los medios o acciones desarrolladas en los procesos y no en los resultados. Douglas y Fredendall (2004) aluden a las tres principales líneas de investigación en procesos de servicios para justificar la aplicación del constructo:

- La primera línea se centra en cómo diseñar el proceso de servicio (Shostack, 1984).
- La segunda se refiere a la gestión del contacto con los clientes y cómo influye en el proceso y en la percepción que el cliente tiene sobre la calidad de servicio (Kellogg y Chase, 1995).
- La tercera examina técnicas y procedimientos de gestión de la calidad, tales como pueda ser el control estadístico de la calidad (Stewart y Chase, 1999; Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001a).

La literatura sobre servicios hace especial hincapié en dos dimensiones de la gestión de procesos la visibilidad y la variabilidad.

En cuanto a la visibilidad, hay que tener en cuenta que, a diferencia de los productos, en los servicios el proceso de producción es visible para el cliente, pues éste es parte del proceso. Por tanto, la orientación a los procesos tiene un impacto significativo y directo sobre la satisfacción del cliente con el servicio recibido (Nilsson, Johnson y Gustafsson, 2001).

Por otro lado, la coproducción de los servicios con el cliente en el momento y lugar elegido por el cliente añade una gran variabilidad al proceso de producción de servicios. Por tanto, una mejora en las operaciones puede reducir la variación aparente en los procesos y tener un efecto indirecto sobre los resultados de negocio a través del incremento de la satisfacción del cliente (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003).

La gestión de procesos no solamente tiene un efecto directo sobre el desempeño de la organización como se ha comentado con anterioridad, sino que además se encuentra positivamente relacionado con otras prácticas de gestión de la calidad como son la mejora continua y la satisfacción o realización de los empleados (Douglas y Fredendall, 2004), lo cual favorece las sinergias entre prácticas.

### **Gestión de la calidad y resultados**

Los resultados de los negocios se pueden mejorar, fundamentalmente, en dos sentidos: incrementando los ingresos o reduciendo los costes. En este sentido, las prácticas de gestión de la calidad pueden ser implantadas para lograr estos objetivos (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003), pues a través de la mejora de la calidad interna se podría incrementar la productividad y disminuir los costes internos y, consiguientemente, incrementar la rentabilidad de forma indirecta. Por otro lado, la personalización de un producto para exceder las necesidades de los clientes puede incrementar la satisfacción del cliente, lo cual tiene efectos directos sobre la lealtad y retención de los clientes y,

consiguientemente, incrementa ventas futuras. Por tanto, las prácticas de gestión de la calidad pueden mejorar los resultados de las empresas.

No obstante, la literatura muestra división respecto a las afirmaciones anteriores (Powell, 1995). Así pues, se encuentran los que están a favor y los que están en contra de que la gestión de la calidad tenga una incidencia positiva en los resultados.

Los que están en contra, sostienen que empíricamente no está demostrado que las empresas que utilizan la gestión de la calidad tengan mejores resultados que las que no la tienen. Probablemente estos casos se corresponden con aquellas organizaciones que no han aplicado eficazmente los programas de gestión de la calidad.

No obstante, la mayoría de la literatura apoya la existencia de una relación positiva. Así, por ejemplo, Baldwin y Clark (1992) analizan las inversiones en capacidades organizacionales, como la gestión de la calidad, y encontraron que tales inversiones mejoran sustancialmente el desempeño respecto de los competidores. Igualmente, Krishnan, Shani, Grant y Baer (1993) sostienen que, en aquellas empresas donde la implantación de la gestión de la calidad ha sido exitosa, se han obtenido mejoras en los productos y en la calidad de servicio (en términos de consistencia, desempeño, tiempo de entrega y robustez), en la mejora de la competitividad y desempeño financiero, el enriquecimiento de los puestos de trabajo, y la transformación de la cultura corporativa. Del mismo modo, Terziovski y Samson (1999) analizaron la relación entre las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño organizacional, llegando a la conclusión de que es más probable que las organizaciones que tienen implantado un sistema de gestión de la calidad logren un mayor desempeño en sus relaciones con los empleados, satisfacción del cliente, desempeño operativo y desempeño de negocio que aquellas otras organizaciones que no tienen implantado dicho sistema.

La comprobación empírica de esta relación ha sido realizada de múltiples formas, tanto en lo que se refiere a la conceptualización del constructo gestión

de la calidad, como en lo que se refiere a la conceptualización del constructo desempeño.

Con respecto a la consideración que se hace de la gestión de la calidad, se encuentran trabajos como los de Douglas y Judge (2001) que la definen como un constructo unidimensional para contrastar la relación entre gestión de la calidad y desempeño, mientras que otros estudios definen la gestión de la calidad como un concepto multidimensional (Samson y Terziovski, 1999).

Con respecto al constructo desempeño, también son diferentes las perspectivas que se han adoptado al respecto. Así, por ejemplo, Anderson, Rungtusanatham, Schroeder y Devaraj (1995) y Dow, Samson y Ford (1999) analizan los efectos de las prácticas de gestión de la calidad sobre el desempeño de la calidad; Choi y Eboch (1998) y Samson y Terziovski (1999) lo hacen sobre el desempeño operativo, y Adam et al. (1997) y Hendricks y Singhal (1997) lo realizan sobre desempeño de negocios. En conjunto, todos estos estudios y otros muestran que las prácticas de gestión de la calidad tienen un fuerte efecto sobre el desempeño de la calidad y el desempeño operativo, pero un débil o insignificante efecto sobre el desempeño de los negocios. De modo similar, el desempeño de la calidad tiene un fuerte efecto sobre el desempeño operativo, pero a menudo un débil o insignificante efecto sobre el desempeño del negocio. Una de las principales razones del débil efecto de las prácticas de gestión sobre el desempeño del negocio podría estar en que dicha relación es contingente con otros factores tales como el entorno competitivo o el contexto organizacional.

También se han desarrollado algunos trabajos que tratan de analizar el efecto que poseen otras variables sobre dicha relación. Así, por ejemplo, Hendricks y Singhal (1997, 2001) han encontrado diferentes características organizacionales, tales como el tamaño o el grado de capital, que influyen en los beneficios de las prácticas de calidad, encontrando evidencia empírica de que las pequeñas empresas son las más beneficiadas por la gestión de la

calidad en relación a magnitudes como los ingresos y ventas. En el sector servicios, Gustafsson, Nilsson y Johnson (2003) analizan el efecto de las prácticas de gestión de la calidad sobre el desempeño y observan que el desempeño de los negocios depende del tamaño de las organizaciones.

Finalmente, es interesante destacar la existencia de otro grupo de estudios que trata de identificar cuáles son las prácticas de gestión de la calidad que más impacto tienen sobre los resultados. Así, por ejemplo, Hasan y Kerr (2003) indican que la literatura señala a las dimensiones “alta dirección” y “satisfacción del cliente” como las más importantes en términos de sus efectos sobre el desempeño organizacional. Igualmente, Gustafsson, Nilsson y Johnson (2003) indican que la literatura suministra hallazgos sobre cómo los resultados del negocio están influenciados por prácticas de calidad tales como la gestión de recursos humanos, la orientación a los procesos y la orientación al cliente, dependiendo del tamaño de la empresa.

Por tanto, son numerosos los trabajos empíricos desarrollados en el sector industrial, en el sector servicios o en ambos, que sostienen que la probabilidad de mejorar los resultados aumenta con la implantación eficaz de las prácticas de la gestión de la calidad.

No obstante, esta relación positiva encuentra algunas salvedades en la literatura de servicios. Así, por ejemplo, Raju y Lonial (2001) sostienen que la relación calidad y desempeño es más probable que sea más fuerte en los productos que en los servicios. La justificación viene dada porque en los servicios, cualquier mejora de la calidad pasa en muchos casos por la personalización del servicio y, por tanto, por dedicar más recursos humanos, lo que supone unos incrementos de costes. Es más, en algunos casos la relación puede ser hasta incluso negativa.

Además de los efectos positivos<sup>6</sup> que las prácticas de gestión de la calidad pueden tener sobre los resultados de la empresa, la literatura presenta un acuerdo unánime en cuanto a la capacidad que tienen éstas para ser fuente de ventaja competitiva. Así pues, trabajos como los de Dean y Bowen (1994) y Prajogo y Sohal (2001) indican que la consideración de que la gestión de la calidad como modelo de gestión que proporciona una ventaja competitiva a la empresa es ampliamente generalizada en todo el mundo. Igualmente, en el ámbito de los servicios, encontramos que muchos investigadores reconocen que la calidad de servicio puede traer a la organización una ventaja competitiva duradera (Sultan y Simpson, 2000). De este modo, la calidad de servicio, la satisfacción del cliente y el valor al cliente se han convertido en el momento actual en la principal preocupación de empresas transformadoras y empresas de servicios (Gupta, McDaniel y Herath, 2005).

---

<sup>6</sup> Entre los beneficios de la gestión de la calidad se pueden enumerar: 1) mejora la comprensión de las necesidades de los clientes, 2) mejora la satisfacción de los mismos, 3) mejora la comunicación interna, 4) busca soluciones a los problemas, 5) consigue el compromiso y la motivación de los trabajadores, 6) se disminuyen errores, y 7) se reducen los desperdicios.



## Capítulo 4. Conocimiento

La gestión del conocimiento, si bien no es un fenómeno nuevo (Sabherwal y Becerra-Fernández, 2003), sí que se ha convertido en un tema de actualidad por su relevancia y sus implicaciones dentro de la empresa. Según Prusak (2001), citado en Lundvall y Nielsen (2007) la primera reunión científica que se centró de forma concreta sobre la gestión del conocimiento tuvo lugar en 1993. Sin embargo, hoy es un tópico bastante común cuyo interés ha ido creciendo a lo largo de los años. Alavi y Leidner (2001) indican que esta perspectiva basada en el conocimiento ha emergido en la literatura de dirección estratégica de la mano de Cole (1998), Nonaka y Takeuchi (1999) y Spender (1996), perspectiva que se construye sobre la teoría de los recursos y capacidades, lo que ha permitido que muchos autores afirmen que el conocimiento es la fuente más importante de ventaja competitiva, de creación de valor y de un desempeño superior y duradero (Grant, 1996a; Holsapple y Singh, 2001; Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1991; Schulz y Jobe, 2001; Teece, 1998; Teece, Pisano y Shuen, 1997), siendo un ingrediente indispensable para el desarrollo de competencias básicas y dinámicas y, más generalmente, como un factor determinante de éxito para aquellas empresas con ambiciones a nivel global.

La visión basada en los recursos es clara en cuanto al papel que el conocimiento tiene en la creación de ventaja competitiva. El conocimiento, como un activo, puede poseer las propiedades de ser valioso, raro, inimitable y vinculado a la organización (inmovilidad). Estas propiedades son claves para

facilitar un desempeño superior de la empresa (Barney, 1991). Así pues, desde esta perspectiva, el conocimiento ha sido considerado como uno de los recursos más importantes a nivel estratégico (Benavides y Quintana, 2005).

Además, hay que indicar que las características del entorno actual, altamente competitivo y dinámico, provocan, en la mayoría de los sectores, una alta tasa de obsolescencia del conocimiento (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002), lo cual obliga a las empresas a crear información y conocimiento para hacer frente a dichos entornos (Gore y Gore, 1999) o, como indican Bergman, Jantunen y Saksa (2004), el entorno actual exige a las organizaciones herramientas proactivas de gestión del conocimiento.

Además de la importancia del conocimiento como recurso estratégico de la empresa, su gestión se ha convertido en un instrumento para la utilización eficaz de otros muchos recursos que son importantes para la empresa (Bloodgood y Salisbury, 2001).

La gestión del conocimiento ha sido abordada desde diferentes perspectivas, siendo una de las más desarrolladas la relacionada con los sistemas de información de la empresa. No obstante, hay que indicar que la gestión del conocimiento no es solamente tecnología ni puede ser realizada simplemente a través de sistemas de información, sino que el conocimiento y su gestión requiere, entre otros, la participación de personas, procesos y tecnologías que le den soporte (Raghu y Vinze, 2007).

Una estrategia de gestión del conocimiento exitosa identifica los puntos de apalancamiento claves de una empresa para lograr resultados, lo que ha dado lugar a que investigadores y profesionales se concentren en cómo el conocimiento es gestionado.

Por todo lo anterior, no es de extrañar que la gestión del conocimiento haya emergido en la última década como uno de los conceptos de gestión más debatidos. No obstante, la industria hotelera no ha conseguido el mismo nivel de aplicación e investigación empírica que en otros campos. Tal es la escasa

cobertura que se le da en la literatura que Hallin y Marnburg (2008) tras analizar 2365 trabajos relacionados con el concepto de gestión del conocimiento dicen que sólo fueron identificados 19 trabajos empíricos relacionados con la industria hotelera.

Por tanto, este capítulo trata de cubrir dicho déficit dentro de la literatura. Para ello, este capítulo se ha estructurado en cinco apartados. En el primero, se presenta el marco conceptual que permite delimitar el constructo objeto de estudio. En segundo lugar, se analizan diferentes tipologías en relación al conocimiento. En tercer lugar, se analiza el constructo gestión del conocimiento así como los diferentes elementos que lo componen. Finalmente, en los dos últimos apartados se presentan respectivamente la relación existente entre la gestión del conocimiento y los resultados empresariales y la ventaja competitiva de la empresa. No obstante, dicha relación será más extensamente desarrollada en el capítulo de hipótesis.

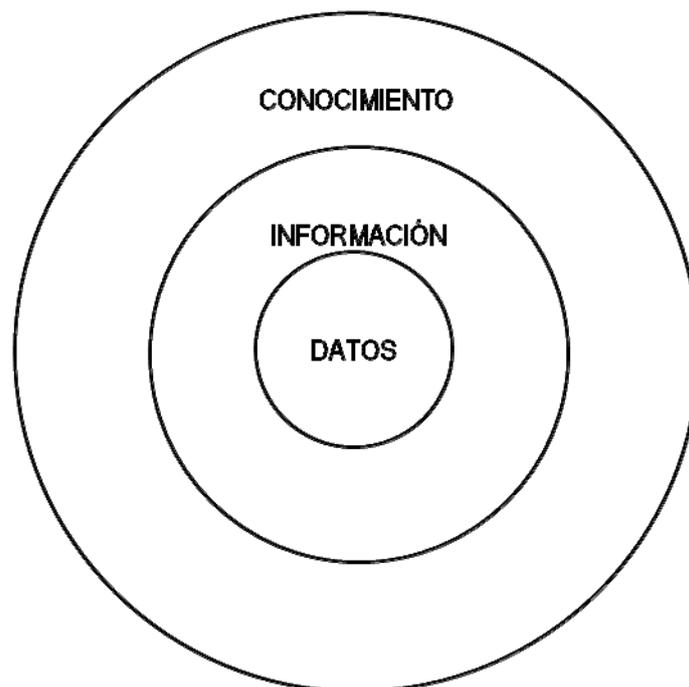
### **Marco conceptual**

Adentrarse en el estudio del conocimiento resulta algo complejo pues la literatura usa indistintamente términos como datos, información y conocimiento, los cuales presentan diferencias relevantes (Gore y Gore, 1999). Alavi y Leidner (2001) indican que si la información y el conocimiento fueran lo mismo, no habría nada nuevo de lo que hablar, pues la literatura ya ha tratado ampliamente el constructo información. Así pues, Nonaka (1994) indica que la información es un flujo de mensajes, mientras que el conocimiento es creado y organizado por muchos flujos de información, es decir, la información es un flujo de datos con significado y el conocimiento es el stock de información. Por otro lado, Leonard y Sensiper (1998, p. 113) definen el conocimiento como “información que es relevante, procesable y basada en parte y como mínimo en la experiencia”. De esta definición, puede deducirse que el conocimiento es un constructo más amplio que la información, por lo que podemos decir que la información es una parte o elemento del conocimiento. En este sentido se

manifiestan Gore y Gore (1999) cuando señalan que el concepto conocimiento es más amplio que el de información, pues el conocimiento, además de información, incluye las creencias del individuo basadas en dicha información, creencias que dependen del propósito y entendimiento del individuo, las cuales, se encuentran afectadas por la interacción con personas y el desarrollo de juicios, actitudes y comportamientos.

Un enfoque esclarecedor sobre la distinción terminológica entre información y conocimiento es el ofrecido por Alavi y Leidner (2001), los cuales indican que los datos son números y hechos presentados en bruto, la información está constituida por datos procesados y el conocimiento es información autenticada. Existe pues, una jerarquía en estos conceptos como se presenta en la Figura 2.

**Figura 2: Jerarquía de los conceptos datos, información y conocimiento**



Fuente: Lim, Ahmed y Zairi (1999, p. 2).

Si bien información y conocimiento son dos constructos distintos, hay que destacar que existe un proceso interactivo y dinámico entre ambos. Así pues, Alavi y Leidner (2001) sostienen que la información se convierte en conocimiento una vez que es procesada en la mente de los individuos y que el

conocimiento se convierte en información una vez que es articulado y presentado en forma de textos, gráficos, palabras y otras formas simbólicas. Por tanto, una implicación de esta afirmación es que para que varios individuos entiendan lo mismo cuando se enfrentan a iguales datos e información, ellos deben compartir determinadas bases o patrones de procesamiento de la información.

Identificada la frontera entre datos, información y conocimiento, la literatura ofrece un gran número de definiciones sobre el constructo conocimiento. Así pues, Alavi y Leidner (2001) dicen que el conocimiento es información poseída en la mente de los individuos, es decir, información personalizada relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones y juicios. Walczak (2005) desde un punto de vista de la toma de decisiones considera que el conocimiento es definido como datos, habilidades, situación (contexto) o información que facilita la toma de decisiones de calidad. Por su parte, Song, Van der Bij y Weggeman (2006) entienden el conocimiento como información que ha sido validada por la experiencia, que está embebido en el sistema de creencias de las personas como reglas para la acción, y en el caso de las empresas ha resultado beneficioso para su desempeño. Finalmente, Chou (2005) señala que el conocimiento es específico de un contexto, lo que significa que la información se convierte en conocimiento útil y relevante sólo cuando se da en un contexto concreto y es interpretado por las personas.

La multiplicidad de definiciones ofrecida por la literatura hace que sean variados los enfoques y matices. No obstante, Alavi y Leidner (2001) resumen las cinco dimensiones del conocimiento (véase la Tabla 13).

**Tabla 13: Dimensiones del conocimiento**

Conocimiento como ...	Descripción	Gestión del conocimiento
Estado mental	Se centra en la capacidad de los individuos para ampliar su conocimiento personal y aplicarlo a las necesidades de la organización.	Se orienta hacia la mejora del aprendizaje de los individuos y su comprensión a través de la información suministrada por el sistema.

Conocimiento como ...	Descripción	Gestión del conocimiento
<b>Objeto</b>	El conocimiento puede ser considerado como una cosa u objeto que puede ser acumulado y manipulado.	Se orienta sobre la construcción y gestión de <i>stocks</i> de conocimiento.
<b>Proceso</b>	Proceso simultáneo de conocimiento y actuación. Esta perspectiva se centra en la aplicación de la experiencia.	Se orienta sobre los flujos de conocimiento y sobre los procesos de creación, compartición y distribución del mismo.
<b>Condición para tener acceso a la información</b>	El conocimiento organizacional debe ser organizado para facilitar el acceso y la recuperación de un contenido. Es una extensión de la visión como objeto, pero enfatizando en la accesibilidad a la información.	Se orienta hacia el diseño de sistemas que permitan el acceso y recuperación de contenidos de un modo eficaz.
<b>Capacidad</b>	Capacidad para acciones específicas y para usar la información, es decir, el aprendizaje y experiencia resultante en una habilidad para interpretar información y averiguar qué información es necesaria en la toma de decisiones.	Sugiere una perspectiva centrada en la construcción de competencias básicas, la comprensión de la ventaja estratégica del saber hacer y la creación de capital intelectual.

Fuente: Alavi y Leidner (2001).

A la vista de todo lo anterior, para los fines de este trabajo se definirá el conocimiento como información útil y relevante que ha sido procesada e interpretada por un individuo sobre la base de sus creencias, experiencias y saber hacer, y en un contexto determinado para tomar decisiones de calidad y solucionar los problemas que ocurran.

### Tipos de conocimiento

A lo largo de la literatura y como puede observarse en la Tabla 14 han sido múltiples y variadas las clasificaciones que se han establecido sobre el conocimiento. Para McAdam (2004) esta extensa variedad de tipologías debería hacer que las organizaciones adoptaran visiones amplias y

constructivas sobre los diferentes tipos de conocimiento en lugar de visiones estrechas basadas en determinadas preferencias filosóficas.

**Tabla 14: Tipos de conocimiento**

	Tácito vs explícito	Individual vs colectivo	Público vs privado	Arquitectural vs componente	Parte de un sistema vs independiente	Complejo vs simple	Observable vs no observable
Polanyi (1966)	X						
Winter (1987)	X				X	X	X
Henderson y Clark (1990)				X			
Kogut y Zander (1992)		Personal, grupo, organizacional y redes					
Nonaka y Takeuchi (1995)	X	X					
Matusik y Hill (1998)	X	X	X	X			
Gore y Gore (1999)		Individual y organizacional					
Chen (2005)	X	X		X			

Fuente: Elaboración propia.

La tipología mostrada en la Tabla 14 no resulta exhaustiva, pues son múltiples las clasificaciones establecidas. En dicha tabla se han presentado las más relevantes y a continuación se desarrollarán solamente las cuatro primeras, pues son las que más impacto presentan desde el punto de vista de la gestión del conocimiento.

### **Tácito versus explícito**

La diferencia entre conocimiento tácito y explícito es también conocida como la dimensión ontológica del conocimiento, la cual se centra en el desarrollo del

conocimiento y habilidades (tácitas y explícitas) a nivel individual, las cuales se convertirán en un repositorio de capital intelectual (Adamson, 2005).

Polanyi (1966) con su libro "The tacit dimension" introdujo la distinción entre conocimiento tácito y explícito. Él consideraba que los individuos sabían más de lo que podían explicar, lo cual implica que hay una parte del conocimiento residente en el individuo que no puede ser explicado por medio de palabras, es decir, el conocimiento tácito, y otra parte que sí puede ser explicado, el conocimiento explícito.

El conocimiento tácito es conocimiento que es intrínseco a la persona, el cual incluye aprendizaje cognitivo, modelos mentales y habilidades técnicas. Por su parte, el conocimiento explícito es conocimiento que ha sido codificado en algunos medios externos a la persona como pueden ser documentos en papel, ficheros y bases de datos electrónicas, y los procedimientos operativos de una empresa (Nonaka, 1994).

### **Conocimiento explícito**

Es el conocimiento que está codificado en algún medio o soporte externo a la persona y, por tanto, es accesible para personas distintas a las que lo originaron. Esta codificación implica que se encuentra expresado en estructuras formales compatibles con el lenguaje humano (Brennan y Dooley, 2005) y, por tanto, este conocimiento es transmisible en un lenguaje formal, pudiendo ser expresado en palabras y números y siendo fácil de comunicar.

Si bien el conocimiento explícito puede ser transmitido de unas personas a otras con relativa facilidad, una cuestión distinta es la capacidad que tienen dichas personas para asimilarlo (absorberlo), lo cual dependerá de que dichas personas puedan leer y entender dicha codificación (Jensen, Johnson, Lorenz y Lundvall, 2007), es decir, la absorción no es automática, pues es necesario que la mente de la persona esté preparada para adquirir esos conocimientos codificados. Así pues, el conocimiento codificado, considerado de forma aislada, no es económicamente útil. Por tanto, desde el punto de vista de la

gestión del conocimiento la principal preocupación es que este conocimiento sea parte de la base del conocimiento organizacional, que sea usado eficientemente y que contribuya a cambios en las prácticas de trabajo, procesos y productos.

Este tipo de conocimiento puede ser adquirido gracias a que puede ser articulado y codificado (Simonin, 1999) y al desarrollo de aplicaciones tecnológicas que han ayudado a la acumulación, recuperación y distribución de este tipo de conocimiento (Raghu y Vinze, 2007). Así pues, se puede decir que este tipo de conocimiento se encuentra más vinculado a los sistemas formales de gestión del conocimiento (Smyth y Longbottom, 2005). No obstante, la utilización en exclusiva de sistemas de información para acumular, recuperar y distribuir datos, ficheros, etc., limita enormemente la capacidad para gestionar el conocimiento organizacional, especialmente en lo que se refiere a la transferencia del conocimiento tácito.

### **Conocimiento tácito**

Nonaka y Takeuchi (1995) lo definen como el conocimiento adquirido a través de la experiencia, por lo que resulta difícil de articular, formalizar y comunicar. Spender (1996), citado en Leonard y Sensiper (1998, p. 113) define el conocimiento tácito como “lo todavía no explicado”.

Este conocimiento, igualmente importante para el éxito de las operaciones de una organización, no es fácil de ver o expresar, es altamente personal y difícil de formalizar (Gore y Gore, 1999). Dicho conocimiento está arraigado en la experiencia, actitudes, valores y modelos de comportamiento de los individuos, o como dice Brennan y Dooley (2005) representa el conocimiento personal acumulado en las estructuras mentales de los individuos. El conocimiento tácito está embebido en rutinas no codificadas y suele manifestarse a través de su aplicación y puede ser adquirido sólo a través de la práctica. Koskinen y Vanharanta (2002) dicen que la experiencia (puntos de vista, motivaciones,

actitudes, compromiso, etc.) de los individuos es la base del conocimiento tácito. Por lo tanto, éste conocimiento suele estar más vinculado a sistemas informales de gestión del conocimiento (Smyth y Longbottom, 2005).

El carácter personal del conocimiento tácito hace que el contexto en el que el individuo se encuentra, juegue un papel importante en la generación de dicho conocimiento. Este conocimiento está embebido en acciones, en el compromiso y la implicación en un contexto específico (Nonaka, 1994).

El conocimiento tácito se puede dividir a su vez en dos dimensiones (Nonaka y Tackeuchi, 1999, p. 7):

- “Dimensión técnica, la cual incluye habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en términos de saber hacer (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo) y que se aplican a contextos específicos.
- Dimensión cognoscitiva, la cual se relaciona con los modelos mentales, los cuales incluyen esquemas, paradigmas, creencias y percepciones que ayudan a las personas a definir y entender lo que ocurre alrededor de ellas. Esta dimensión refleja nuestra imagen de la realidad (lo que existe, lo que es) y nuestra visión del futuro (lo que debería ser)”.

**Tabla 15: Diferencias entre conocimiento tácito y explícito**

Explícito	Tácito
Adquirido a través de la articulación y codificación.	Adquirido a través de la experiencia.
Codificable.	Altamente personal.
Transmisible (fácil de comunicar).	Difícil de formalizar.
Accesible por personas distintas a las que lo originaron.	No es fácil de comunicar.
Articulado.	No es fácil de ver.
Las aplicaciones tecnológicas han tenido más éxito con este tipo de conocimiento.	No articulado.
Extrínseco a la persona.	Las aplicaciones tecnológicas han tenido menos éxito con este tipo de conocimiento.
Vinculado a sistemas formales de gestión del conocimiento.	Intrínseco. Personal y acumulado en las estructuras mentales.
	Vinculado a sistemas informales de gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien se han distinguido dos tipos de conocimiento claramente diferenciados, Inkpen y Dinur (1998) y Spender (1996), citado en Leonard y Sensiper (1998), sostienen que el conocimiento se mueve sobre un continuo en el que en un extremo se sitúa el conocimiento más completamente tácito, caracterizado por las rutinas organizativas y el conocimiento y experiencia individual, y en el otro lado, se encuentra el conocimiento completamente explícito, caracterizado por procesos específicos. No obstante, la mayoría del conocimiento existente se encuentra situado en puntos intermedios del continuo.

Tanto el conocimiento tácito como el conocimiento explícito, han sido ampliamente explorados en la literatura de gestión del conocimiento durante los últimos años (Bergman, Jantunen y Saksa, 2004), no obstante, ha sido el conocimiento explícito el más estudiado frente al conocimiento tácito, pues su codificación, articulación y formalización ha facilitado su gestión (Leonard y Sensiper, 1998).

Si bien el conocimiento explícito es valioso, encontramos el inconveniente de que es difícil crear a través de él una ventaja competitiva sostenible, pues es fácil de copiar e imitar dadas las características que posee el mismo, es decir, está codificado y formalmente es fácil de transferir (Bergman, Jantunen y Saksa, 2004). En sentido contrario, observamos que el conocimiento tácito es el que resulta ser fuente de ventaja competitiva (Reed y DeFilippi, 1990).

Debido a todo lo anterior, Li, Montazemi y Yuan (2006) señalan que la clave se encuentra en la compartición del conocimiento tácito, es decir, aquel conocimiento que se encuentra acumulado en la mente humana. Por tanto, se observa que uno de los aspectos que más ha interesado a los investigadores es la transición de conocimiento tácito a explícito.

### **Individual versus colectivo**

La distinción entre conocimiento individual y colectivo es tratada ampliamente en la literatura y es también conocida como la dimensión epistemológica del conocimiento. No obstante, es interesante señalar que existen diferencias en el

tratamiento del conocimiento colectivo, pues éste es tratado a diferentes niveles entre los que nos podemos encontrar el grupo, la organización y las interrelaciones entre organizaciones. Así pues, Gore y Gore (1999) distinguen solamente entre conocimiento individual y conocimiento organizacional, Kogut y Zander (1992) distinguen entre conocimiento personal, grupo, organizacional y redes, y Yang (2004) distingue entre conocimiento individual y colectivo. En este último caso distingue entre conocimiento grupal, organizacional e interorganizacional.

La dimensión ontológica del conocimiento comienza con el conocimiento individual, y luego se mueve a niveles más altos incluyendo el grupo, la organización y las relaciones entre organizaciones, o como dicen Sabherwal y Becerra (2003), existe una progresión de conocimiento del individuo al grupo y del grupo a la organización, transición que puede realizarse gracias a la compartición del conocimiento. Así pues, la organización apoya a los individuos y les proporciona un contexto adecuado para que puedan crear el conocimiento. Por tanto, la creación de conocimiento en la organización entonces ocurre a través de la amplificación del conocimiento creado por individuos y su consolidación para alcanzar niveles ontológicos más altos (Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke y Choo, 2004).

El conocimiento individual es la suma de las competencias, información y conocimientos del individuo (Zander y Kogut, 1995). Yang (2004) lo define como el conjunto de información interpretada y sintetizada que ha sido acumulada por medio de la aplicación del talento individual, sus experiencias pasadas y sus competencias.

El conocimiento colectivo (grupo – organizacional – interorganizacional) consiste en principios, rutinas y prácticas, esquemas de la alta dirección y un relativo consenso organizacional sobre experiencias pasadas, objetivos, misiones, competidores y relaciones que son ampliamente difundidas a través de la organización y soportadas en común por un gran número de miembros de la organización (Zander y Kogut, 1995). Según Bhatt (2000, p. 18), “el

conocimiento organizacional es conocimiento individualmente compartido que las personas llegan a entender e interpretar en un contexto particular”. Para Gore y Gore (1999), el conocimiento organizacional constituye el corazón de la gestión del conocimiento e indica que la organización progresa cuando el conocimiento se mueve del dominio del individuo al de la organización. Nonaka y Takeuchi (1999, p. 1) definen el conocimiento organizacional como “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”. Sabherwal y Becerra (2003) dicen que el conocimiento a nivel de grupo y de organizaciones depende del conocimiento individual.

Matusik y Hill (1998) distinguen a nivel individual entre conocimiento tácito y explícito y, del mismo modo, a nivel organizacional distinguen entre conocimiento tácito y explícito (véase la Tabla 16).

**Tabla 16: Matriz de las dimensiones ontológica y epistemológica del conocimiento**

CONOCIMIENTO	Individual	Colectivo
Tácito	El conocimiento tácito individual se puede encontrar en esquemas individuales, habilidades, hábitos y en el conocimiento abstracto.	El conocimiento tácito colectivo reside en esquemas de la alta dirección y un relativo consenso organizacional sobre experiencias pasadas, rutinas organizativas, cultura empresarial y cultura profesional.
Explícito	El conocimiento explícito individual consiste en el conocimiento y las habilidades que pueden ser fácilmente enseñadas o escritas.	El conocimiento explícito colectivo reside en procedimientos estándar, documentación, sistemas de información y reglas.

Fuente: Matusik y Hill (1998) y elaboración propia.

Evidentemente, el conocimiento individual posee una notable importancia, pues como se ha indicado, es la base para la construcción del conocimiento organizacional. No obstante, autores como Kogut y Zander (1992) y Leiponen (2005) destacan la importancia del conocimiento organizacional. Leiponen

(2005) habla de los diferentes efectos del conocimiento individual y colectivo, y afirma que la aplicación del conocimiento colectivo es más probable que tenga significativas mejoras sobre los servicios que el conocimiento individual. Por otro lado, Kogut y Zander (1992) sostienen que el conocimiento reside en los individuos; sin embargo, si se contratan a nuevas personas en la empresa, las habilidades de la empresa no cambian, lo cual nos dirige hacia el conocimiento organizacional.

### **Privado versus público**

El conocimiento privado es aquel que es exclusivo de la empresa e incluye aspectos tales como rutinas únicas, procesos, documentación o negocios secretos. Este conocimiento puede ser fuente de ventaja competitiva si cumple con los requisitos de ser único, valioso, raro e imperfectamente imitable (Barney, 1991).

Por el contrario, el conocimiento público es aquel que no es exclusivo de la empresa y, por tanto, es de dominio público. Al no ser un conocimiento único y exclusivo de la empresa, se habla de un conocimiento que reside en el entorno, y en esencia, es un bien público. Este conocimiento incluye aspectos como las mejores prácticas profesionales y de la industria como, por ejemplo, TQM, JIT, etc. Por definición, y al contrario de lo que se decía con respecto al conocimiento privado, este conocimiento no puede ser fuente de ventaja competitiva.

Si bien conceptualmente son conceptos independientes, en la práctica ambos tipos de conocimiento están interrelacionados, sobre todo en lo que es la incorporación del conocimiento público a la organización para su combinación con el conocimiento privado existente, y así desarrollar nuevo conocimiento que será privado o público según los casos.

Por otro lado, Matusik y Hill (1998) indican que la distinción y relación entre ambos tipos de conocimiento es importante, pues la relación de ambos tipos de conocimiento con respecto a la ventaja competitiva que se pueda derivar es diferente.

### **Conocimiento componente versus conocimiento arquitectural**

El conocimiento componente es el conocimiento que se relaciona con una subrutina o un aspecto discreto de las operaciones de una organización, es decir, es el conocimiento que se relaciona “con partes” o “componentes”, más que con el todo. El conocimiento subyacente en los procesos de desarrollo de nuevos productos, procesos de gestión de inventarios, procesos de facturación a clientes, etc., podría ser considerado conocimiento componente. Cada uno de estos procesos constituye solamente un aspecto de la estructura total del conocimiento de una empresa. Para algunos, estos componentes han sido definidos como recursos, conocimientos, habilidades y sistemas técnicos. Este tipo de conocimiento puede ser visto en sus dimensiones individual y colectivo, público y privado, y tácito y explícito.

El conocimiento arquitectural, al contrario que el componente, se relaciona con el todo, es decir, con la organización. Comprende amplias rutinas y esquemas para coordinar varios componentes de la organización y ponerlos en uso. Al considerar la organización en su totalidad, este conocimiento es fundamentalmente colectivo, siendo muy difícil para un individuo articular este conocimiento en su totalidad. Por otro lado, este conocimiento, dadas las características anteriores, tiende a ser fundamentalmente tácito. Por tanto, este conocimiento es el conocimiento de toda la organización que es colectivamente sustentado, tácito y privado. Debido a lo anterior se considera que este tipo de conocimiento podría ser fuente de ventaja competitiva.

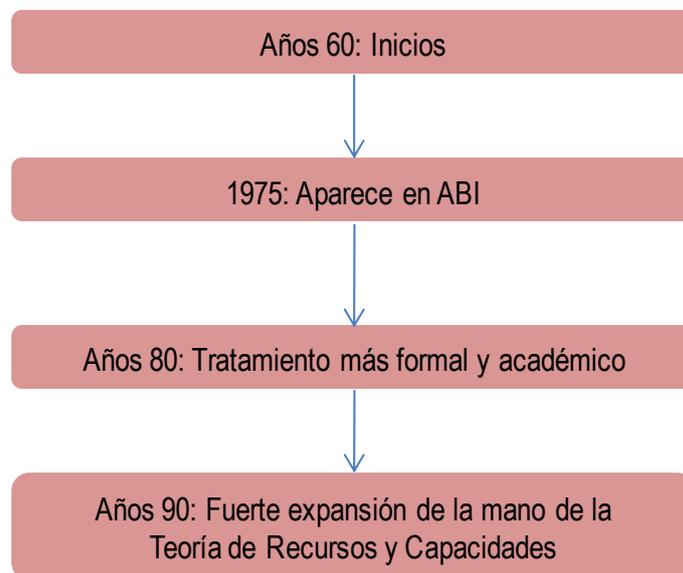
### **Gestión del conocimiento**

Delimitado conceptualmente el constructo conocimiento y diferentes tipologías del mismo, se pasa a analizar los aspectos relacionados con su gestión.

Los fundamentos de la gestión del conocimiento se sitúan a principios de los años 60 de la mano de Drucker, Machlup y Polanyi (Raghu y Vinze, 2007), siendo en el año 1975 cuando el término gestión del conocimiento aparece por

primera vez en la base de datos ABI (Serenko y Bontis, 2004). Posteriormente, en los años 80, será cuando comience a dársele un tratamiento más formal y tome auge como un campo académico (Cooper, 2006). En la década de los 90 experimentará una fuerte expansión debido al notable desarrollo de la teoría de los recursos y capacidades y también gracias al fuerte desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, las cuales inciden positivamente en la creación de sofisticadas herramientas para la gestión del conocimiento, (Vera y Crossan, 2003) contribuyendo así a su difusión.

**Figura 3: Evolución de la gestión del conocimiento**



Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de su desarrollo, la gestión del conocimiento ha recibido contribuciones desde diversas fuentes, tales como el campo de la gestión, las ciencias sociales y el campo de la información, todas las cuales han contribuido al enriquecimiento de esta disciplina con métodos, ideas y tecnologías (Bose, 2004; Levett y Guenov, 2001; Rowley, 2004). No obstante, todas estas contribuciones han dificultado la combinación de diferentes conceptos en un marco teórico consistente (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006).

Desde un punto de vista no académico, se observa que en la actualidad las empresas están creando la figura del gestor del conocimiento e igualmente se

están desarrollando equipos de creación de conocimiento, pues se ha comprobado que la gestión del conocimiento es un factor de éxito crítico en los entornos dinámicos actuales (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006).

### Concepto

Hlupic, Pouloudi y Rzevski (2002) indican que la dificultad para definir la gestión del conocimiento ha venido dada por la gran cantidad de usos que se le ha dado al término. No obstante, pese a existir gran cantidad de definiciones, se observa que todas éstas tienen en común que la gestión del conocimiento es considerada como un vehículo para mejorar la competitividad y la eficacia de la empresa.

En la Tabla 17 se muestran algunas de las definiciones más relevantes sobre la gestión del conocimiento que se han dado a lo largo de la literatura. Para cada una de las definiciones se ha tratado de dar respuesta a las siguientes cuestiones ¿qué es?, ¿qué hace?, ¿qué gestiona?, ¿qué persigue?, y ¿qué instrumentos utiliza?

**Tabla 17: Aproximación conceptual a la gestión del conocimiento**

Autores	¿Qué es?	¿Qué hace?	¿Qué gestiona?	¿Qué persigue?	¿Qué utiliza?
Quintas, Lefrere y Jones (1997)	Un proceso continuo de gestión		Cualquier tipo de conocimiento	Satisfacer las necesidades existentes y emergentes de conocimiento  Identificar y explotar los conocimientos adquiridos y existentes para desarrollar nuevas oportunidades	
Davenport y Prusack (1998)		Colecciona, organiza y transfiere información	Información	Suministrar información a quienes la necesiten	

Autores	¿Qué es?	¿Qué hace?	¿Qué gestiona?	¿Qué persigue?	¿Qué utiliza?
<b>Gore y Gore (1999)</b>				Ayudar a la consecución de los objetivos y la gestión del cambio organizacional	
<b>Tiwana (2001)</b>			Conocimiento organizacional	Crear valor y generar ventaja competitiva	
<b>Horwitch y Armacost (2002)</b>	Un enfoque organizado y sistemático	Mejorar la habilidad de una organización para movilizar el conocimiento	Conocimiento	Mejorar la toma de decisiones, desarrollar acciones y desarrollar resultados que apoyen la estrategia de negocio	
<b>Yang y Wan (2004)</b>	Proceso	Recolecta e identifica información  Convierte conocimiento tácito en explícito  Acumula conocimiento  Distribuye conocimiento	Información y cualquier tipo de conocimiento	Explotar y aplicar el conocimiento de una forma útil	
<b>Brennan y Dooley (2005)</b>				Conseguir que aquellos que saben compartan su conocimiento con aquellos que no saben y puedan necesitarlo  Conseguir que tanto el conocimiento tácito como el explícito se quede dentro de la organización	

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

Autores	¿Qué es?	¿Qué hace?	¿Qué gestiona?	¿Qué persigue?	¿Qué utiliza?
<b>Smyth y Longbottom (2005)</b>		Organiza, moviliza e interpreta información	Información	Utilizar la información para pasar a la acción	
<b>Barber, Munive y Keane (2006)</b>	Es una estrategia	Capturar, usar y transferir conocimiento		Mejorar la eficiencia Suministrar una ventaja competitiva sostenible	
<b>Gray y Meister (2006)</b>	Es una estrategia consciente	Obtener el conocimiento correcto, para la persona correcta y en el momento correcto		Mejorar el desempeño	
<b>Sherif y Xing (2006)</b>	Conjunto de procesos	Creación, organización y diseminación del conocimiento			Tecnologías de la información y comunicación
<b>Suikki, Tromstedt y Haapasalo (2006)</b>	Conjunto de métodos			Dirigir y gestionar el capital humano y los activos intangibles de la empresa	

Fuente: Elaboración propia.

Esta revisión permite identificar algunas de las características más significativas de la gestión del conocimiento. Así pues, en primer lugar, se puede indicar que la gestión del conocimiento integra procesos, personas y tecnologías para realzar la eficacia de la organización (Armistead, 1999). En segundo lugar, la gestión del conocimiento está relacionada con la explotación y desarrollo de los activos de conocimiento de una organización. En este sentido, el conocimiento que será gestionado incluye tanto el explícito (conocimiento documentado) como el tácito (conocimiento subjetivo), así como el individual y el colectivo. En tercer lugar, la gestión del conocimiento implica el desarrollo de todos aquellos procesos asociados con la identificación, compartición y creación de conocimiento, lo cual requiere sistemas de creación

de conocimiento, sistemas para la creación y mantenimiento de depósitos de conocimiento, y sistemas para desarrollar y facilitar su compartición y aprendizaje organizacional. En cuarto lugar, se observa que el propósito de la gestión del conocimiento es múltiple y variado. Así pues, Davenport, De Long y Beers (1998) indican que su propósito es el fomento de los objetivos de la organización; Walczak (2005) indica que la gestión eficaz del conocimiento implica que cada empleado tenga acceso a información adecuada y de alta calidad y que ésta esté disponible en el momento en que una decisión tiene que ser tomada; Davenport y Prusak (2000) indican que la gestión del conocimiento persigue la creación de ventajas competitivas sostenibles; y otros, consideran que el propósito es usarlo para promover la innovación a través de las transferencias de conocimiento y el aprendizaje continuo (Davenport, De Long y Beers, 1998; Nonaka, 1991). Finalmente, Hsu y Shen (2005) consideran que las iniciativas de gestión del conocimiento han sido consideradas como aceleradores clave para el desarrollo de sinergias entre unidades, lo que permite lograr un alto valor añadido para los clientes, acelerar la innovación y/o fomentar los ingresos a partir del desarrollo del mercado y trayendo la ventaja competitiva.

Resulta interesante el enfoque de Grizelj (2003) según el cual la gestión del conocimiento es un medio, y no un fin, para desarrollar la eficacia y competitividad de las organizaciones, y es un enfoque para identificar, capturar, crear y aplicar el conocimiento con el objetivo de mejorar la competitividad a través de nuevas estrategias de gestión del conocimiento innovador.

Finalmente, hay que resaltar que, si bien son numerosos los factores que pueden influir en la eficacia o éxito de la gestión del conocimiento, Davenport, De Long y Beers (1998) destacan que aquellas organizaciones que tienen éxito en la gestión del conocimiento probablemente perciben el conocimiento como un activo, y en consecuencia, desarrollan normas y valores que den soporte a la creación y compartición de conocimiento. Por su parte, DeLong y Fahey (2000) y Nahm, Vonderembse y Koufteros (2004) destacan el papel crítico que

desempeña la creación de una cultura basada en el conocimiento que como indican Kluge, Stein y Licht (2001) aliente a los usuarios a buscar conocimiento para ellos mismos, así como para compartirlo con otros. En este sentido, Walczak (2005) destaca la importancia del compromiso de los directivos con la gestión del conocimiento.

Los objetivos de la gestión del conocimiento según Andriessen (2004) son:

- Reducir la duplicación de actividades basadas en el conocimiento.
- Intentar una completa utilización del conocimiento.
- Facilitar que la innovación continua pueda ser capitalizada.
- Incrementar las competencias de las personas y consiguientemente las de la organización.

Los resultados de una gestión eficaz del conocimiento, configuran el capital intelectual de la empresa, esto es, el conjunto de competencias personales, organizativas, tecnológicas y relacionales.

El éxito de la gestión del conocimiento se fundamenta en dos líneas de actuación, una técnica y otra política. La vertiente técnica pretende establecer una infraestructura que permita realizar actividades operativas tales como la identificación, medición, generación, acumulación, acceso y transmisión de conocimiento, lo cual implica la formalización de un proceso para la gestión del conocimiento. La vertiente política implica la consecución de una cultura y sistemas organizativos propicios, apoyada por la dirección, que motive y dinamice el personal en relación a la gestión del conocimiento.

Lógicamente, la gestión del conocimiento es una actividad fundamental que impacta sobre la mayoría de las áreas de negocio. No obstante, resulta imprescindible que la estrategia de gestión de conocimiento se encuentre alineada con la estrategia de la organización, en lugar de ser una estrategia aislada y dejada al azar (McCann y Buckner, 2004; Snyman y Kruger, 2004; Zack, 1999).

Si hay algo que ha contribuido de manera significativa al desarrollo de la gestión del conocimiento, eso ha sido el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (Raghu y Vinze, 2007). Las tecnologías de la información son utilizadas para adquirir, almacenar y distribuir conocimiento y, por tanto, suponen una ayuda para que las personas compartan y transformen el conocimiento en acciones (Lin, Su y Chien, 2006). No obstante, dichas tecnologías han de ser capaces de mantener la riqueza, el contenido y el contexto de la información (Benavides y Quintana, 2005).

Si bien las tecnologías de la información han contribuido al desarrollo de la gestión del conocimiento, también es cierto que se ha establecido una confusión al respecto, pues bajo la falsa etiqueta de gestión del conocimiento se han ido extendiendo diferentes tipos de software que poseen las características de los tradicionales sistemas de gestión de datos y de las tecnologías de la información. Esta situación ha dado lugar a que, en algunos casos, se realicen inversiones en nuevas tecnologías de la información relacionadas con la gestión del conocimiento que han resultado ser fallidas; es decir, estos sistemas basados en la gestión del conocimiento solamente se han convertido en almacenes estáticos de información y buenas prácticas (Barber, Munive-Hernandez y Keane, 2006).

Por otro lado, la aplicación de las tecnologías a la gestión del conocimiento ha tenido un desarrollo desigual en relación a los diferentes tipos de conocimiento. Así pues, las tecnologías de la información han tenido más éxito con el conocimiento explícito que con el conocimiento tácito (Raghu y Vinze, 2007), puesto que el conocimiento explícito es codificable y el tácito no.

### **La gestión del conocimiento como proceso**

La literatura ha tratado la gestión del conocimiento como un proceso (Kodama, 2005; Lin y Tseng, 2005; Tan y Platts, 2004). Así pues, se ha considerado que el papel de la gestión del conocimiento es capturar, integrar y usar el saber hacer existente en la organización (Earl y Scott, 1999).

En este trabajo se sigue el enfoque de Raghu y Vinze (2006), según los cuales la gestión del conocimiento puede ser definida como un conjunto cíclico de fases. Mientras cada una de estas fases puede ser una faceta única e independiente de la gestión del conocimiento, es la naturaleza interactiva de estas orientaciones la que explica la evolución continua del conocimiento y su gestión en las organizaciones. Estas fases son definidas como: creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, acumulación y recuperación de conocimiento, y aplicación del mismo. Este modelo, incluso siendo de antes de los años 70, todavía es considerado como un punto de referencia para la literatura de gestión del conocimiento y constituye un punto de partida para modelos más recientes (Alavi y Leidner, 2001; Pentland, 1995). De hecho, muchos de los enfoques desarrollados se encuentran ampliamente imbricados en el modelo anterior.

### **Creación de conocimiento**

La gestión del conocimiento comprende unas etapas perfectamente delimitadas, como son: creación, transferencia, acumulación y utilización del conocimiento. Para Lee y Yang (2000) la fase de creación de conocimiento es el inicio de su proceso de gestión, el cual comprende la detección y análisis de toda la información y conocimiento explícito disponible. Por otro lado, Hoegl y Schulze (2005) destacan la importancia de esta etapa sobre el resto, pues consideran que el simple movimiento de documentos dentro de la empresa, refiriéndose a las transferencias de conocimiento, no genera nuevo conocimiento. No son Hoegl y Schulze (2005) los únicos que destacan la importancia de la generación de conocimiento cuando dicen que ésta es la clave del crecimiento, sino que encontramos a autores como Bogner y Bansal (2007); Lee y Choi (2003); Nonaka (1994), entre otros, que destacan el papel crítico que desempeña la creación de nuevo conocimiento para las capacidades dinámicas de una empresa, la ventaja competitiva y el crecimiento a largo plazo. Por su parte, Bierly y Chakrabarti (1996) destacan la importancia de la creación de conocimiento para la estrategia de la empresa, y Nonaka,

Byosiere, Borucki y Konno (1994) argumentaron que en aquellas situaciones en las que los entornos son altamente dinámicos, las empresas deberían no solo procesar la información eficazmente sino que deberían también crear conocimiento.

Para que la creación de conocimiento dentro de las organizaciones resulte eficaz es necesario que ésta se encuentre relacionada con la estrategia general de la empresa, pues la creación de conocimiento implica dedicación, esfuerzo y recursos. Este aspecto implica que tengan que ser seleccionadas las áreas preferentes sobre las que hacer estos esfuerzos. Así pues, y en línea con los constructos aquí analizados (gestión de la calidad e innovación), resulta fundamental dirigir una parte de estos esfuerzos a tratar de captar y elaborar información sobre los clientes. Igual opinión expresan Lee, Yang y Yu (2001) cuando afirman que es responsabilidad de la organización permanecer cerca del cliente para ser capaz de supervisar y registrar los cambios que se producen en lo que él quiere y necesita para entonces producir productos y servicios de modo que satisfaga las expectativas de los clientes. Esta responsabilidad queda perfectamente delimitada por Nonaka y Takeuchi (1999) cuando dicen que la creación de conocimiento no es una responsabilidad exclusiva de un departamento o grupo de expertos, sino que todos y cada uno de los empleados tiene su papel en esta cuestión, siendo pues el resultado de la interacción dinámica entre los distintos tipos de empleados.

Una vez destacada la importancia y las consecuencias de la etapa de creación de conocimiento, se pasa a dar una definición de la misma. Así, Nonaka y Takeuchi (1999, p. 9) consideran que “la creación de nuevo conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirirlo del exterior, sino que el conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización”. Por su parte, Bhatt (2000), citado en Bergman, Jantunen y Saksä (2004) dice que el proceso de creación de conocimiento es un proceso de aprendizaje continuo y acumulativo, y finalmente, Wiig (1997) coloca el acento en la importancia que

tiene para el proceso de creación de nuevo conocimiento el hecho de que los miembros de la organización sean capaces de reconocer la existencia de datos e información útil y entonces la transformen, a través de algunos procesos, en ideas que puedan ser aplicadas en el futuro y que añadan valor a los negocios.

No obstante, cuando se habla de creación de conocimiento hay que tener en cuenta que ésta presenta una doble vertiente: la interna y la externa. Así pues, cuando se habla de la vertiente interna de la creación de conocimiento se hace referencia a la creación de nuevo conocimiento internamente a partir de los conocimientos existentes. Por el contrario, la vertiente externa se asocia con la adquisición de conocimientos procedentes del ámbito externo de la organización. Vale la pena señalar que la adquisición eficaz de conocimiento de fuentes externas depende de la capacidad de la empresa para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla y aplicarla a finales comerciales (Quintas, Lefere y Jones, 1997). Cohen y Levinthal (1990) denominó a esta capacidad como la capacidad de absorción de una empresa, la cual es mayormente función del nivel previo de conocimientos existentes. Según esta perspectiva, lo que es información para algunos constituye conocimiento valioso para otros y viceversa.

Tanto los trabajos empíricos como los teóricos han mostrado que la creación de conocimiento no puede ser separada del contexto en el cual ha sido creada. La creación y compartición de conocimiento está circunscrita a un contexto temporal, el cual incluye situaciones, condiciones y circunstancias sociales en el antes, ahora y después. En la teoría, el contexto es frecuentemente referido como “*Ba*”, es decir, un espacio compartido por relaciones y prácticas emergentes en un grupo, que puede ser físico, virtual, mental o una combinación de todo ello (Nonaka y Konno, 1998).

No obstante, hay que destacar que para lograr una ventaja competitiva duradera, los profesionales no deben usar el conocimiento como un simple instrumento de moda, sino que ellos deben crear conocimiento de forma

continuada, pues el conocimiento por sí solo es útil pero efímero (Nonaka y Takeuchi, 1995; citado en Song, Van der Bij y Weggeman, 2006).

La literatura sobre creación de conocimiento adopta diferentes perspectivas en su tratamiento, las cuales se presentan a continuación.

### **Análisis versus síntesis**

Chen (2005) alude a una de las distinciones más antiguas que se han realizado sobre los diferentes métodos de adquisición de conocimiento, que es la diferencia entre análisis y síntesis. El análisis es definido como el proceso por el cual un problema o un cuerpo de conocimientos son divididos en partes. La síntesis es definida como el proceso opuesto en el cual los elementos o partes del conocimiento son combinados para formar un todo coherente.

### **Interno versus externo**

Entendiendo por creación de conocimiento la generación de nuevos conocimientos a partir de otros existentes, procede ahora delimitar el origen del conocimiento base que permitirá desarrollar nuevos conocimientos. En este sentido, Matusik y Hill (1998) indican que el conocimiento no sólo debe ser el creado en el interior de la empresa, sino que debe intentarse incorporar nuevo conocimiento desde el exterior para prevenir rigideces. Así pues, hay que distinguir entre conocimiento creado internamente y conocimiento adquirido externamente (Thornhill, 2006).

El conocimiento interno es el conocimiento que es producido sobre la base del conocimiento existente en la organización (Foss y Pedersen, 2002b; citado en Andersson, Björkman y Forsgren, 2005). Un ejemplo de este conocimiento es el que se deriva de las inversiones en I+D que se hacen en el seno de las organizaciones. Por el contrario, el conocimiento externo es aquel que es creado sobre la base de entradas de conocimiento procedentes de relaciones con el entorno del negocio (Foss y Pedersen, 2002b citado en Andersson, Björkman y Forsgren, 2005). En este caso, Leiponen (2005) afirma que las

fuentes externas de conocimiento (clientes y competidores) contribuyen más a la introducción de nuevos servicios (innovación) que el aprendizaje incremental y local sobre el puesto de trabajo, es decir, los procesos internos de creación de conocimiento.

Con respecto a las relaciones con el entorno, hay que distinguir conceptualmente entre redes de conocimiento y clúster de conocimiento. Las redes de conocimiento reflejan la interacción entre una organización y otras que se encuentran relacionadas a través de negocios específicos. Por el contrario, los clúster de conocimiento se refieren al entorno en general, es decir, nivel de educación, calidad de las instituciones, etc.

No obstante, con respecto a la adquisición de conocimiento, hay que destacar que la clave se encuentra en la habilidad que la empresa posea para reconocer, asimilar y aplicar aquella información externa que es valiosa para fines comerciales. Esta habilidad es comúnmente denominada como capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990). Para obtener información externa, lo primero que tiene que existir son lazos de unión entre la empresa y el exterior. En este sentido, la investigación sobre redes indica que el número y el tipo de conexiones dentro de una red está positivamente relacionado con la asimilación de conocimientos y prácticas dentro de la red (Matusik y Heeley, 2005).

En cuanto a los modos de adquisición de conocimiento procedente del exterior, Davenport (2005) destaca tres formas de adquirirlo: 1) por la contratación de personal técnico, 2) a través de colaboraciones formales o informales, y 3) a través de alianzas. Por otro lado, la literatura muestra la existencia de una práctica de adquisición de conocimiento externo bien consolidada como es el *benchmarking*. A través de esta práctica, las organizaciones adquieren conocimientos sobre las mejores prácticas del sector y aprenden a desarrollar procesos de trabajo más eficientes y mejorar los productos y servicios que mejor satisfagan a sus consumidores (Chiles y Choi, 2000).

Desde una óptica más amplia y, por tanto, sin circunscribir la creación de conocimiento al interior o exterior de la organización, Nonaka y Takeuchi (1999) indican que para la creación de conocimiento nuevo es necesaria la interacción entre el interior y el exterior, de tal modo, que lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas, es decir, reformarse, enriquecerse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la empresa.

### **Individual versus organizacional**

Como se ha descrito en las tipologías del conocimiento, la literatura ha tratado ampliamente las dimensiones individual y organizacional del conocimiento. Así pues, Albino, Garavelli y Schiuma (2001) apuntan la idea de que los individuos crean el conocimiento y la organización debe jugar un papel fundamental en la propagación del mismo.

No obstante, la vertiente más analizada en la literatura es la transformación de conocimiento personal en conocimiento social, es decir, transformación del conocimiento individual en conocimiento organizacional (Kogut y Zander, 1992). Así pues, la creación de conocimiento organizacional es definida por Nonaka, Krogh y Voelpel (2006, p. 1179) como “el proceso de puesta a disposición y amplificación del conocimiento creado por los individuos así como su cristalización y conexión con el sistema de conocimiento de la organización”.

### **Tácito versus explícito**

La teoría de Nonaka (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1999) es una de las teorías más conocidas y aceptadas sobre la creación y retención de conocimiento, siendo ésta aplicada a áreas de gestión diversas como la de investigación y desarrollo, gestión de recursos humanos, sistemas de información, tecnologías de la información y cambio organizacional (Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke y Choo, 2004).

Para Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke y Choo (2004) el valor de esta teoría reside en que relaciona tanto el conocimiento tácito como el explícito en el proceso de creación de conocimiento. Esta relación es especialmente relevante ya que la literatura sobre gestión del conocimiento ha tratado fundamentalmente el concepto de conocimiento explícito, dada su sencillez frente al concepto de conocimiento tácito, relegando o ignorando a este en algunos casos. No obstante, hay que destacar que el conocimiento tácito resulta más valioso al presentar un potencial mayor para ofrecer una ventaja competitiva que el potencial que puede presentar el conocimiento explícito.

Nonaka (1994) teorizó que la creación de conocimiento ocurre a través de la interacción entre las dimensiones epistemológicas y ontológicas de conocimiento. Esto implica cuatro modos diferentes de interacción entre el conocimiento explícito y tácito: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito). Coloquialmente también se conoce a este modelo como SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización).

Si bien se habla del modelo SECI como un modelo de creación de conocimiento, lo cierto es que se trata de un modelo de gestión integral del conocimiento, pues contiene características de la gestión del conocimiento como son la creación, transferencia e integración del conocimiento (Chou, 2005). Así pues, Chou (2005) considera que la gestión del conocimiento de una empresa desde la perspectiva de un enfoque basado en el conocimiento puede ser medida en términos del modelo SECI. En este trabajo se adopta dicha perspectiva. Así pues, a continuación se describen cada una de las cuatro fases del modelo SECI.

- **Socialización** (tácito a tácito). Socialización es el proceso de conversión y transferencia del conocimiento tácito existente en un individuo en nuevo conocimiento tácito que forma parte de otro individuo. Esta conversión y transferencia se produce a través de interacciones tanto formales como

informales entre los individuos. Formalmente se produce a través de programas de *mentoring*, por la utilización de aprendices o rotación de empleados dentro de la organización. Informalmente se produce por la interacción diaria en el lugar de trabajo, conversaciones informales en horas de comida o café, etc. Este proceso de socialización no se debe circunscribir únicamente al interior de la organización, sino que puede ir más allá de las fronteras de la organización y así mantener interacciones con clientes, proveedores y empresas afiliadas, entre otros (Hoegl y Schulze, 2005). Debido a la naturaleza personal de la transferencia de conocimiento tácito a tácito, los modelos tradicionales de gestión jerárquica no promueven este tipo de compartición de conocimiento (Walczak, 2005). Ya sea formal o informalmente, el proceso de socialización requiere interacción entre los individuos. En ese sentido el trabajo en equipo, práctica fomentada por la gestión de la calidad, favorece esa interacción y, por tanto, dicho proceso de socialización.

- **Externalización** (tácito a explícito). La externalización es un proceso de codificación o conversión del conocimiento tácito en el conocimiento explícito. Este proceso, a diferencia del anterior, se caracteriza por interacciones (como entrevistas a expertos) y actividades (como la documentación de las lecciones aprendidas de un proyecto) más formales. Cuando el conocimiento tácito es explicitado, el conocimiento es cristalizado, permitiendo así que sea compartido con otros y, por tanto, convertirse en la base de nuevo conocimiento (Chou, 2005). La externalización contiene técnicas que ayudan a expresar ideas o imágenes en forma de palabras, conceptos, efectos visuales o lenguaje figurado (ej., metáforas, analogías y anécdotas). El razonamiento basado en casos, grupos de discusión basados en la Web y herramientas de colaboración en equipo, son ejemplos de técnicas utilizadas para el desarrollo de este proceso de externalización (Walczak, 2005).

- **Combinación** (explícito a explícito). Combinación es el proceso por medio del cual el conocimiento explícito es recopilado desde dentro y fuera de la organización para ser transformado en una nueva estructura de conocimiento, también explícita, la cual puede comprender la inclusión de nuevos conocimientos o simplemente el cambio de formato o estructura de codificación del conocimiento explícito existente que permita la relación de conocimientos previamente no relacionados (Walczak, 2005). Tal actividad ha sido denominada por Kanter (1988) como pensamiento lateral o caleidoscópico. Este proceso de combinación consta de tres etapas (Hoegl y Schulze, 2005): 1) el conocimiento explícito es adquirido desde dentro y desde fuera de la organización, 2) este conocimiento es clasificado, combinado, editado y procesado en un conocimiento explícito nuevo, más complejo y sistemático, y 3) el nuevo conocimiento explícito es diseminado entre los miembros de una organización.
- **Internalización** (explícito a tácito). Internalización es el proceso de absorción del conocimiento explícito para así crear individualmente nuevo conocimiento tácito (Nonaka, Toyama y Konno, 2000). Hay principalmente dos formas diferentes que permiten la absorción de conocimiento explícito y así la creación de conocimiento tácito: 1) a través de los encuentros personales en los cuales el conocimiento es generado a partir de las experiencias del mundo real, y 2) a través de la simulación y experimentación en la cual el conocimiento es generado desde lo virtual (Hoegl y Schulze, 2005).

Para Gore y Gore (1999) el conocimiento tácito es la clave de la creación de conocimiento, pues si este conocimiento pudiera ser capturado, movilizado y transformado en conocimiento explícito, entonces sería accesible para otros miembros de la organización y facilitaría el progreso dentro de la misma.

De las cuatro perspectivas analizadas con anterioridad (análisis vs síntesis, interno vs externo, individual vs organizacional, y tácito vs explícito) es el

modelo SECI el más utilizado en la literatura, pues como se ha indicado es un modelo que considera la transformación de conocimiento individual en organizacional y la transformación de conocimiento tácito en explícito.

Analizadas dichas perspectivas, en el apartado siguiente se procede a describir algunos de los factores que más influencia tienen sobre los procesos de creación de conocimiento.

### **Factores que influyen en el proceso de creación de conocimiento**

La capacidad de absorción ha sido ya mencionada como uno de los aspectos a tener en cuenta en los procesos de creación de conocimiento. Así pues, Bergman, Jantunen y Saksa (2004) indican que el proceso de creación de conocimiento asume que el individuo es capaz de reconocer información y datos útiles y que puede transformarla, a través de algunos procesos, en conocimiento que añade un valor futuro a la organización. Sin embargo, Matusik y Heeley (2005) sostienen que la capacidad de absorción (individual y colectiva) de las empresas es la que determina en gran medida que los procesos de creación de conocimiento culminen con éxito. La capacidad de absorción es la habilidad de la organización para acceder e internalizar el conocimiento externamente generado (Zahra y George, 2002). Para Cohen y Levinthal (1990) dicha habilidad viene determinada por el stock de conocimientos previos, de ahí la importancia que adquieren los procesos de acumulación de conocimiento (véase la página 148).

Además de la capacidad de absorción, la literatura identifica diferentes factores que influyen positivamente en la creación de conocimiento. Así pues se observa que:

- Argote, McEvily y Reagans (2003) identifican la inversión en capital humano, las recompensas e incentivos, la experimentación y las redes informales como facilitadores del proceso de creación de conocimiento.

- Por su parte, Chou (2005) argumenta que hay tres aspectos clave en la creación de conocimiento: la capacidad individual para absorber y compartir conocimiento, los mecanismos de aprendizaje organizacional, y la capacidad para acumular y recuperar el conocimiento.
- Nonaka y Takeuchi (1999) enfatizan en la importancia que tienen los equipos en la creación del conocimiento organizacional, pues el conocimiento organizacional existe gracias a la iniciativa de los individuos y a la interacción de ellos en el interior de un grupo, siendo esta interacción dinámica la que facilita la transformación de conocimiento personal en conocimiento organizacional.
- Por último, indicar que otro de los rasgos más destacables de la fase de generación de conocimiento es la necesidad de una comunicación intensiva y una cultura que acepte las nuevas ideas y apoye la exploración. En efecto, se requiere una organización que promueva la creatividad y una forma de pensar que genere valores y actitudes propensos a impulsar ideas y cambios que alimenten los procesos de aprendizaje continuos (Benavides y Quintana, 2005).
- En lo relativo a la adquisición de conocimiento externo, Lane y Lubatkin (1998) sostienen que la existencia de relaciones estrechas con clientes, proveedores y otros colegas mejora la capacidad de absorción de conocimiento procedente del entorno.

Si bien existen algunos factores que favorecen la creación de conocimiento, también se encuentran en la literatura algunos factores que la dificultan. Así, por ejemplo, en el sector hotelero, la rotación del personal es constante, lo cual dificulta la lealtad de los empleados, el aprendizaje continuo y la acumulación de habilidades y conocimientos (Gjelsvik, 2002). No obstante, desde el punto de vista de la diferenciación entre generación y adquisición de conocimiento, la rotación del personal podría ser considerada como un elemento facilitador de la

creación de conocimiento pues es un medio de incorporar conocimiento externo a la organización.

Otro elemento que presenta una doble lectura es la cultura organizativa. La cultura define el contexto de interacción y, por tanto, determina cómo serán utilizados los distintos tipos de conocimiento en una situación particular. Así pues, ésta puede ser un elemento facilitador si existe una cultura orientada hacia la gestión del conocimiento, o como indican De Long y Fahey (2000), la cultura organizativa es una de las mayores barreras para crear y transferir conocimiento.

### **Conocimiento compartido o transferencias de conocimiento**

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, el conocimiento es considerado como uno de los recursos más importantes que la organización posee a nivel estratégico. Así pues, una vez creado o adquirido el conocimiento en la organización, compartirlo entre individuos y departamentos dentro de la misma es considerado un proceso clave (Osterloh y Frey, 2000).

Dar una definición de transferencia de conocimiento no resulta fácil, pues la literatura ofrece múltiples conceptos. Con carácter general se puede decir que la transferencia de conocimiento en una organización es el proceso a través del cual una unidad (p. ej. un grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra (Argote y Ingram, 2000). De un modo más sencillo se puede decir que la transferencia de conocimiento es un proceso sistemáticamente organizado<sup>7</sup> de intercambio de información y habilidades entre entes. No obstante, se pueden añadir puntualizaciones a dichas conceptualizaciones. Así pues, Massa y Testa (2009) indican que el objetivo de las transferencias de conocimiento es ponerlo a disposición de aquellos que lo necesiten, mientras que Van den Hooff y De Ridder (2004) señalan que uno de los fines del intercambio de conocimiento es la generación de nuevo conocimiento. Kogut y Zander (1992) colocan el acento en habilidad para

transferir conocimiento, considerando que ésta podría ser fuente de ventaja competitiva para las empresas, mientras que Bartol y Srivastava (2002) hacen hincapié en que solamente debe ser distribuida aquella información que sea relevante para otros. Finalmente, Osterloh y Frey (2000) destacan la importancia que tienen estos procesos de distribución entre diferentes miembros y áreas de la organización como un medio para que el conocimiento pueda ser completamente explotado.

La diseminación del conocimiento implica la transmisión de información tanto vertical como horizontalmente (Dougherty, 1992; Hartline, Maxham y Mckee, 2000; Kohli y Jaworski, 1990; Sabherwal y Becerra-Fernandez, 2003). No obstante, para que ésta sea eficaz, no basta con la mera la transmisión de grandes cantidades de información a todo el mundo dentro de la organización (Fildes y Hastings, 1994), sino más bien la creación de mensajes dirigidos o la distribución selectiva de conocimiento dirigida a las personas o grupos adecuados, pues la distribución de información en masa a menudo da lugar a una pérdida de credibilidad del emisor que provoca poco o ningún uso de la información. La diseminación eficaz del conocimiento también exige su rápida transferencia, aspecto este muy importante que es a menudo ignorado en la investigación.

Continuando con la idea de éxito de las transferencia de conocimiento, Wang, Tong y Koh (2004) sostienen que el éxito del proceso de transferencia se produce cuando la unidad destino acumula y asimila el nuevo conocimiento, es decir, la transferencia se produce y, por tanto, es eficaz, en el momento en el que los receptores lo adquieren, acumulan y utilizan en la creación de valor para el cliente.

---

<sup>7</sup> Szulanski (2000) propone cinco elementos básicos que componen las transferencias de conocimiento: la fuente, el recipiente, el canal, el mensaje y el contexto.

Son muchos los factores que justifican la necesidad de compartir conocimiento y anteriormente se han puesto de manifiesto los beneficios de hacerlo. No obstante, se citan dos que se consideran especialmente trascendentes:

- Las transferencias son claves para que nuevo conocimiento pueda ser creado. Anteriormente se indicaba que uno de los factores claves en la creación es el stock de conocimientos disponibles. Pues bien, este stock de conocimiento será creado a través de la función de transferencia y acumulación del mismo (Raghu y Vinze, 2007).
- La segunda razón se encuentra vinculada al sector turístico o industrias con características similares. La estacionalidad propia del sector provoca un continuo trasiego de trabajadores, el cual, tiene como ventaja que puede incorporar nuevos conocimientos a la organización, pero como inconveniente que puede suponer una fuga de conocimiento. Así pues, Yang y Wan (2004) consideran que las transferencias de conocimiento entre individuos y unidades es un instrumento para retener en la organización el conocimiento residente en la mente de los empleados. Por tanto, se puede afirmar que si el conocimiento no es compartido y acumulado, las empresas podrían perder sus activos intangibles.

### **Características del conocimiento a compartir**

Cuando se habla de transferencias de conocimiento, hay que tener en cuenta el tipo o características del conocimiento que va a ser compartido. Winter (1987), citado en Birkinshaw, Nobel y Ridderstrale (2002), sugiere que los activos de conocimiento podrían ser entendidos en términos de cuatro dimensiones claves: 1) tácito vs explícito, 2) observable vs no observable, 3) complejo vs simple, y 4) elemento de un sistema vs independiente. Así pues, argumenta que aquellos conocimientos que se caracterizan por ser explícitos, observables, simples e independientes, son fáciles de transferir frente a aquellos que son tácitos, no observables, complejos y dependientes de un sistema que resultan más difíciles de transferir. Por su parte, Kogut y Zander

(1992) hacen un planteamiento similar en el que ellos indican dos dimensiones del conocimiento, codificabilidad y complejidad, y es el grado en que estén éstas presentes en el conocimiento lo que explicará su facilidad o dificultad de transmisión o copia. Así pues, Zander y Kogut (1995) sostienen que el grado de codificabilidad y enseñanza de una capacidad influye en la rapidez de su transferencia. Además, añaden que los factores codificabilidad y enseñanza no afectan a la tasa de innovación de la empresa, la cual, viene dada por el grado en el cual aspectos importantes de las capacidades son poseídos por muchas empresas y por la habilidad para innovar o mejorar el producto.

Estas características serán las que determinen de forma simultánea la dificultad para transmitir conocimiento internamente, por un lado, y la posibilidad de crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa, por otra parte.

En los casos en que el conocimiento se caracteriza por presentar una forma tácita y compleja, y por tanto, el procesamiento y la transmisión se ve mermada, Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que para que este conocimiento pueda transmitirse y diseminarse a través de la organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan, es decir, hay que hacer una conversión del conocimiento tácito a explícito. Así pues, la codificación del conocimiento facilita su diseminación (Jantunen, 2005).

### **Niveles de transferencia**

Los niveles a los que se producen las transferencias de conocimiento pueden ser muy variados, por ejemplo, entre empleados, entre departamentos, entre organizaciones, etc. No obstante, si bien todas las transferencias son importantes, pues todas contribuyen a la creación de conocimiento, hay que destacar la interacción que se produce entre empleado y cliente como un medio para captar información relevante sobre los clientes para satisfacer sus necesidades (Martínez y Jiménez, 2008). Dicha interacción se ve favorecida

por la orientación al cliente que se desarrolla a través de la gestión de la calidad.

### **Elementos facilitadores de la transferencia de conocimiento**

Destacada la importancia de las transferencias de conocimiento dentro de la organización hay que analizar los diferentes factores que facilitan dichas transferencias. En este sentido la literatura ha identificado los siguientes:

- Las tecnologías de la información y comunicación (Malhotra y Majchrzak, 2004). Éste constituye uno de los elementos que más han ayudado en los últimos años a la compartición y transferencias de conocimiento. La transmisión y difusión del conocimiento requiere su traducción a información. Así pues, en el ciclo de conversión es posible utilizar los sistemas o tecnologías de la información para apoyar los procesos de captura de información, almacenaje y distribución. Las tecnologías de la información permiten la coordinación entre comunidades minimizando el número de contactos humanos y las limitaciones de tiempo y coste. Pero la esencia de ofrecer un significado depende de los individuos (Bhatt, 2001). La interacción personal ayuda a desarrollar una visión holística de la realidad y, por lo tanto, facilita la integración de diversos cuerpos de conocimiento en la organización. Si bien la ayuda de las tecnologías de la información y comunicación a las transferencias de conocimiento son notables, hay que indicar que ha sido el conocimiento explícito el más beneficiado, estando actualmente el reto en conseguir una mayor transferencia del conocimiento tácito. Para este tipo de conocimiento la literatura se decanta por las redes sociales como el instrumento más adecuado para dichas transferencias (Benavides y Quintana, 2005; Li, Montazemi y Yuan, 2006; Raghu y Vinze, 2007).
- Las motivaciones de las personas (Ardichvili, Page y Wentling, 2003). En esta línea, la literatura ha analizado los factores que determinan el grado de compromiso individual en la compartición del conocimiento

intraorganizacional, encontrándonos con factores como la personalidad, voluntad y compromiso organizacional (Cabrera, Collins y Salgado, 2006). Monica, Horng y Christine (2009) sostienen que los valores culturales individuales de los empleados son uno de los factores que influyen en la compartición de conocimiento.

- Liderazgo y cultura colaborativa (Yang, 2007). La cultura organizacional es el elemento más comúnmente citado como clave para garantizar la compartición de conocimiento dentro de la organización (De Long y Fahey, 2000; Jones, Cline y Ryan, 2006; Martínez y Jiménez, 2008; Walczak, 2005). Así pues, una cultura de equipo positiva da soporte a relaciones sólidas y activas para una colaboración sana entre los individuos (Martínez y Jiménez, 2008), pues esta cultura influye en la actitud de los miembros hacia los procesos de creación, adquisición, transferencia y gestión del conocimiento (Jones, Cline y Ryan, 2006).
- Además de lo positivo que resulta una cultura de colaboración, Walczak (2005) destaca la importancia del desarrollo de equipos de conocimiento compuestos por trabajadores con conocimientos de diferentes áreas funcionales de la organización. Este tipo de equipos interfuncionales constituye un primer paso hacia el desarrollo de un sistema completo de distribución de conocimiento (tanto vertical como horizontal) dentro de la organización.
- El clima organizacional y de comunicación (Moffett, McAdam y Parkinson, 2003). Estos factores estarían relacionados con las motivaciones individuales y con la cultura de equipo dentro de las organizaciones.

### **Barreras a las transferencias de conocimiento**

Cuando se habla de barreras a las transferencias, se podrían enumerar los factores facilitadores de las transferencias pero en sentido contrario. Así pues, podemos decir que:

- Si bien la existencia de una cultura positiva favorece los distintos procesos de gestión del conocimiento, entre ellos la transferencia, también podemos indicar que una ausencia de cultura que fomente la compartición de conocimiento entre individuos, se convierte en una barrera a la misma.
- Por su parte, Raghu y Vinze (2007) dicen que la falta de motivación de los trabajadores es otro de los factores por los que la compartición de conocimiento e información fracasa.
- La persona es el elemento esencial y clave en la gestión del conocimiento, pues es en ella en quien reside y es ella quien lo comparte, lo transforma y lo aplica. En ese sentido, la naturaleza temporal del mercado de trabajo está suponiendo una barrera a la compartición de conocimiento y experiencias entre individuos (Corso, Martini, Pellegrini, Massa y Testa, 2006).
- Anteriormente se ha indicado que las transferencias de conocimiento han de realizarse tanto vertical como horizontalmente, es decir, allí donde el conocimiento es requerido con independencia de su origen. En este sentido las estructuras jerárquicas rígidas impiden la transferencia de conocimiento horizontalmente (Walczak, 2005).
- Corso, Martini, Pellegrini, Massa y Testa (2006) sostienen que el acceso al conocimiento requiere que los usuarios tengan tanto competencias como capacidades para entender, asimilar y usar el conocimiento recuperado, siendo capaces de corregir posibles problemas y completar las deficiencias existentes. Así pues, este déficit de competencias puede dificultar el desarrollo eficaz de los procesos de transferencia.

### **Formas de transferencia del conocimiento**

Las transferencias de conocimiento están vinculadas a aspectos como su generación (Raghu y Vinze, 2007). En este sentido, la generación y compartición de información y datos es un proceso inherentemente no

estructurado, pues la información y datos proceden de fuentes dispares dando lugar a que los procesos de compartición sean asimétricos en su orientación.

Así pues, son distintos los modos a través de los cuales se producen las transferencias de conocimiento. Uno de los modelos que más auge tiene en la actualidad es el modelo de redes, con el que se trata de compartir, sobre todo, conocimiento tácito. En este sentido Li, Montazemi y Yuan (2006) indican que, bajo esta perspectiva, el conocimiento que permanece dentro del individuo (que ha desarrollado y posee) será transferido principalmente a través del contacto personal. Por tanto, hay que distinguir entre las redes formales y las redes informales de transferencia de conocimiento.

Frente al modelo de redes, tenemos el modelo de transferencias basado en las tecnologías de la información y comunicación, el cual, como se ha indicado anteriormente, se apoya fundamentalmente en las transferencias de conocimiento explícito, ya que las tecnologías exigen que el conocimiento esté debidamente codificado para que éste pueda ser transferido.

Por otro lado, dentro de lo que es la interacción entre personas, se distingue entre interacción y colaboración (Kahn, 1996). Así pues, la interacción es definida como un mecanismo transaccional que fomenta un gran flujo de información, por ejemplo, dentro de los negocios, mientras que la colaboración está contemplada como una filosofía de relaciones continuas, donde hay un énfasis sobre la alineación de la estrategia de los departamentos a través de una visión compartida, objetivos colectivos y un acento sobre las estructuras informales de la organización. En este caso, interacción entre personas, nuevamente hay que distinguir si el contacto es cara a cara o a través de diferentes medios como puede ser el e-mail. Así pues, se observa que la transferencia cara a cara posibilita la transferencia de conocimiento tácito, mientras que en caso contrario, la transferencia que se produce es de ítems explícitos de información.

Otro de los instrumentos comúnmente utilizados para la transferencia de conocimiento consiste en la realización de movimientos internos de empleados. Esto es así porque: 1) se considera que los individuos son capaces de adaptar y reestructurar el conocimiento de modo que ello se aplica a nuevos contextos, y 2) porque las personas son capaces de transferir tanto conocimiento tácito y explícito a nuevos contextos. Además, empíricamente se ha demostrado que la movilidad de personas dentro de la empresa puede contribuir a las transferencias de conocimiento (Liao y Hu, 2007).

### **Acumulación de conocimiento**

Una vez que el conocimiento ha sido creado dentro de la organización, resulta necesario sistematizarlo y almacenarlo, para posteriormente poder distribuirlo entre los miembros de la organización en su propio beneficio. Una de las utilidades de dicho conocimiento acumulado lo constituye su posterior proceso de creación. Así pues, la literatura indica que la acumulación de conocimientos incrementa las posibilidades de crear más conocimientos y aprender más fácilmente (Bhatt, 2000; citado en Bergman, Jantunen y Saksa, 2004).

La función de almacenaje es particularmente relevante en las organizaciones que poseen múltiples unidades, debido a que el conocimiento adquirido en una unidad puede ser de utilidad en otras.

La acumulación de conocimiento es más que simplemente codificación de conocimiento y acumulación del mismo en bases de datos, documentos y similares. La acumulación también comprende el conocimiento tácito que se encuentra implícito en procesos, prácticas, materiales y cultura. El proceso de acumulación de conocimiento para su uso posterior podría estar vinculado a una especie de “memoria organizacional” (Argyris y Schön, 1978). Esta memoria organizacional es muy poderosa cuando el conocimiento y su contexto son acumulados de un modo que haga que sea fácilmente recuperable por las personas y gestores que lo necesiten. Los lugares de almacenamiento más probables para la memoria organizacional son la memoria individual, la cultura de la organización, los procesos de

transformación (es decir, las pautas a través de las cuales los procesos del trabajo son gestionados), la estructura organizacional y la estructura física del lugar de trabajo (Walsh y Ungson, 1991). Cuatro categorías de una memoria base de un negocio han sido identificadas: 1) basada en la mente (conocimiento en la mente de las personas), 2) basada en soporte físico (ej., prototipos, procesos de producción, equipamiento de I+D, etc.), 3) basado en el trabajo en grupo (conocimiento compartido por personas, ej., reglas básicas y procedimientos), y 4) basado en documentos (basados en papel o sistemas de información basados en tecnologías de la información) (Kerssens-Van Dronglen, de Weerd-Nederhof y Fischer, 1996). Una vez que la información ha sido codificada y trasladada de la mente de los individuos a documentos u objetos físicos, dicha información puede ser difundida muy rápidamente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que como consecuencia de la reducción de la complejidad de los conocimientos, en algunas ocasiones se puede perder algo del valor original de la idea.

Por otro lado, asociado a la función de acumulación se encuentra una función casi más importante como es la de recuperación del mismo. Así pues, la acumulación y recuperación de conocimiento se refiere al proceso de estructuración y almacenamiento del conocimiento que hace que éste sea más formalizado y accesible (Massa y Testa, 2009).

Para Raghu y Vinze (2007) la acumulación del conocimiento es la base para que éste pueda ser compartido y consiguientemente resulte útil y aplicable. Así pues, cuando el conocimiento está acumulado, su compartición se facilita a través de la definición de mecanismos de acceso y seguridad y la compartición de significados sobre el conocimiento acumulado. En aquellos casos en los que el conocimiento no es sistemáticamente acumulado, hay que crear mecanismos de comunicación y colaboración para facilitar esta compartición, lo cual, requiere de una gran colaboración por parte de los trabajadores. La existencia de una información y datos adecuadamente estructurados facilita la búsqueda de relaciones existentes dentro de los datos.

En la práctica, las empresas han utilizado diversas herramientas para llevar a cabo la función de almacenaje, constituyendo todas ellas la memoria organizacional, la cual comprende todo el conocimiento generado y se caracteriza por el proceso mediante el que este activo se capta, mantiene y accede (Walsh y Ungson, 1991). Entre estas herramientas se pueden destacar las tecnologías de la información basadas en la informática y las redes sociales (Olivera, 2000). Actualmente, las primeras juegan un papel muy importante. Así, las *intranets* de conocimientos y las bases de datos electrónicas compartidas permiten a los miembros de una organización almacenar archivos electrónicos en directorios comunes para hacerlos fácilmente accesibles al resto de los compañeros. Los medios electrónicos son muy eficientes para el almacenaje del conocimiento fácilmente codificable. Pero los individuos, en el proceso de hacer su trabajo, generan conocimiento tácito que permanece en gran medida en su mente y es difícil de externalizar. En estos casos, las redes sociales pueden ser un poderoso instrumento para recuperar y almacenar el conocimiento experimental de los miembros de la organización, contribuyendo a su transferencia (Hansen, 1999).

Como se viene indicando, para el caso de empresas como los hoteles, muy afectadas por la estacionalidad y, consiguientemente, por la rotación de los empleados, resulta vital la existencia de sistemas de acumulación de conocimiento para, por un lado, evitar la fuga de conocimiento y, por otro, para facilitar el acceso de los nuevos trabajadores al conocimiento previamente generado en la organización (Yang y Wan, 2004).

### **Aplicación del conocimiento**

La aplicación del conocimiento puede ser definida como el proceso mediante el cual el conocimiento es incorporado a los productos, servicios y prácticas de la organización para que se genere valor a partir de dicho conocimiento, o como dice Bhatt (2001), la aplicación del conocimiento significa hacerlo más activo y relevante para la creación de valor.

Tener un stock de conocimiento es importante, pues constituye una base importante para generar nuevo conocimiento. Sin embargo, Pfeffer y Sutton (1999) señalan que las diferencias en desempeño de unas empresas a otras, no está tanto en los conocimientos que se tienen, sino en la aplicación de los mismos, es decir, la transformación de conocimientos en acción. Así, Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke y Choo (2004) dicen que esta perspectiva contrasta con aquellas que indican que es la creación de conocimiento el aspecto clave de la mejora del desempeño. Por tanto, desde este punto de vista, lo importante no es la cantidad de conocimiento existente en la empresa, sino la habilidad para aplicar eficazmente el conocimiento existente y para crear nuevo conocimiento (Alavi y Leidner, 2001). Como se ha indicado con anterioridad dicha habilidad se denomina capacidad de absorción.

La capacidad de absorción de una organización dependerá del grado en el cual los miembros de la organización posean dicha competencia. Sin embargo, la capacidad de absorción de la organización no es simplemente la suma de las capacidades de absorción individuales de sus empleados, pues la capacidad de absorción no sólo se refiere a la adquisición o asimilación de información, sino que también incluye la habilidad de explotación (Cohen y Levinthal, 1990), y en ello tienen mucho que ver las competencias del grupo para realizar una transmisión y comunicación efectiva.

Por otro lado, la capacidad de absorción colectiva también depende del stock de conocimiento existente previamente. Este aspecto tiene dos efectos importantes: 1) la capacidad de absorción acumulada en un período permitirá en el período próximo una acumulación y explotación más eficiente de conocimiento crítico externo e interno, y 2) la posesión de experiencia relacionada proporcionará a la empresa un mejor entendimiento y mayor proactividad para evaluar los avances tecnológicos intermedios que suministran señales sobre las eventuales potencialidades de nuevos desarrollos tecnológicos (Cohen y Levinthal, 1990).

Raghu y Vinze (2007) consideran que algunos problemas de la gestión del conocimiento así como de la compartición del mismo se derivan de la dificultad para aplicar o utilizar el conocimiento existente.

Por tanto, la aplicación del conocimiento significa hacerlo más activo y relevante para la creación de valor (Bhatt, 2001). Para ello hay que utilizar el capital intelectual, generado y almacenado, en contextos específicos de negocios que incluyen el desarrollo de productos, mejora de procesos, marketing y todas las interacciones con los clientes (Dawson, 2000). Cuando el conocimiento es aplicado y compartido dentro de la organización, éste se acumula y, por tanto, es absorbido e incorporado a los procesos, productos y servicios (Demarest, 1997).

### **Conocimiento y resultados**

Son numerosos los investigadores que sostienen que el conocimiento y su gestión tienen efectos positivos sobre el desempeño de la organización (p. ej. DeCarolis y Deeds, 1999; Easterby-Smith y Lyles, 2003; Kogut y Zander, 1996, 2003).

Para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento sobre el desempeño, autores como DeCarolis y Deeds (1999) consideran que los stocks y flujos de conocimiento pueden afectar al desempeño de la empresa. En cambio, Alavi y Leidner (2002) consideran que la mejora del desempeño derivado de la gestión del conocimiento y las tecnologías asociadas se produce cuando éste es realmente aplicado. En ese mismo sentido se manifiestan Haas y Hansen (2005) cuando apuestan por evaluar el impacto del conocimiento sobre el desempeño de tareas críticas dentro de la organización más que medir el nivel de stocks de conocimiento dentro de la empresa o el nivel de flujos de conocimiento dentro de la misma. Aquellos que se apoyan en la idea de que los stocks y flujos de conocimiento pueden también afectar al desempeño de la empresa, indican que esto será así siempre y cuando las empresas posean fuertes capacidades internas que permitan extraer conocimiento de fuentes

externas (Cohen y Levinthal, 1990; Tsai y Ghoshal, 1998) e integrarlo en sus operaciones internas (Zahra y George, 2002). Esto permite a las empresas reestructurar su cartera de conocimiento y lograr importantes sinergias de sus activos de conocimiento (Galunic y Rodan, 1998). En este sentido hay que indicar que las capacidades competitivas de las empresas, a menudo proceden de combinaciones únicas del nuevo conocimiento adquirido con el conocimiento existente.

Si bien la mayoría de los estudios sobre gestión del conocimiento hablan de un efecto positivo de ésta sobre el desempeño, también hay estudios que hablan de más fracasos en la implantación de un sistema de gestión del conocimiento que de éxitos (Chae y Bloodgood, 2006; Haas y Hansen, 2005). Al igual que ocurría con la gestión de la calidad, las causas de los fracasos de los sistemas de gestión del conocimiento se deben en parte a una incorrecta conceptualización e implantación de dichos sistemas y no a el sistema en sí.

### **Conocimiento y ventaja competitiva**

Al igual que ocurre con la relación entre gestión del conocimiento y resultados, un amplio número de investigadores considera que el conocimiento y la habilidad que las organizaciones poseen para gestionarlo es una fuente de ventaja competitiva para las empresas (Davenport y Prusak, 1998; Grant, 1996b; Kogut y Zander, 1996; Nonaka, 1991, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Spender, 1996, entre otros).

La visión basada en los recursos establece claramente el papel que juega el conocimiento en la creación de ventaja competitiva. Así pues, el conocimiento es un activo que posee las propiedades de ser valioso, raro, inimitable y vinculado a la organización, propiedades que son claves para conseguir un desempeño superior (Barney, 1991). No obstante, dentro de lo que es la gestión del conocimiento, hay que tener en cuenta que investigaciones recientes sugieren que las características del conocimiento son especialmente

valiosas para la defensa de ventajas, mientras que el proceso de acumulación y utilización del conocimiento son más importantes en la creación de nuevas ventajas (Chakravarthy, McEvily, Doz y Rau, 2003).

Evidentemente las empresas difieren en la información y el saber hacer que poseen, y cuando esas diferencias son económicamente importantes, éstas influyen en el desempeño de la empresa (Kogut y Zander, 1992). Anteriormente se ha hecho referencia a dos dimensiones del conocimiento: la codificabilidad y la complejidad, las cuales hacen que el conocimiento no pueda ser fácilmente transmitido y duplicado. La codificabilidad se refiere a la habilidad de la empresa para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas identificables y relaciones que pueden ser fácilmente comunicadas. Sin embargo, no todos los tipos de conocimiento son tratables para ser codificados. Esta dificultad para transmitir el conocimiento fácilmente y que, por otro lado, sea imitable es lo que confiere una ventaja competitiva a las empresas que lo poseen.

En la misma línea de justificar por qué la gestión del conocimiento confiere a las empresas ventaja competitiva, McEvily y Chakravarthy (2002) indican que el conocimiento que es raro y tácito facilita la diferenciación de los competidores porque es difícil de imitar, permitiendo a la empresa liderar altos niveles de desempeño.

Así pues, se puede decir que el conocimiento y su gestión poseen características suficientes como para permitir a las empresas crear y sostener una ventaja competitiva duradera. No obstante, Alavi y Leidner (2001) colocan el acento del desarrollo de la ventaja competitiva en la habilidad de la empresa para crear y utilizar el conocimiento creado. Por tanto, las empresas con los mejores procesos de creación de conocimiento pueden unir el conocimiento de modos nuevos y distintos y así proporcionar valor al cliente (Lee y Choi, 2003; Nonaka y Konno, 1998).

Desde el punto de vista de la empresa basada en el conocimiento, éste representa un recurso estratégico que la empresa utilizará para desarrollar su ventaja competitiva sostenible (Kogut y Zander, 1992).



## Capítulo 5. Innovación

El principal objetivo de las estrategias de innovación, tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicios, consiste en la mejora de la calidad del producto y/o servicio, en el incremento de la cuota de mercado y en la reducción de los costes de producción (Sirilli y Evangelista, 1998).

Podrían enumerarse varios desencadenantes de la innovación. No obstante, con carácter general, se puede indicar que es la rápida evolución del entorno la que provoca que las empresas deban adoptar innovaciones de forma continuada. Así pues, la innovación ha sido considerada como un aspecto crítico para el desempeño de las organizaciones y de las naciones (Harris y Mowery, 1990) y como una importante necesidad competitiva (Gallouj y Weinstein, 1997; Meyer y DeTore, 1999).

Si bien, las características actuales del entorno<sup>8</sup> aconsejan el desarrollo y adopción de innovaciones, hay que subrayar que la importancia estratégica de la innovación no es nueva, pues Schumpeter (1934) ya consideraba que la innovación era una herramienta para diferenciarse de los competidores.

La principal razón de la importancia de la innovación estriba en que ésta permite a las empresas reaccionar rápidamente a los cambios, siendo capaces

---

<sup>8</sup> En la actualidad nos encontramos en un entorno caracterizado por la desregulación de algunos mercados, la sofisticación de los clientes, la globalización de los mercados, cambios tecnológicos rápidos, cambios en las necesidades del mercado, ciclos de vida de los productos cortos, etc.

de encontrar y explotar nuevos productos y mercados y finalmente estar protegidas ante un entorno inestable (Miles y Snow, 1978).

Igualmente, desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, la innovación ha emergido como una importante fuente de ventaja competitiva sostenible (Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998). No obstante, Damanpour (1996) considera que hoy en día la innovación es más una necesidad que una ventaja, pues la fuerte competencia global, los rápidos cambios tecnológicos y la escasez de recursos hacen que las empresas tengan que pelear para sobrevivir en el mercado.

Por todo lo anterior, se ha reconocido que la habilidad de una empresa para innovar es uno de los factores determinantes para su supervivencia y éxito (Wang y Ahmed, 2004). Así pues, la adopción de la innovación es generalmente deseada para contribuir al desempeño o eficacia de la empresa (Damanpour, 1991).

Al igual que ocurre con las empresas manufactureras, para las empresas de servicios también se hace necesaria la existencia de procesos de innovación continuos que den lugar a la creación de nuevas ideas y nuevos servicios (Storey y Kelly, 2001). En este sentido, Leiponen (2005) dice que la innovación ha sido estudiada principalmente en el contexto de la industria en donde los nuevos productos se caracterizan por ser tangibles; sin embargo, en el caso de los servicios, la innovación se caracteriza por la intangibilidad y la participación del cliente en el proceso, por lo que se afirma que cada proceso es distinto. Es esta circunstancia la que hace que la creación y prestación de los servicios resulte difícil de comprender (Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete, 2004) pues muchas de las entradas y salidas son intangibles.

Mientras que ahora es generalmente aceptado que las empresas de servicios hacen innovaciones y que frecuentemente ellas también apuestan por la I+D, la evidencia empírica sugiere que, por término medio, las tasas de innovación en los servicios tienden a ser más bajas que las de la industria manufacturera (Mansury y Love, 2008).

Finalmente, hay que destacar que no todas las innovaciones gozan de la misma importancia, sino que las innovaciones más importantes serán aquellas que permitan a la empresa lograr algún tipo de ventaja competitiva, y consiguientemente, contribuyan a su desempeño (Damanpour, 1991; Henard y Szymanski, 2001).

Por todo lo anterior, importancia de la innovación y déficit de investigación en el sector servicios, se analiza la literatura sobre innovación en el presente capítulo.

Así pues, este capítulo se ha estructurado en seis apartados. En el primero, se presenta el marco conceptual que permite delimitar el constructo objeto de estudio. En segundo lugar, se analizan los distintos tipos de innovación. En tercer lugar, se analizan diferentes enfoques sobre la innovación. En cuarto lugar, se describen las etapas del proceso de innovación. En quinto lugar, se enumeran aquellos factores que inciden en el éxito de las innovaciones, y finalmente, se analizan las particularidades de la innovación en el sector servicios.

### **Marco conceptual**

Conceptualmente hay que distinguir entre innovación, creatividad y capacidad para innovar, pues en algunos casos se utilizan estos conceptos indistintamente y como sinónimos, mientras que son aspectos distintos.

### **Innovación**

La literatura ofrece numerosas definiciones de innovación sobre las que parece existir un cierto consenso entre los investigadores. No obstante, surgen diferentes matices en función de las necesidades de estudio de cada momento.

Así pues, si se aborda la innovación desde el punto de vista de los desencadenantes de la misma, se observa que Damanpour (1987) indica que innovación es un medio para introducir cambios en los *outputs*, estructura o

procesos de una organización en orden a facilitar los procesos de adaptación a las nuevas condiciones del entorno. Es decir, la innovación es una respuesta a las fluctuaciones que se producen en el entorno, las cuales exigen cambios organizacionales con el objeto de adaptarse a las nuevas situaciones. En el mismo sentido se manifiestan Hult, Hurley y Knight (2004) cuando sostienen que la innovación es una manera de cambiar una organización como respuesta a las fluctuaciones que ocurren en el entorno interno o externo. En la línea del cambio organizativo, pero en sentido contrario, Kraatz y Zajac (2001) señalan que el cambio organizacional consiste en innovaciones para mejorar la adaptación de la organización al entorno.

Desde el punto de vista de la innovación como proceso, la literatura establece que el proceso de innovación consiste en una serie de pasos o etapas. Aquí no hay un acuerdo unánime en cuanto al número de etapas. No obstante, de una forma simplificada y a partir de la revisión de la literatura, se puede resumir el proceso de innovación en tres etapas: la generación de ideas, el testeado y su implantación. En ese sentido, cuando algunos autores definen innovación, ellos suelen colocar el acento en alguna de esas etapas encontrando así definiciones que recogen parcialmente la esencia de la innovación. De este modo, autores como Hult, Hurley y Knight (2004) indican que la innovación consiste en el desarrollo de nuevas ideas, procesos y productos/servicios, mientras que Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron (1996) y Damanpour (1987) enfatizan en la implantación exitosa de ideas dentro de la organización, y por tanto, definen la innovación como la implantación de una idea que es nueva para la empresa en el momento de su adopción<sup>9</sup>. No obstante, para Thompson (1965) la innovación es el proceso de generación, aceptación e implantación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. En este trabajo, se adopta esta definición por considerar que es sencilla de entender y que

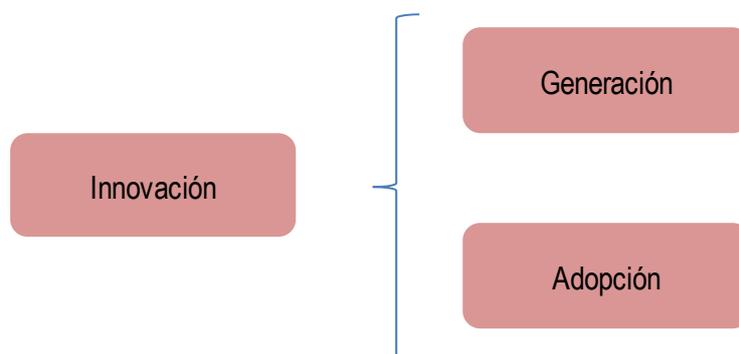
---

<sup>9</sup> Varias consideraciones se realizan en torno a esa definición: 1) la idea ha de estar implantada, es decir, en uso por parte de los miembros de la empresa, no bastando con la decisión de su implantación, y 2) la innovación es definida en términos de algo nuevo para la empresa, más que la consideración de algo nuevo para la población.

cubre todos los aspectos esenciales del concepto. No obstante, se apuntan algunas ideas ofrecidas por otros investigadores que resultan ser interesantes pues introducen nuevos matices y vías de investigación.

Liao, Fei y Liu (2008) indican que innovación significa tanto generación como adopción de ideas o comportamientos novedosos. Así pues, la innovación no solamente es generada en el interior de la organización, sino que puede ser adquirida e incorporada dentro de la misma. En ese mismo sentido se manifiesta Damanpour (1991) el cual define la innovación como la adopción de desarrollos internos o la adquisición de dispositivos, sistemas, políticas, programas, procesos, productos o servicios que son nuevos para ser adoptados por la organización.

**Figura 4: Formas de innovación**



Fuente: Elaboración propia.

Resulta muy interesante el matiz que introducen Monica, Horng y Christine (2009) en cuanto que dicen que la innovación puede ser descrita como una actitud que ayuda a las organizaciones a ver más allá del presente y concentrarse en el futuro; es decir, además de consistir la innovación en un proceso por medio del cual se consiguen generar unas ideas, ensayarlas e implementarlas, resulta clave la actitud que tiene la organización hacia la innovación, pues sin dicha actitud o cultura, los procesos de innovación no podrían llevarse a cabo.

Además de lo indicado anteriormente, existen en la literatura numerosas definiciones sobre innovación que hacen referencia a sus diferentes tipologías. Así pues, puede verse cómo Liao, Fei y Liu (2008) indican que una innovación puede ser un nuevo producto o servicio, una nueva tecnología, un nuevo procedimiento operativo o una nueva estrategia de gestión; es decir, están hablando de lo que más adelante se definirá como innovación de producto, innovación tecnológica, innovación de proceso o innovación administrativa, respectivamente. Desde la perspectiva de la tipología de las innovaciones, es interesante añadir la definición sobre innovación que ofrece el Manual de Oslo (OECD, 1997; citado en Garau y Orfila, 2008), según el cual la innovación podría ser identificada con un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado introducido en el mercado y/o con la incorporación de un proceso productivo nuevo o significativamente mejorado dentro de una empresa. Esta definición hace referencia por un lado a lo que sería la innovación de producto y la innovación de proceso dentro de la organización, y por otro lado, hace referencia a lo que serían innovaciones radicales o innovaciones incrementales.

La idea subyacente en todas las definiciones sobre innovación, es que innovación significa algo nuevo, ya sea incremental o radical, para la empresa y/o para el mercado.

Una vez delimitado conceptualmente el término innovación, se enumeran algunos de los objetivos de la innovación para un mejor entendimiento del término. Así pues, la innovación tiene por objeto:

- Reducir el *gap* entre lo que el cliente quiere y lo que recibe, es decir, que los cambios producidos en los servicios o los nuevos servicios creados deben satisfacer sus necesidades (crear valor para el cliente), es decir, mejorar la calidad del servicio.
- Adaptarse a los cambios del mercado.
- Incrementar la cuota de mercado, al crear nuevos servicios.

- Mejorar la eficiencia de los procesos (innovación de proceso) al eliminar aquellas actividades que no proporcionan valor al cliente y optimizando las existentes (lo cual, nos puede permitir reducir costes, reducir el tiempo de prestación del servicio, etc.).
- Marcar diferencias respecto de los competidores desarrollando o adoptando nuevos productos, procesos, técnicas o procedimientos (Cooper, 1998).

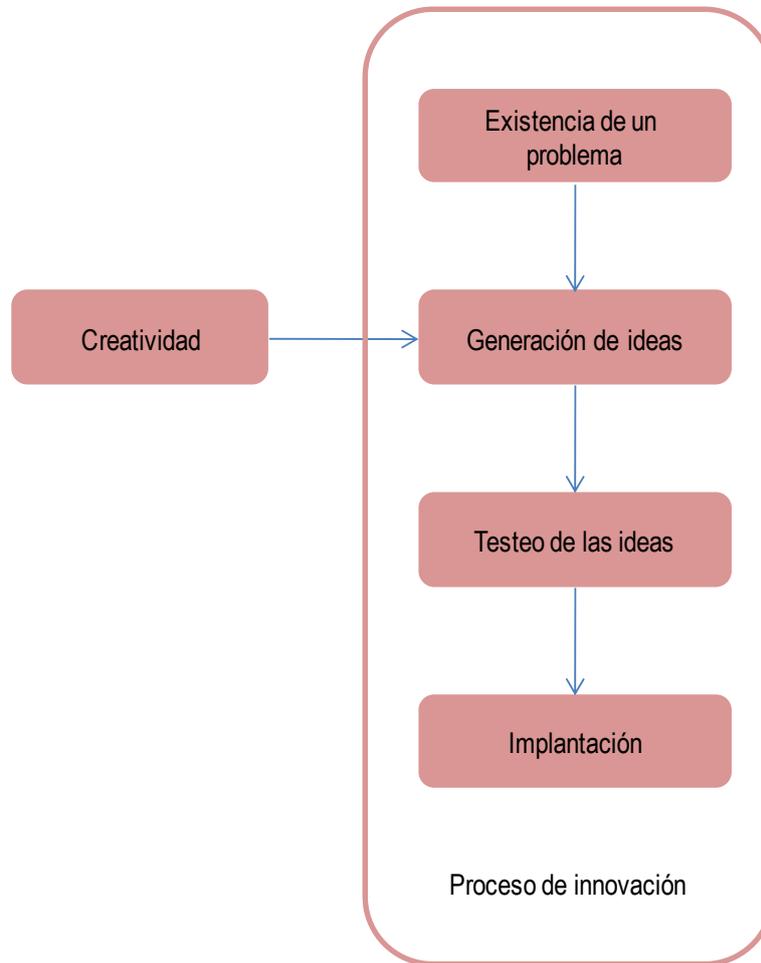
### **Creatividad**

Brennan y Dooley (2005) sostienen que creatividad e innovación se han utilizado como sinónimos cuando no son lo mismo. Así, se dice que la innovación comienza con la generación de una idea o con la etapa de reconocimiento de un problema, siendo en esta etapa donde resulta esencial la creatividad. Por otro lado, y citando a otros autores, dicen que la creatividad es el punto de inicio de la innovación y que la creatividad es un proceso individual y solitario, mientras que la innovación incluye a más personas.

Sobre creatividad, se podrían enumerar múltiples definiciones, no obstante, para este trabajo se ha seleccionado la definición ofrecida por Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron (1996) debido a su claridad y sencillez. Ellos consideran que la creatividad es la producción de ideas útiles y novedosas. Por su parte, McAdam (2004) establece la diferencia entre creatividad e innovación e indica que la creatividad es la generación de ideas y la innovación es la implantación de la creatividad, es decir, la implantación de dichas ideas.

Por tanto, se puede decir que la creatividad no es innovación, sino que la creatividad es la creación de ideas útiles y novedosas y la creación de ideas es una de las etapas del proceso de innovación.

Figura 5: La creatividad dentro del proceso de innovación



Fuente: Elaboración propia.

La creatividad también es analizada en relación a la gestión del conocimiento. Así pues, Brennan y Dooley (2005) dicen que el nuevo conocimiento es creado dentro de una organización por la conversión entre el conocimiento tácito y explícito y, por consiguiente, creando nuevas conexiones. Es en la creación de estas nuevas conexiones donde se encuentra la esencia de la creatividad. Así pues, y haciendo referencia a las definiciones anteriores, la creatividad en este caso se refiere a las nuevas ideas sobre cómo conectar el conocimiento tácito y explícito.

Probablemente sea por esta razón por lo que se ha establecido la confusión terminológica en la literatura, pues la creatividad la asociamos a la generación

de ideas nuevas y la innovación, en una conceptualización simplificada, también se relaciona con la generación de algo nuevo. No obstante, la diferencia está en que la creatividad está vinculada a una de las etapas del proceso de innovación y, por otro lado, se habla de innovación cuando la idea llega al mercado.

### **Capacidad para innovar**

La capacidad para innovar se refiere a la capacidad para generar innovaciones, es decir, crear nuevos productos, procesos o ideas en la organización (Hult, Hurley y Knight, 2004). Por tanto, aquellas organizaciones que carecen de esa capacidad para innovar podrían invertir tiempo y recursos en el estudio de los mercados, pero ser incapaces de trasladar ese conocimiento a la práctica.

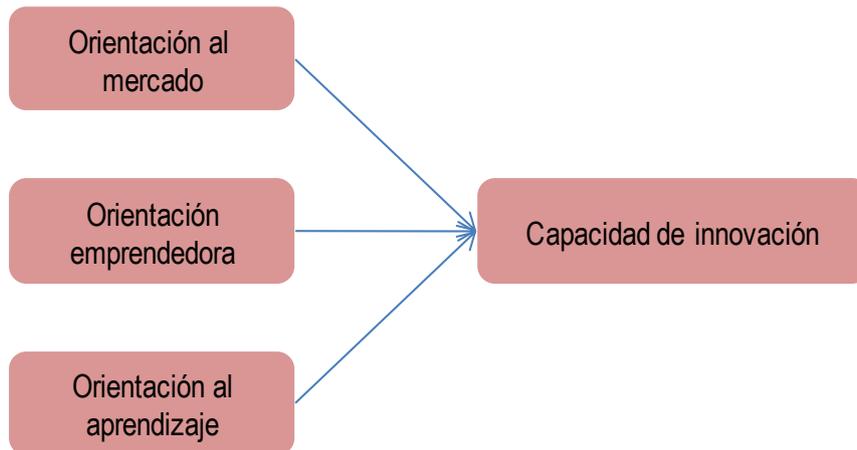
Son numerosos los investigadores que indican que la capacidad para innovar está entre los factores más importantes que impactan sobre el desempeño de las empresas, teniendo la dirección de la empresa un control considerable sobre la misma (Hult, Hurley y Knight, 2004). La capacidad para innovar puede conducir a las empresas a resultados beneficiosos por medio de la realización de contribuciones significativas al desempeño y la eficiencia del negocio. Por tanto, la existencia de una alta capacidad de innovación en una organización puede conducirla hacia la ventaja competitiva y un alto desempeño del negocio (Hult, 2002).

La capacidad para innovar ha sido considerada en la literatura desde dos perspectivas diferenciadas: la individual y la colectiva.

- Desde una perspectiva individual, la capacidad para innovar es concebida como el grado en el que unos individuos, comparados con otros individuos de otros sistemas sociales, son relativamente más precoces en la adopción de algo nuevo (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002).
- Desde una perspectiva colectiva, la capacidad para innovar es definida como un aspecto de la cultura de la empresa y está relacionada con la apertura a nuevas ideas (Hurley y Hult, 1998).

La cuestión clave en este punto es saber cuáles son los antecedentes de dicha capacidad de innovación. En este sentido, Hult, Hurley y Knight (2004) indican que estos antecedentes son: la orientación al mercado, la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje.

**Figura 6: Factores que afectan a la capacidad de innovación**



Fuente: Hult, Hurley y Knight (2004).

Según se ha desarrollado en capítulos previos, se puede observar que la gestión de la calidad fomenta la orientación al mercado a través de la orientación al cliente al constituir éste uno de sus principios esenciales. Por otro lado, la gestión del conocimiento promueve el aprendizaje continuo en la organización. Así pues, sería correcto afirmar que la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento constituyen unos pilares sólidos que promueven la capacidad de innovación de la organización.

Además de los factores anteriormente presentados como antecedentes de la capacidad de innovación, se observan en la literatura otros aspectos que igualmente han de ser considerados. Así pues, Lumpkin y Dess (1996) hacen hincapié en los factores del entorno y los factores organizacionales como elementos asociados con la propensión hacia la innovación; es decir, el desarrollo y entrega de servicios nuevos e innovadores dependerá de la habilidad de la empresa para utilizar la información sobre su entorno para incrementar el éxito de las decisiones estratégicas (p. ej. ofreciendo nuevos

servicios). Con respecto a los factores organizacionales, Stevens y Dimitriadis (2005) demostraron que la existencia de una estructura informal dentro de la organización contribuye positivamente a su capacidad de innovación.

En otro sentido y estableciendo una clara conexión con la gestión del conocimiento, Brennan y Dooley (2005) señalan que la habilidad para innovar dependerá del stock potencial de ideas y soluciones a los problemas, lo cual resulta ser producto de los procesos de creatividad de la empresa.

Finalmente, se concluye con las ideas de Suikki, Tromstedt y Haapasalo (2006), los cuales, de un modo muy genérico, señalan que la habilidad para innovar depende de la organización en su conjunto, de sus recursos y de cómo se utiliza.

### Tipología de las innovaciones

Garcia y Calantone (2002) indican que no todas las innovaciones son iguales y Damanpour (1987) señalaba que no todas las innovaciones tienen idénticos atributos. Esta cuestión ha dado lugar a que en la literatura se encuentren numerosas clasificaciones como un medio para tratar de identificar las características de las innovaciones o su grado de novedad.

En la Tabla 18 se muestran algunos de los diferentes tipos de innovaciones que se han ido acuñando a lo largo de la literatura.

**Tabla 18: Tipología de las innovaciones**

Tipología	Cooper (1998)	Kanji (1996)	Yamin et al. (1997)	Gopalakrishnan, Bierly y Kessler (1999)	Gallouj y Weinstein (1997)	Gopalakrishnan y Damanpour (1997)	Henderson y Clark (1990)
Radical versus incremental	X				X	X	X
Tecnológica	X					X	

Tipología	Cooper (1998)	Kanji (1996)	Yamin et al. (1997)	Gopalakrishnan, Bierly y Kessler (1999)	Gallouj y Weinstein (1997)	Gopalakrishnan y Damanpour (1997)	Henderson y Clark (1990)
Administrativa	X		X			X	
Producto	X	X	X	X		X	
Proceso	X	X	X	X		X	
Innovación aplicada		X					
Innovación de sistemas <sup>10</sup>		X		X			
Innovación autónoma <sup>11</sup>				X			
Innovación simple				X			
Innovación compleja				X			
Innovación en competencias básicas		X					
Innovación de transferencia horizontal		X					
Mejora					X		
<i>Ad-hoc</i>					X		
Re-combinación					X		
Formalización					X		
Arquitectónica							X
Modular							X

Fuente: Elaboración propia.

García y Calantone (2002) indican que esta abundancia de tipologías es el resultado de usar el mismo nombre para diferentes tipos de innovaciones y la misma innovación ser clasificada bajo diferentes tipologías.

<sup>10</sup> Las innovaciones de sistemas sólo pueden ser implementadas en conjunción con innovaciones relacionadas o complementarias.

<sup>11</sup> La innovación autónoma es aquella que puede ser desarrollada e implementada independientemente de otras innovaciones.

Conceptualmente se desarrollarán las diferencias entre innovación de producto versus proceso, innovación incremental versus radical y la innovación administrativa versus innovación tecnológica, pues éstas son las que comúnmente son más utilizadas en la literatura.

### **Producto versus proceso**

Prajogo y Ahmed (2007) destacan la importancia que tiene la distinción entre innovación de producto y proceso, pues ambas están asociadas a la estrategia de la organización en respuesta a las demandas y oportunidades del mercado, y a la capitalización de las competencias y capacidades organizacionales. Así pues, desde un punto de vista estratégico se observa que la innovación de producto estaría vinculada a la apertura de nuevos mercados, mientras que la innovación de proceso estaría más centrada en la protección del mercado actual a través del incremento de las barreras de entrada.

### **Innovación de producto / servicio**

La innovación de producto refleja cambios en el producto o servicio final ofertado por la organización (Cooper, 1998). Gopalakrishnan, Bierly y Kessler (1999) la definen como nuevos productos o servicios que son introducidos para beneficiar a los clientes o consumidores y que son notablemente diferentes de los antiguos. Garau y Orfila (2008) introducen un matiz interesante en el concepto cuando dicen que es un producto o servicio que es nuevo o significativamente mejorado respecto a sus características fundamentales. Este matiz, es el que permite clasificar nuevamente la innovación de producto/servicio en innovaciones radicales (un producto/servicio nuevo) o innovaciones incrementales (mejoras introducidas en el producto/servicio).

### **Innovación de proceso**

La innovación de proceso representa cambios, desarrollados internamente o adoptados de una innovación externa, en la forma en que la organización

produce sus productos o servicios (Cooper, 1998). Gopalakrishnan, Bierly y Kessler (1999) la definen como nuevas herramientas, dispositivos o conocimientos que median entre los *inputs* y los *outputs* (es decir, el proceso) o como dicen Garau y Orfila (2008) la innovación de proceso incluye la producción de tecnología nueva y significativamente mejorada y métodos nuevos y significativamente mejorados para prestar los servicios y desarrollar los productos.

Las innovaciones de proceso normalmente mejoran la eficiencia del proceso de creación o prestación del servicio, y en algunos casos introducen valor para el cliente (calidad o fiabilidad), aunque normalmente estas innovaciones son más difíciles de percibir por los clientes, excepto lo que ellos perciben a través de cambios en coste o calidad del producto (Tushman y Nadler, 1986).

En el caso de los servicios, se ha dicho que la prestación (proceso) del servicio va unida al resultado final, con lo cual, en estos casos, la innovación de procesos y la innovación de producto puede confundirse.

### **Producto vs proceso**

Tanto en el caso de la innovación de producto como la innovación de proceso, el resultado debería ser significativo con respecto al nivel de *output*, calidad de los productos (bienes y servicios) o costes de producción y distribución (Garau y Orfila, 2008). No obstante, en general, la innovación de producto ha recibido más atención en los estudios de innovación, probablemente porque tiene un impacto directo sobre los clientes así como sobre la apertura de nuevos mercados para la organización. Sin embargo, será en los años 80, con la pérdida de competitividad de la industria de los Estados Unidos frente a la industria Japonesa, cuando aumente la atención prestada a la innovación de proceso.

La comparación de ambos tipos de innovaciones conduce a las siguientes conclusiones:

- Las innovaciones de proceso son más complejas, más costosas de implantar y más eficaces que las innovaciones de producto (Gopalakrishnan, Bierly y Kessler, 1999).
- En las innovaciones de proceso el conocimiento asociado es más tácito que en las innovaciones de producto, el cual, es más explícito (Gopalakrishnan, Bierly y Kessler, 1999).
- La finalidad perseguida por cada uno de estos tipos de innovación es diferente. Con la innovación de producto o servicio se persigue adaptar el producto o servicio actual a los requerimientos del cliente, mientras que con la innovación de proceso se persigue obtener unos menores costes, una mayor calidad o ambos (Tushman y Nadler, 1986).

### **Radical versus incremental**

Dicha distinción se refiere al grado en el cual se producen cambios sustanciales con respecto a los productos y procesos actuales o se producen pequeñas modificaciones o mejoras sobre dichos productos y procesos. Esta tipología puede complementarse con la anterior de tal modo que podemos encontrarnos con innovaciones de producto tanto radicales como incrementales, e innovaciones de proceso tanto radicales como incrementales.

### **Innovación radical**

Ésta se refiere a productos y procesos que resultan del avance en el conocimiento (McAdam, Armstrong y Kelly, 1998). Koberg, Detienne y Heppard (2003) la definen como innovaciones de alto nivel que sirven para crear nuevas industrias, nuevos productos o nuevos mercados. Estas innovaciones permiten entrar en mercados emergentes, en transformación o en vías de desaparición. Johnson, Menor, Roth y Chase (2000) sugieren que en los servicios, las innovaciones que pueden ser catalogadas dentro de las innovaciones radicales son aquellas que crean nuevos servicios para mercados aún no definidos, nuevos servicios para mercados existentes o una nueva oferta de servicios

para clientes existentes. Las innovaciones radicales podrían no sólo cambiar las competencias básicas originales sino también los modelos de negocio subyacentes.

### **Innovación incremental**

Se refiere a los procesos continuos de mejora de la tecnología (McAdam, Armstrong y Kelly, 1998), lo que provoca mejoras en la línea de servicios existentes, cambios en los rasgos o características de los servicios, y cambios en el estilo (Johnson, Menor, Roth y Chase, 2000). Así pues, en relación a un producto o servicio, una innovación incremental sería una nueva versión, extensión o rasgos añadidos a una línea de productos estándar. En este sentido, McAdam, Armstrong y Kelly (1998) señalan que los procesos de gestión de la calidad pueden reforzar la innovación incremental. Para Hsu y Shen (2005) las innovaciones incrementales son aquellas pequeñas innovaciones que conducen a beneficios incrementales donde estas pequeñas innovaciones consisten en la mejora de las competencias de la empresa. Finalmente, Koberg, Detienne y Heppard (2003), en su estudio para empresas industriales, encontraron que la innovación incremental se ve favorecida por el dinamismo del entorno, edad y tamaño de la empresa.

### **Radical vs incremental**

La distinción entre innovación radical e incremental no es sencilla. En este sentido, Cooper (1998) considera que el factor decisivo para la distinción entre innovación radical e incremental es el grado de cambio estratégico y estructural que la empresa debe experimentar para adecuarse a la innovación en cuestión. Para Lokshin, Van Gils y Bauer (2009) las innovaciones radicales y las innovaciones incrementales son los dos extremos de un continuo sobre el grado de novedad de un producto.

Aunque las innovaciones radicales podrían generar más beneficios, hay que indicar que con ellas también se incurren en mayores riesgos (Hsu y Shen, 2005).

### **Administrativa versus tecnológica**

Damanpour (1987) indica que han sido varias las tipologías sobre innovación que se han desarrollado a lo largo del tiempo, innovación de alto riesgo vs innovación de bajo riesgo, radical vs incremental, etc. Sin embargo, es la distinción entre innovación administrativa e innovación tecnológica la que resulta más interesante en los estudios de innovación organizacional.

### **Innovación administrativa**

Damanpour (1987) la define como aquello que cambia la estructura de una organización o sus procesos administrativos. La innovación administrativa se refiere a nuevos procedimientos, políticas y formas organizacionales. Ejemplos de innovaciones administrativas son la administración por objetivos, sistemas de incentivos para el personal, la rotación de puestos de trabajo, etc. En este sentido, Han, Kim y Srivastava (1998) consideran que la innovación administrativa supone la mejora de las operaciones internas y que esta innovación podría no tener un impacto directo o inmediato sobre el mercado.

### **Innovación tecnológica**

Dalton, Barnes y Zaleznic (1968), definen la innovación tecnológica como aquella que trae cambios a la organización por la introducción de cambios en la tecnología<sup>12</sup>. Por tanto, la innovación tecnológica es aquella que ocurre como resultado del uso de una nueva herramienta, técnica, dispositivo o sistema (Damanpour, 1987). Esta innovación produce cambios en productos o servicios

---

<sup>12</sup> Por tecnología se entiende que comprende todas aquellas herramientas, técnicas, equipamiento físico o sistemas por el cual los empleados, las unidades o la organización, extienden sus capacidades.

o en el proceso de prestación de dichos productos o servicios (Damanpour, 1987).

De forma sintética, la Tabla 19 muestra los aspectos más significativos de los diferentes tipos de innovación.

**Tabla 19: Principales características de los diferentes tipos de innovación**

Innovación de producto	Innovación de proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supone cambios en el producto o servicio final ofrecido por la organización.</li> <li>▪ Supone un impacto directo sobre los clientes y los mercados.</li> <li>▪ Objetivo: adaptar el producto a las necesidades del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representa cambios en la forma en que la organización produce sus productos o servicios.</li> <li>▪ Supone mejoras de eficiencia de los procesos.</li> <li>▪ Objetivo: reducir costes de producción y mejorar la calidad del producto/servicio.</li> </ul>
Innovación radical	Innovación incremental
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se refiere a productos y procesos que se derivan del avance del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se refiere a procesos continuos de mejora en los productos y servicios y en los procesos.</li> </ul>
<p>La distinción entre innovación radical e incremental se hace en función del grado de cambio estratégico y estructural que ha de desarrollar la organización.</p>	
Innovación administrativa	Innovación tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se refiere a los cambios que se producen en la estructura y procesos administrativos de una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se refiere a los cambios introducidos en una organización por la incorporación de una nueva herramienta, técnica, dispositivo o sistema (tecnología).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Si bien se ha desarrollado conceptualmente la innovación de producto y proceso, incremental y radical, y administrativa y tecnológica, por ser los más utilizados en la literatura, este trabajo se centra en el concepto de innovación organizacional desarrollado por Yamin, Mavondo, Gunasekaran y Sarros (1997) según el cual comprende: la innovación de producto, de proceso y administrativa. Así pues, la innovación organizacional conlleva el desarrollo de

nuevos productos o servicios, el desarrollo de nuevos procesos, así como nuevos sistemas administrativos (Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998).

### **Enfoques sobre innovación**

La literatura sobre innovación podría ser clasificada en dos grupos sobre la base de los diferentes antecedentes de la innovación (Prajogo y Ahmed, 2006). Uno de ellos analiza la innovación desde el punto de vista de los aspectos tecnológicos y otro analiza la innovación desde la perspectiva humana.

- Los estudios que tratan sobre los aspectos tecnológicos de la innovación (Leblanc, Nash, Gallagher, Gonda y Kakizaki, 1997) hacen énfasis en la importancia de la tecnología y de la investigación y desarrollo para la innovación.
- De otro lado, los estudios sobre los factores humanos de la innovación, hacen énfasis en factores tales como la estructura organizacional y la cultura organizacional. En este sentido, Prajogo y Ahmed (2006) presuponen que las personas y el contexto organizacional son los principales determinantes del éxito de la innovación.
- Finalmente, existen varios modelos para la gestión de la innovación (Ahmed, 1998; Brown y Karagozoglu, 1993; Tang, 1998) que sugieren que la gestión de la innovación comprende tanto aspectos tecnológicos como humanos.

### **El proceso de innovación**

El proceso de innovación es uno de los aspectos más desarrollados en la literatura sobre innovación debido a la utilidad que presenta tener un conocimiento exhaustivo sobre las diferentes fases de desarrollo y su impacto en la mejora de los resultados. No obstante, no hay un único modelo que describa el proceso de innovación, sino que existen diferentes modelos que lo analizan. Gopalakrishnan y Damanpour (1997) indican que en sentido amplio la

innovación puede ser entendida como un proceso que consta de varias etapas. En este sentido, indican que una parte de la literatura considera que la innovación es una secuencia lineal de etapas (modelo de secuencia unitaria), mientras que otro conjunto de autores considera que la innovación es un proceso complejo que consta de actividades múltiples, acumulativas y conjuntas que pueden ser convergentes, paralelas o divergentes (modelo de secuencia múltiple). No obstante, la literatura ha mostrado un amplio interés por el modelo de secuencia unitaria, pues permite la identificación de procesos similares de innovación, lo cual facilita la comparación entre ellos.

Antes de hablar de procesos de innovación, hay que resaltar las palabras de Liao, Fei y Liu (2008) cuando indican que innovación significa tanto generación como adopción de ideas o comportamientos novedosos. Ellos claramente ponen de manifiesto que la innovación no es únicamente generada en el interior de la organización, sino que ésta puede ser adquirida o incorporada desde el exterior. En este mismo sentido se manifiestan Gopalakrishnan y Damanpour (1997), pues consideran que las etapas que sigue el modelo de secuencia unitaria difieren si se trata de procesos de generación de innovaciones o de adopción de innovaciones.

Con respecto al proceso de adopción de innovaciones, Zaltman, Duncan y Holbek (1973), citado en Hult, Hurley y Knight (2004), indican que éste consta de dos etapas: iniciación e implementación. La etapa de iniciación a su vez consta de tres subetapas: percepción de una innovación, formación de una actitud hacia ella y evaluación desde un punto de vista organizacional. Una parte crítica de esta etapa de iniciación es cultural “apertura a la innovación”. Esta apertura afecta tanto a aquellos miembros de una organización que son favorables a la adopción de una innovación como a aquellos que se resisten a la misma. Van de Ven (1986) se refiere a esto como la gestión de la atención cultural en orden a reconocer la necesidad de nuevas ideas y acciones dentro de la organización. En segundo lugar, la etapa de implementación comienza con la decisión de adoptar la innovación y consta de dos subetapas:

implementación de prueba e implementación definitiva. La implementación de prueba comprende una aplicación limitada de la innovación para verificar su aplicabilidad a las necesidades organizacionales. La implementación definitiva es la etapa final del proceso de adopción y es la etapa en la que la innovación ha sido totalmente asimilada dentro de la organización. En el caso de la adopción de la innovación, el éxito viene determinado por el grado de integración de la innovación dentro de la organización y también por su contribución a la actuación y resultado de la organización.

Con respecto a la generación de innovaciones, ésta es definida en términos de solución de problemas y toma de decisiones implicadas en el desarrollo de nuevos productos y procesos. En este sentido, hay que destacar que gran parte de la literatura se ha centrado en el desarrollo de nuevos productos y servicios frente a lo que es el desarrollo de nuevos procesos.

La literatura suele dividir proceso de generación de innovaciones en cinco etapas: 1) generación de ideas, 2) definición de proyecto, 3) solución de problemas, 4) diseño y desarrollo, y 5) marketing o comercialización. Las tres primeras etapas se caracterizan por contener actividades que permiten encontrar una solución original a través de la combinación de información sobre una necesidad o una exigencia y los medios técnicos por medio de lo cual una necesidad podría ser satisfecha. Las dos últimas etapas ponen énfasis en el desarrollo y explotación comercial de los productos o procesos, después de que se haya analizado la factibilidad económica del proyecto.

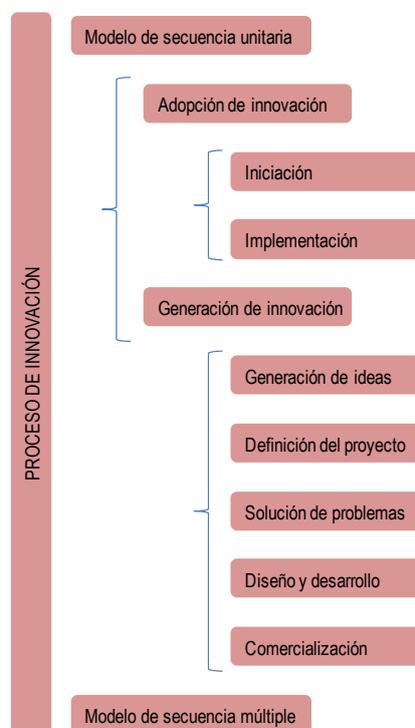
Todas las etapas anteriores resultan vitales para el desarrollo exitoso del proceso de innovación. No obstante, Gordan, Schoenbachler, Kaminski y Brouchous (1997) le confieren una importancia especial a la generación de ideas cuando consideran que esta etapa es una parte clave para el logro de una ventaja competitiva. El reconocimiento de la importancia de la etapa de generación de ideas ha dado lugar a que se haya creado la confusión terminológica a la que anteriormente se hacía referencia. Sin embargo,

pensamos que acertadamente De Jong y Vermeulen (2003) colocan cada concepto en su lugar, pues ellos afirman que una idea es una condición necesaria para una innovación, pero no puede ser llamada innovación como tal, y que algo nuevo no puede ser considerado como innovación, a menos que sea utilizado, es decir, que llegue al mercado.

Esta etapa de generación de ideas, a la que tanta importancia se le da, es a menudo el resultado de investigaciones procedentes de las Universidades o en otros casos proceden de los departamentos de investigación de la propia empresa. Finalmente, hay que indicar que el éxito de la etapa de generación es a menudo definido como la habilidad de la empresa para explotar una innovación para su propia mejora del desempeño o para establecerlo como un estándar en la industria a través de su difusión.

En la Figura 7 puede observarse sintéticamente los diferentes puntos de vista y etapas con respecto a los procesos de innovación.

**Figura 7: El proceso de innovación**



Fuente: Gopalakrishnan y Damanpour (1997) y elaboración propia.

Si bien el modelo de secuencia unitario, tanto para la adquisición de innovaciones como para la generación de innovaciones, es el más desarrollado en la literatura, se observa que existen otros modelos y que también existen diferencias en cuanto a las etapas seguidas en el proceso de generación de innovaciones. Así pues, en cuanto a los otros modelos existentes, Stevens y Dimitriadis (2005) indican que, además del modelo de desarrollo secuencial de innovaciones, según el cual el proceso de innovación sigue una serie de etapas, existe un modelo de desarrollo basado en factores organizacionales, según el cual el proceso de innovación se ve afectado por las características organizativas de la empresa (centralización, diferenciación, estructura orgánica, etc.). Bajo este modelo se encuentran trabajos como los de Damanpour (1987). Él identificó cinco variables organizacionales que inciden positivamente en la innovación. Estas son: especialización, diferenciación funcional, profesionalización, tamaño<sup>13</sup> y *slack*<sup>14</sup>. Las tres primeras, ejercen una influencia mayor sobre la innovación tecnológica, si bien, también tienen su incidencia, aunque menor, sobre la innovación administrativa. Por otro lado, cita estudios que encuentran que aspectos individuales, como los valores, roles y personalidad de los líderes, también afectan a la innovación.

Con respecto a las etapas seguidas, existe gran diversidad dentro de la literatura. Así pues, algunos autores agrupan el proceso de innovación en dos bloques: generación de ideas e implantación. En el primer bloque, generación de ideas, estaría todo lo referido a la identificación del problema, nacimiento de las ideas y soluciones al problema y, en el segundo bloque, implantación, estaría todo lo referido a la puesta en práctica de la innovación, es decir, comercialización, etc. Otros autores como, Bossink (2002), señalan que el proceso de innovación puede ser dividido en cinco procesos distintos: 1) la

---

<sup>13</sup> En la mayoría de los trabajos empíricos se ha encontrado una relación positiva entre el tamaño y la innovación tecnológica y administrativa, es decir, a mayor tamaño más innovaciones adoptadas.

<sup>14</sup> Es la diferencia entre los recursos que una organización tiene y los que mínimamente se requieren para mantener las operaciones. La existencia de este *slack* organizacional implica que la organización puede

creación de un contexto para la innovación, 2) la supervisión del proceso de innovación, 3) la iniciación del proceso de innovación, 4) la generación del contenido de la innovación, y 5) la implantación de los resultados de la innovación en la organización. Finalmente, destaca la aportación de Cooper (1998), el cual recomendó un enfoque *stage-gate* para la gestión del proceso de innovación, un enfoque que permite a las empresas gestionar, dirigir y controlar sus esfuerzos de innovación y que ha sido adoptado por muchas empresas. La principal crítica al enfoque *stage-gate* de Cooper es que está principalmente orientado sobre factores del proceso. También necesitarían considerarse otros factores organizacionales que impactan sobre el desempeño de la innovación.

### **Desarrollo de nuevos productos y/o servicios**

Hablar de proceso de innovación es hablar inevitablemente de desarrollo de nuevos productos y, por extensión, de desarrollo de nuevos servicios. Sin embargo, el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios no es sinónimo de innovación. En algunos casos, el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios puede incluso suplantar los procesos de innovación, induciendo a confusión e ineficacias de innovación en otros procesos de negocio (McAdam y Leonard, 2004). Por tanto, debe entenderse el proceso de desarrollo de nuevos productos/servicios como un caso particular del proceso de innovación, pues a través del proceso de innovación se puede modificar un aspecto administrativo, un proceso o un producto. Igualmente, a través del proceso de innovación las empresas pueden desarrollar nuevos productos o servicios. La importancia de las innovaciones radicales (desarrollo de nuevos productos y/o servicios) frente a las incrementales ha dado lugar a un fuerte desarrollo de los procesos de innovación de nuevos productos/servicios.

Cooper et al. (1994) sugieren que el proceso de desarrollo de nuevos servicios puede ser generalmente definido como un conjunto de etapas, actividades o

---

adquirir innovaciones costosas, asumir fracasos, asumir los costes de las innovaciones establecidas y explorar nuevas ideas anticipándose a las actuales necesidades (Damanpour, 1987).

tareas que se mueven, en el desarrollo de un proyecto, desde la etapa de generación de ideas hasta su desarrollo y puesta a disposición de los usuarios.

En el ámbito de los productos, es ampliamente utilizado el modelo de Booz, Allen y Hamilton (1982). Dicho modelo consta de siete pasos: diseño de una estrategia de nuevos productos, generación de ideas, selección y evaluación de ideas, análisis de negocio, desarrollo, testeo y comercialización. En el caso del desarrollo de nuevos servicios, es frecuente observar que el proceso seguido supone una adaptación de las etapas seguidas en el desarrollo de nuevos productos. Otros autores como Avlonitis, Papastathopoulou y Gounaris (2001), tras analizar diferentes modelos de desarrollo de nuevos servicios, sintetizan las actividades que son llevadas a cabo en el desarrollo de nuevos servicios en: 1) generación y selección de ideas, 2) análisis de negocio y estrategia de marketing, 3) desarrollo técnico, 4) testeo, y 5) comercialización y lanzamiento del servicio.

### **Factores que favorecen el éxito en las innovaciones**

Los esfuerzos que realizan las empresas en innovación serán vanos si no son evaluados los niveles de éxito alcanzados tras su implantación. En sentido genérico, Slater y Naver (1995) dicen que el éxito de la innovación está en descubrir el *gap* entre lo que la empresa da y lo que el cliente quiere y a continuación cubrir dicho *gap*. Así pues, la literatura muestra diversos factores que de un modo u otro favorecen un alto desempeño innovador.

De este modo se observa que:

- Uno de los prerequisites para que una innovación tenga éxito y que ha sido identificado por los investigadores es la existencia de una estrategia de innovación (Johnes y Storey, 1998). La estrategia en innovación determina los productos y mercados de interés para la empresa y el papel que las tecnologías y los nuevos productos jugarán en dicha estrategia. Así pues, se ha encontrado que las empresas de servicios que han desarrollado

nuevos servicios de forma exitosa a lo largo del tiempo, suelen tener una estrategia clara para estos (Johnes y Storey, 1998). Esta estrategia debería estar formalizada y dirigida más allá de los objetivos financieros a corto plazo.

- La literatura muestra un amplio consenso sobre la idea de que la interacción con el cliente en el desarrollo de nuevos servicios tiene un impacto positivo sobre su desempeño. Así pues, para ser un innovador eficaz, la organización debería explorar constantemente el mercado en busca de nuevas oportunidades para satisfacer a los consumidores (Levitt, 1960; citado en Weerawardena y O’Cass, 2004). Esto es debido a que el conocimiento de las necesidades y requerimientos del cliente (el mercado) reduce el grado de incompatibilidad de los nuevos productos con sus necesidades, lo cual puede aumentar la probabilidad de adopción y éxito de la innovación. Es más, en un contexto de servicios, la participación del cliente es una condición necesaria para el éxito de los procesos de innovación. Por otro lado, Martensen y Dahlgaard (1999), además de conceder una alta importancia a la orientación hacia el cliente y el mercado, indican que la excelencia en la innovación requiere que la organización tenga las competencias necesarias para reaccionar rápidamente a las nuevas condiciones de mercado y las necesidades de los clientes.
- Para Cohen y Levinthal (1990) y Freel (2005), el éxito de la innovación depende del volumen de recursos empleados y de la utilización de estos recursos internos y externos en el proceso de innovación. Así pues, la alta dirección es la que debe proporcionar o facilitar el acceso a los recursos, resultando su compromiso con la innovación determinante para su éxito (Johnes y Storey, 1998). Dentro de los recursos, Prajogo y Sohal (2006a) indican que tanto la tecnología como la gestión de I+D han sido reconocidos como los principales recursos para lograr un alto desempeño innovador, mientras que en un contexto de servicios, Blind y Hipp (2003) colocan el acento en los recursos humanos.

- Otro de los factores claves que influyen en el desempeño de la innovación es la cultura de equipo (Thamhain, 2003). En este sentido se ha comprobado que la compartición del conocimiento y la cultura de equipo tienen una influencia importante sobre el desempeño en las innovaciones de servicio. Más concretamente, los resultados del estudio de Thamhain (2003) muestran que la cultura de equipo mantiene y modera la relación entre compartición de conocimiento y desempeño en los servicios. No obstante, hay que tener en cuenta que además de generar conocimiento y compartirlo, para innovar exitosamente las empresas deben generar dicho conocimiento más rápidamente que sus rivales (Song, Van der Bij y Weggeman, 2006).
- Al igual que la literatura muestra algunos factores que inciden en el éxito de las innovaciones, ésta también muestra algunos factores que la dificultan. Así, por ejemplo, Song y Montoya-Weiss (1998) encontraron que la existencia de un proceso formal podría ser perjudicial para el éxito cuando la innovación consiste en la mejora de un producto existente.

### **Innovación en los servicios**

De modo similar a la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento, la literatura sobre innovación se desarrolla fundamentalmente sobre los productos o industria manufacturera. Así pues, se observa que la literatura sobre innovación en servicios es escasa y principalmente procedente del marketing (Stevens y Dimitriadis, 2004). Igualmente, dentro del sector servicios, De Jong y Vermeulen (2003) indican que la literatura sobre innovación se ha centrado en un número reducido de sectores. En concreto, predominan los estudios centrados en el sector financiero, cuyos resultados posteriormente tratan de ser aplicados a otros sectores, lo cual resulta un error pues dentro del sector servicios existen diversos subsectores de actividad con características variadas. Así, por ejemplo, pueden encontrarse empresas de servicios

intensivas en capital, intensivas en mano de obra, intensivas en conocimiento, etc.

Pese a lo anterior, Flikkema, Jansen y Van der Sluis (2007) indican que, desde los años 80, la atención prestada a la innovación en servicios y al desarrollo de nuevos servicios se ha incrementado notablemente, lo cual se debe, entre otros factores, al mayor peso que las empresas de servicios están teniendo en las economías más desarrolladas de todo el mundo. No obstante, la literatura sobre desarrollo de nuevos productos aún hoy se inclina más por las empresas industriales (Song, di Benedetto y Song, 2000).

Pese al importante desarrollo de la investigación en esta área, las investigaciones empíricas sobre el desarrollo de nuevos servicios han sido dificultadas por el déficit de ítems y escalas que ofrezcan medidas sólidas.

### **Características de los servicios**

Las características diferenciadoras que poseen los servicios frente a los productos se encuentran entre las principales causas que dificultan la investigación en materia de innovación y otros campos dentro del sector servicios. Así pues, Hipp y Grupp (2005) indican que existe evidencia de que el concepto de innovación se encuentra perfectamente determinado en el sector manufacturero, probablemente debido a una mayor investigación y al carácter tangible de sus *inputs* y *outputs*. Aunque estas investigaciones son a menudo aplicadas al sector servicios, esto no sería totalmente adecuado pues los servicios poseen unas características que los hacen diferentes de los productos (Stevens y Dimitriadis, 2005):

- Los servicios son únicos en el sentido de que normalmente son acciones o desempeños intangibles (Olsen y Sallis, 2006).
- Los servicios a menudo suponen la participación del cliente y los *inputs* son variables, así las experiencias de los servicios son heterogéneas y más difíciles de evaluar (Alam, 2006a).

- Los servicios normalmente son desarrollados en tiempo real, por lo que no pueden ser acumulados (Olsen y Sallis, 2006).
- La simultaneidad en el proceso de prestación y consumo del servicio significa que el cliente juega un papel muy activo en su proceso de desarrollo (de Brentani, 2001), dando lugar a la suposición de que las empresas de servicios están, por naturaleza, más orientadas al mercado que las empresas de productos (Atuahene-Gima, 1996).

Si bien, a nivel teórico, la literatura muestra un déficit en el ámbito de los servicios, a nivel práctico es actualmente aceptado que las empresas de servicios innovan y que frecuentemente ellas también aportan I+D. No obstante, por término medio, las tasas de innovación en los servicios tienden a ser más bajas que las del sector manufacturero (Kanerva, Hollanders y Arundel, 2006; citado en Mansury y Love, 2008). Esto ha tendido a sugerir que los bajos niveles de innovación en los servicios son debidos parcialmente a que las empresas innovan de modo diferente, lo cual a su vez ha conducido a diferentes conceptualizaciones en la innovación.

### **Enfoques en el tratamiento de la innovación de servicios**

Las características diferenciadoras entre productos y servicios han dado lugar a la utilización de diferentes enfoques en el tratamiento sobre la innovación de servicios. Así pues, se identifican tres enfoques que han sido empleados para describir, analizar y explicarla (Coombs y Miles, 2000; citado en Flikkema, Jansen y Van der Sluis, 2007).

- **Asimilación.** La innovación en servicios es considerada de modo similar a la innovación en la industria manufacturera (Tether, 2005) y, por tanto, debería ser estudiada usando los métodos y constructos utilizados para dicho sector. La investigación basada en este enfoque podría poseer una percepción limitada de la innovación, especialmente con respecto a la innovación tecnológica (Drejer, 2004).

- Delimitación. La innovación en los servicios se considera que se desvía sustancialmente de la innovación en productos y, por tanto, se deben diseñar nuevas teorías, instrumentos e indicadores para entenderla (Djellal y Gallouj, 2001).
- Síntesis. Este enfoque sugiere que mientras la innovación en productos y la innovación en servicios comparten muchas similitudes, lo que permite que sean analizadas conjuntamente, esta última trae a un primer plano elementos hasta ahora descuidados, que son relevantes tanto para los productos como los servicios, p. ej. la gran heterogeneidad entre servicios y la necesidad de tomar una visión amplia de la innovación de los procesos subyacentes (Gallouj y Weinstein, 1997; Hipp y Grupp, 2005).

Los estudios que soportan el enfoque de asimilación se centran fundamentalmente en el cambio tecnológico, mientras que los estudios o investigadores que dan soporte a los enfoques de delimitación y síntesis ponen énfasis en la relevancia de los aspectos no tecnológicos de la innovación.

Por otro lado, resultan también interesantes los enfoques sobre la innovación en servicios que han sido identificados por Djellal y Gallouj (2007):

- El primer grupo, está constituido por aquellos estudios que reducen la innovación en servicios a la adopción de sistemas tecnológicos suministrados por proveedores industriales, es decir, la innovación aquí es definida solamente en términos de sus manifestaciones tecnológicas. Desde esta perspectiva, la generación de innovaciones reside en el exterior de la organización y ésta se centra exclusivamente en adopciones desarrolladas por otros sectores.
- El segundo grupo, el cual supone una postura opuesta, incluye aquellos estudios que colocan el acento en formas de innovación no tecnológicas.

En relación a los enfoques anteriores, Sirilli y Evangelista (1998) indican que los estudios sobre innovación en el sector servicios revelan que, a excepción de ciertos sectores basados en el conocimiento, tales como información y

telecomunicaciones, la innovación entra en las empresas de servicios fundamentalmente a través de la adquisición de equipamiento, materiales y componentes procedentes de proveedores de otros sectores. Por ello, no es de extrañar que exista un cuerpo sólido de la literatura que trate la innovación en servicios desde el punto de vista de la adopción de sistemas tecnológicos desarrollados por terceros.

### **Innovación de servicio e innovación de producto**

Anteriormente se ha indicado que el punto de referencia en la innovación de servicios es la innovación sobre los productos, bien para adoptar un enfoque de servicios a partir de los productos o bien para adoptar un enfoque totalmente distinto. Así pues, es necesario identificar aquellas características diferenciadoras que poseen los servicios con respecto a los productos.

Una de estas características es la simultaneidad entre prestación del servicio (proceso) y la recepción del mismo (producto-servicio). Dicha simultaneidad plantea dos efectos: uno, el que se deriva de la influencia que ejerce el cliente sobre el proceso de prestación de servicios (Avlonitis, Papastathopoulou y Gounaris, 2001), y otro, el que se deriva de la imposibilidad de la realización de pre-test del servicio, dificultándose notablemente la evaluación de la calidad del servicio antes de su prestación, así como el desarrollo de un nuevo servicio (Hope y Mühlemann, 1997). Esta simultaneidad divide a los investigadores entre los que, como Sirilli y Evangelista (1998), afirman que la simultaneidad en la producción y consumo de los servicios impide la separación de la innovación de producto y la de proceso, lo que supone una dificultad añadida al proceso de innovación en los servicios y, los que sostienen, como es el caso de Leiponen (2005), que la innovación en los servicios comprende tanto cambios en los procesos de prestación de los servicios existentes como el desarrollo de servicios completamente nuevos.

La intangibilidad de los servicios implica que su desarrollo puede ser fácilmente copiado por sus competidores ya que los servicios no son patentables y su

copia es difícil de evitar (Johne y Storey, 1998). Por otro lado, Avlonitis, Papastathopoulou y Gounaris (2001) dicen que la intangibilidad de los servicios implica que, en relación al desarrollo de nuevos servicios, es difícil lograr la fase de prueba del nuevo servicio.

La heterogeneidad en la prestación del servicio, es decir, la diferencia existente en la prestación del servicio en momentos y situaciones diferentes, derivada de la existencia de clientes distintos, empleados distintos y situaciones distintas, hace más difícil el diseño del servicio, la definición de las especificaciones y el diseño del proceso (Dotchin y Oakland, 1994).

La existencia de estas características diferenciadoras entre productos y servicios ha dado lugar, entre otras, a las siguientes diferencias entre innovación de productos e innovación en los servicios.

- Menor, Tatikonda y Sampson (2002) analizan los *outputs* de los procesos de innovación y dicen que, mientras en los bienes el resultado es un producto físico, en los servicios, el resultado es un proceso de prestación de servicios.
- En el sector manufacturero, los nuevos bienes son tangibles y las inversiones en investigación y desarrollo están bien documentadas. Por el contrario, en los servicios las inversiones en I+D juegan un papel menos destacado (Leiponen, 2005).
- Johne y Storey (1998) afirman que el hecho de que las innovaciones en servicios no sean patentables, da lugar a que estas sean fáciles de imitar por sus competidores. Esta situación provoca que exista un déficit en el uso de técnicas sofisticadas de generación de ideas. No obstante, la literatura no encuentra diferencias en relación al éxito o fracaso de los procesos de innovación dependiendo de que exista o no imitación (Martin y Horne, 1993). Por otro lado, aunque muchas innovaciones en servicios tienden a ser fácilmente duplicadas (imitadas), una empresa de servicios que las

introduzca regularmente ganará una sucesión de ventajas temporales sobre sus competidores.

- En cuanto al tipo de innovación, Oke (2007) sostiene que las empresas de servicios acuden más a las innovaciones incrementales que a las innovaciones radicales. Probablemente esto sea debido, por un lado, a las características específicas de los servicios y, por otro, a la facilidad con la que se pueden imitar las innovaciones en los servicios, por lo que las empresas no están dispuestas a realizar grandes innovaciones que fácilmente puedan ser imitadas. Sirilli y Evangelista (1998) apuntan que gran parte de las actividades de innovación en el sector servicios están orientadas a la adaptación-personalización de los servicios a las necesidades de los usuarios.
- Las circunstancias anteriormente reseñadas, características de los servicios y todo lo que de ello se deriva, ha dado lugar a que no sea frecuente encontrar estrategias para el desarrollo de nuevos servicios, lo cual hace que se dificulte (Oke, 2004). Como consecuencia, la literatura muestra que, en general, no se usan procedimientos muy sofisticados ni formalizados para su desarrollo (Johne y Storey, 1998; Kelly y Storey, 2000), si bien se ha comprobado que la existencia de estos procesos incrementa la probabilidad de éxito (Martin y Horne, 1995). En este sentido, Oke (2007) encuentra diferencias según el tipo de innovación, e indica que los procesos se caracterizan por ser más formales cuando las empresas desarrollan innovaciones radicales que cuando éstas son incrementales.
- El proceso de interacción entre productor y cliente hace que el desarrollo de nuevos servicios sea normalmente más complejo que el desarrollo de nuevos productos (Johne y Storey, 1998). Oke (2004) señala que si se compara la innovación en los servicios con la innovación en los productos, la literatura muestra que es más difícil en el primer caso, debido, sin duda, a sus características distintivas.

- En algunos casos, las innovaciones en servicios requieren pocas necesidades de inversión en términos de tiempo y dinero (Johne y Storey, 1998), pues solamente implican pequeños cambios en los procesos para introducir mejoras importantes en el mismo.
- Kanerva, Hollanders y Arundel (2006), citado en Mansury y Love (2008), indican que existe una tendencia en las empresas de servicios a orientarse al exterior más que en las empresas manufactureras en términos de uso de las fuentes de conocimiento externo para la innovación.
- En relación al desarrollo y utilización de nuevas tecnologías en el sector servicios, Flikkema, Jansen y Van der Sluis (2007) indican que la industria de servicios es un sector que está fundamentalmente dominado por los proveedores, siendo estos los que desarrollan innovaciones en el campo del equipamiento, los materiales, el software y otros inputs, mientras que las empresas de servicios suelen ser consumidores de estas nuevas tecnologías. Este aspecto es igualmente destacado por De Jong y Kemp (2003) para las empresas pertenecientes a la industria hotelera. La importancia de la incorporación de nuevas tecnologías al sector servicios es doble; por un lado, está suponiendo profundos cambios en los procesos de prestación de los mismos (Das y Joshi, 2007) y, por otro, constituyen a menudo la base para el desarrollo de innovaciones radicales (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2000).

**Tabla 20: Diferencias entre innovación en productos e innovación en servicios**

Innovación en productos	Innovación en servicios
El <i>output</i> es tangible (producto físico).	El <i>output</i> es intangible (proceso de prestación de servicios).
Las inversiones en I+D están bien documentadas.	Las inversiones en I+D tienen un papel menos destacado.
Son susceptibles de ser patentadas.	No son susceptibles de ser patentadas (facilidad de imitación por los competidores).
Realizan indistintamente tanto innovaciones radicales como incrementales.	Predominan las innovaciones incrementales.

Procesos de innovación formales.	Procesos de innovación menos formalizados.
Proceso más sencillo en relación a los servicios.	Proceso más complejo en relación a los productos.
Son creadoras de innovaciones tecnológicas.	Son, generalmente, importadoras de innovaciones tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia.

### **Barreras a la innovación en los servicios**

Del mismo modo que se han identificado los factores que favorecen el desarrollo de los procesos de innovación, también se han identificado algunos factores que actúan como barrera a la innovación. En este caso, las barreras vienen determinadas fundamentalmente por las características de los servicios.

Oke (2004) analiza las barreras a la gestión de la innovación en las empresas de servicios detectando las siguientes:

- La dificultad para obtener una medida del desempeño de la innovación, ya que es ampliamente argumentado que si algo no se puede medir, no se puede gestionar.
- La dificultad para tener un proceso de desarrollo efectivo para las innovaciones en servicios, debido a la naturaleza intangible del servicio, lo que hace que el proceso sea complejo.
- La dificultad para proteger las innovaciones con patentes provoca que sea muy difícil prevenir el proceso de copia, lo cual hace que la motivación para generar ideas pueda ser baja afectando así a la innovación.
- El desarrollo de ideas que no sean fácilmente copiables por los competidores.
- El déficit innovador o la tradición poco innovadora dificulta la implantación de programas.
- Una de las dificultades para crear nuevos servicios es la que se deriva del hecho de que hay una interacción del cliente en el proceso de prestación, en el que éste, en muchos casos, es una parte del servicio.

- Una de las razones por las que hay un déficit investigador es por la dificultad que entraña el proceso de desarrollo en las innovaciones de servicios.
- Storey y Kelly (2002) sostienen que una de las barreras para la innovación es el déficit de conocimiento.

### **Innovación y resultados**

En la búsqueda de factores que tengan una incidencia positiva sobre el desempeño de la empresa, la literatura ha encontrado evidencia en cuanto a la existencia de una correlación positiva entre la innovación y el desempeño. Así, por ejemplo, Han, Kim y Srivastava (1998) indican que existe una relación robusta (directa y positiva) entre innovación y desempeño; Thornhill (2006) establece que la innovación está positivamente correlacionada con el desempeño de la empresa; y Cainelli, Evangelista y Savona (2006) analizan la interacción entre innovación y desempeño de un modo detallado, y concluyen que hay una relación de doble sentido: las empresas que innovan tienen un desempeño superior a las no innovadoras, pero las empresas que mejor desempeño tienen también son probablemente más innovadoras y dedican más recursos a la innovación.

Existe otro grupo de investigadores que no hablan de innovación, sino de capacidad para innovar. Así pues, Hurley y Hult (1998) y Porter (1990), entre otros, señalan que la capacidad para innovar está entre los factores más importantes que impacta sobre el desempeño de los negocios.

Esta relación entre innovación y desempeño, también ha sido analizada tanto en el sector industrial como en el sector servicios. En el primer caso, hay una amplia evidencia en la literatura académica que indica una relación positiva entre la innovación y el desempeño de la empresa (Mansury y Love, 2008). No obstante, en el sector servicios, en comparación con el sector industrial, encontramos que existe menos investigación sobre el impacto de la innovación de servicios sobre el desempeño de los negocios, especialmente a nivel de

empresa. Como Cainelli, Evangelista y Savona (2006) indican, esto es en parte debido a las dificultades derivadas de la obtención de información a nivel de empresa, aspecto éste que está bien desarrollado en las empresas manufactureras, pero menos en las empresas de servicios. Por otra parte, es debido a problemas metodológicos relacionados con la disponibilidad de indicadores adecuados para medir las actividades de innovación en los servicios. Medidas que son estándar en la industria manufacturera, tales como I+D y patentes, podrían ser menos significativas en el caso de los servicios (Djellal y Gallouj, 1999; Evangelista y Sirilli, 1995; Love y Mansury, 2007).

Si la literatura sobre servicios, que analiza la relación entre innovación y desempeño es escasa, más aún lo es para el caso particular de la industria hotelera, que como ha quedado reflejado en el capítulo 2 presenta unas características que la hacen diferente de otras empresas del sector servicios y que, por tanto, no necesariamente han de extrapolarse resultados.

Dentro de la relación entre innovación y desempeño, Subramanian y Nilakanta (1996) sostienen que lo importante no es el número de innovaciones que se desarrollan, sino más bien el momento y la rapidez con la que se introducen en el mercado, pues ellos encontraron que la adopción temprana de la innovación tiene un impacto significativo sobre el funcionamiento de la organización, mientras el número de las adopciones de innovación no lo tiene. Es decir, para que la innovación tenga efectos sobre el desempeño de la empresa, dicha innovación debe atender a los requerimientos competitivos del mercado.

### **Innovación y ventaja competitiva**

Son numerosos los autores que han encontrado en la innovación el modo en que las empresas pueden hacer frente a la evolución de los entornos, la alta competitividad y los rápidos cambios que se producen en los gustos de los clientes (Zander y Kogut, 1995). Por otro lado, Damanpour (1991), Henard y Szymanski (2001) y Porter (1990), entre otros, sostienen que las innovaciones

permiten a las empresas obtener algún tipo de ventaja competitiva, y consiguientemente contribuir a su desempeño.

Una de las claves para crear y mantener una ventaja competitiva sobre los competidores, reside en la orientación de la empresa hacia el diseño de innovaciones que tenga en cuenta las necesidades e inquietudes de los clientes. En este sentido, algunas innovaciones podrían requerir cambios menores en los procedimientos operativos, mientras que otras podrían requerir cambios mayores (Lovelock, 1991; citado en Kotabe y Murray, 2004). Por otro lado, otras innovaciones podrían facilitar la personalización y la prestación de actividades de servicios básicas que son prestadas por las empresas de servicios. De hecho, Quinn (1996) sugiere que la flexibilidad en la prestación de servicios es uno de los aspectos que más ganancias proporcionan a las empresas.

Por otro lado, encontramos autores como Leonard y Sensiper (1998) que consideran que la innovación como fuente de ventaja sostenida depende de la experiencia (habilidades) individual y colectiva de los empleados.

No obstante, actualmente la visión basada en los recursos es la teoría dominante de la gestión estratégica en la literatura sobre gestión. Los autores de la visión basada en los recursos argumentan que una innovación suministrará una ventaja competitiva sostenible si cumple con cuatro criterios básicos: debe ser rara, valiosa no sustituible y no debe ser fácil de imitar (Barney, 1991; Peteraf, 1993). En el caso de los servicios hay que tener en cuenta que éstos pueden ser rápidamente copiados y que tienen un alto grado de obsolescencia (Ottenbacher y Gnoth, 2005). En este caso, puede que las innovaciones como tales no produzcan una ventaja competitiva sostenible.

No obstante, en la literatura se observan dos argumentos a favor de la posibilidad de que las empresas de servicios puedan crear ventajas competitivas sostenibles a partir de la innovación.

- En el primer caso, la literatura defiende que la ventaja competitiva sostenible se puede alcanzar a través de la capacidad organizacional para desarrollar innovaciones de forma continuada a lo largo del tiempo, es decir, lo que se conoce como la existencia de procesos de innovación continua (Dougherty, 1997). En este mismo sentido se manifiesta Saeed (1998), el cual considera que la más importante ventaja competitiva es la habilidad para la innovación continua.
- Por otro lado, la literatura ha tratado de crear barreras a la imitación, las cuales permitirían mantener dicha ventaja competitiva. Los métodos identificados para crear barreras a la imitación son: información asimétrica (Barney, 1986) y ambigüedad causal (Reed y DeFillippi, 1990). En primer lugar, la información asimétrica se refiere a la dificultad que tienen los competidores para obtener información sobre costes u otras áreas de experiencia en el mercado. En otras palabras, si los competidores son capaces de obtener una información completa, ellos entenderán rápidamente de dónde y cómo surge la ventaja competitiva. En segundo lugar, la ambigüedad causal tiene propiedades similares a la información asimétrica (en términos de crear barreras a la imitación), pero en este caso dichas barreras derivan de conceptos tales como el carácter tácito, la complejidad y especificidad de los activos humanos.



## Capítulo 6. Hipótesis

Como se ha indicado con anterioridad, el objetivo de este trabajo es el análisis de la influencia que tienen las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento, la innovación y los resultados empresariales. Así pues, partiendo de la revisión teórica previa, en este capítulo se propone el modelo teórico que se pretende contrastar. Dicho modelo puede verse gráficamente en la

Figura 8 de la página 228.

El objetivo del trabajo ha permitido identificar seis relaciones entre los cuatro constructos teóricos analizados. Así pues, este capítulo se divide en seis apartados, uno para cada una de las seis hipótesis a contrastar, en los que se justifican ampliamente las relaciones planteadas.

### **1. Las prácticas de gestión de la calidad y la gestión del conocimiento**

Tanto la gestión de la calidad como la gestión del conocimiento han recibido una considerable atención desde un punto de vista académico y práctico. No obstante, la relación entre ambos constructos a nivel teórico resulta escasa y a nivel empírico aún más (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006).

Desde un punto de vista teórico, la literatura analiza las similitudes y diferencias (Hsu y Shen, 2005), así como su carácter complementario, y las sinergias existentes entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento (Zhao y Bryar, 2001).

La primera hipótesis se apoyará en las similitudes existentes entre ambos constructos, según la cual las prácticas de gestión de la calidad ayudarían al desarrollo de la gestión del conocimiento. Zhao y Bryar (2001) argumentan que la eficacia de los procesos de gestión de la calidad para mejorar e incrementar la productividad será realizada si los conceptos de gestión del conocimiento están eficazmente integrados dentro de estos procesos.

Con respecto a las diferencias, tenemos que éstas existen tanto en la orientación como en la estrategia de ambos constructos. Así pues, la gestión del conocimiento presta especial interés al conocimiento como fuente de ventaja competitiva, mientras que la gestión de la calidad se centra en la calidad de los procesos para lograr la satisfacción del cliente, estando más orientada a mejoras de eficiencia (Hamel y Prahalad, 1990).

Por su parte, Zhao y Bryar (2001) defienden el carácter complementario de ambos constructos, afirmando que la combinación de ambos forma un ciclo de

mejora y desarrollo que permitirá a la organización alcanzar la excelencia, pues la gestión de la calidad se encuentra orientada a resultados, mientras que el capital intelectual y los activos de conocimiento son un soporte para el logro de los resultados deseados.

La relación entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento ha sido tratada desde diferentes puntos de vista. Así, Rose e Ito (1996) indican que muchas de las actividades que son llevadas a cabo bajo un escenario de gestión de la calidad, pueden ser consideradas como medios para obtener información, la cual es acumulada y procesada por la empresa y puede ser usada para crear nueva información y conocimiento (Nonaka, 1994).

McAdam (2004) indica que muchos de los principios y preceptos de la gestión de la calidad pueden ser utilizados para desarrollar la creación del conocimiento y la generación de ideas. Por tanto, plantean que la existencia de una cultura de gestión de la calidad dentro de la empresa facilita la implantación de sistemas de gestión del conocimiento sin grandes cambios.

Para presentar una mayor evidencia sobre la relación entre las prácticas de gestión de la calidad y la gestión del conocimiento, se analizará práctica a práctica la incidencia de éstas sobre la gestión del conocimiento.

### **Liderazgo**

Dentro de las prácticas de gestión de la calidad, anteriormente se dejaba clara la importancia que tenía el compromiso de la alta dirección en la implantación de dichos sistemas. Del mismo modo, se observa que la alta dirección es uno de los factores críticos de éxito dentro de la implantación de los sistemas de gestión del conocimiento (Alazmi y Zairi, 2003; Chong, Holden, Wilhelmij y Schmidt, 2000; Davenport, De Long y Beers, 1998), siendo especialmente útil en las actividades de creación y acumulación (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006). Esto es así porque la gestión del conocimiento, al igual que otros sistemas de gestión, requiere de la creación de una cultura organizativa que la apoye, siendo responsabilidad de la alta dirección crear dicha cultura para implicar a

directivos y empleados. De Long y Fahey (2000) demuestran que la inexistencia de una cultura organizativa adecuada es una de las principales barreras para crear y transferir conocimiento. En este sentido y bajo un contexto de servicios, Yang (2010) comprobó que el líder juega un papel determinante en la gestión del conocimiento a través del estímulo y apoyo ofrecido a subordinados y colegas, creando así un clima que provoca que las interacciones relacionadas con la gestión del conocimiento que se producen entre las personas, sean consideradas como algo habitual. Por tanto, se puede decir que aquellas empresas que han implantado sistemas de gestión de la calidad ya han experimentado y comprobado la importancia y la necesidad de un compromiso y apoyo de la alta dirección para que la implantación de cualquier práctica culmine con éxito.

### **Orientación al cliente**

La orientación al cliente se refiere a la habilidad de la organización para obtener y analizar información de los consumidores con el objeto de establecer prioridades para mejorar y usar estas prioridades con el fin de dirigir el cambio de servicios y procesos. Esto supone, por un lado, un mayor conocimiento que se aplicará al diseño de mejores productos y servicios (innovación); y por otro, se supone que este conocimiento debe tener un impacto directo sobre la satisfacción del cliente. En este sentido, Chiles y Choi (2000) encuentran que existe correlación entre la orientación al cliente y la adquisición de conocimiento; Lin, Su y Chien (2006) destacan la importancia que adquiere la gestión de las relaciones con clientes dentro de la gestión del conocimiento; y Sigala (2005) encuentra, en un contexto de empresas hoteleras, que existe una relación positiva entre la gestión de las relaciones con clientes y las diferentes dimensiones de la gestión del conocimiento. Así, es lógico pensar que en empresas de servicios, donde el contacto de los empleados con los clientes es directo y continuo, prácticas de gestión de la calidad como la orientación al cliente y el *empowerment* resultan determinantes para la adquisición de conocimiento externo.

### **Mejora continua**

La mejora continua es uno de los principios centrales de la gestión de calidad, principio que asegura el aprendizaje continuo (creación de conocimiento), la reducción del gasto en los procesos de trabajo y la experimentación por medio del descubrimiento de nuevos productos que excedan las expectativas de los consumidores (Chiles y Choi, 2000). Las características de los servicios, analizadas en capítulos previos, dan lugar a que éste sector no se caracterice por introducir cambios radicales tanto en los servicios que prestan como en su proceso, sino que suelen introducir de forma continua pequeños cambios incrementales. Es por ello, que la mejora continua adquiere especial transcendencia como instrumento para la creación continua de conocimiento y la introducción de mejoras en procesos y servicios. Para Osterloh y Frey (2000), la mejora continua produce tanto conocimiento tácito como explícito. Así pues, ésta práctica está correlacionada positivamente con la creación de conocimiento (Chiles y Choi, 2000), pues en la búsqueda continua para mejorar, los individuos lo crean (Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke y Choo, 2004).

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo se ha configurado como una práctica relevante para los procesos de creación de conocimiento y su transferencia. Desde el punto de vista de la creación de conocimiento, Morgan y Murgatroyd (1997) indican que el trabajo en equipo proporciona un entorno con un mayor potencial de aprendizaje que si el mismo se realiza a un nivel individual, y Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que las interrelaciones que se producen entre las personas cuando trabajan en el contexto de un equipo, facilita la transformación de conocimiento tácito individual en conocimiento organizacional. Siguiendo las ideas de Nonaka y Takeuchi (1999), anteriormente expuestas sobre la creación de conocimiento, se observa que dentro de su proceso de creación, se requiere la interacción entre personas

para que tanto el conocimiento tácito como el explícito fluya de unas a otras. Por ello, tiene sentido afirmar que el trabajo en equipo favorece la transferencia de conocimiento o, como indican Lee, Yang y Yu (2001), asegurar el contacto cara a cara entre los empleados facilita la diseminación del conocimiento y estimula la creatividad.

El análisis del trabajo en equipo, lleva a Reed, Lemak y Mero (2000) a analizar la heterogeneidad en la composición de los equipos, y observan que a mayor heterogeneidad, mejores soluciones, más creatividad y más innovación. Igualmente, consideran que la habilidad que poseen dichos equipos para generar las mejores soluciones a los problemas, la creatividad, la mejor toma de decisiones y la innovación organizacional, es difícil de codificar, lo cual representa en sí una forma de conocimiento tácito, que puede permitir a la organización adquirir ventajas competitivas.

Bajo una óptica de servicios, donde el conocimiento es fundamentalmente intangible, el trabajo en equipo es especialmente útil a la hora de transferir y compartir dicho conocimiento, pues las interacciones sociales son claves en los procesos de gestión del conocimiento (Yang y Wan, 2004). Igualmente, ésta práctica resulta muy importante en los establecimientos hoteleros, ya que éstos se caracterizan por presentar una alta tasa de rotación de los empleados y, por tanto, ésta práctica se configura como un instrumento muy valioso para retener todo tipo de conocimiento, en particular el tácito.

### ***Empowerment***

El *empowerment* se define como la capacidad que se le otorga a los empleados para tomar decisiones y resolver problemas. El objetivo de otorgar esa facultad a los trabajadores es el de conseguir una mayor implicación en los procesos de planificación y diseño, incrementar la autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones, y autorizarlos para utilizar las redes dentro de la empresa para la solución de problemas. Así pues, la implicación de los empleados en los procesos de planificación y diseño se identifica con las etapas de creación y acumulación de conocimiento, mientras que la autonomía

y autorización en la toma de decisiones para la solución de problemas está vinculada a la etapa de distribución y aplicación del conocimiento (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006). Del mismo modo, Leach, Wall y Jackson (2003) consideran que para que se desencadene el conocimiento y la creatividad de los individuos es necesario que éstos tengan gran discreción y autonomía en la toma de decisiones. Igualmente, Yang (2004) observó, en empresas hoteleras, que la motivación conseguida por el aumento de la participación de los trabajadores tenía un impacto positivo sobre las actividades vinculadas a la gestión del conocimiento.

### ***Benchmarking***

Las prácticas de *benchmarking* han sido ampliamente utilizadas por la gestión de la calidad. Estas prácticas, de un modo muy simplificado, consisten en la adquisición de información sobre las mejores prácticas del sector o sectores afines. Así pues, Chiles y Choi (2000) sostienen que las prácticas de *benchmarking* utilizadas en la implantación de sistemas de calidad están correlacionadas con la adquisición de conocimiento. Concretamente, McAdam (2004) se refiere a la adquisición de conocimiento externo, es decir, conocimiento embebido en otras organizaciones. Massa y Testa (2004) dicen que cuando este conocimiento es adquirido a través de las prácticas de *benchmarking* y es integrado con los conocimientos internos existentes, entonces se crea nuevo conocimiento que puede dar lugar a mejoras e innovaciones.

Bajo la perspectiva de los servicios, se ha indicado que éstos no son patentables y que son fáciles de copiar o imitar. Así pues, en este caso las prácticas de *benchmarking* son especialmente útiles para la captación de un amplio abanico de nuevos conocimientos que han sido desarrollados en el sector y, consiguientemente, que éstos sean posteriormente incorporados a la empresa bajo la forma de nuevos procesos y/o servicios.

## **Gestión de procesos**

La gestión de procesos en la gestión de la calidad trata de reducir la duración de los ciclos de procesamiento de pedidos, desarrollo de nuevos servicios y prestación de los mismos. En esta práctica, los empleados han de comprobar, registrar e informar de los progresos, lo cual hace que se produzca un importante proceso de distribución y acumulación de conocimiento (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006).

En relación al sector hotelero, Gjelsvik (2002) sostiene que la rotación del personal en dicho sector es constante, lo cual dificulta la lealtad de los empleados, el aprendizaje continuo y la acumulación de habilidades y conocimientos. Así pues, si las prácticas de gestión de la calidad ayudan a la gestión del conocimiento, es decir, creación, acumulación, difusión y aplicación, se puede deducir que dadas las características de este tipo de empresas, la gestión de la calidad puede contribuir a minimizar los efectos derivados de esa alta rotación, pues la gestión de la calidad posee todo un conjunto de procedimientos que permiten que el nuevo conocimiento generado sea documentado y acumulado en la organización.

Por tanto, la revisión de la literatura sugiere, por un lado, que las diferentes prácticas de gestión de la calidad contribuyen al desarrollo de todas o algunas de las etapas del proceso de gestión del conocimiento, y por otro, que la implantación de sistemas de calidad ejerce una gran influencia sobre la cultura de las organizaciones facilitando la introducción de los programas de gestión del conocimiento. Así pues, se formula la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1.** Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desarrollo de las prácticas de gestión del conocimiento en los servicios.*

## **2. Las prácticas de gestión de la calidad y la innovación**

Desde que las empresas están haciendo frente a entornos turbulentos y rápidamente cambiantes, la innovación se ha convertido en una herramienta estratégica para la gestión. Esta situación ha provocado el desarrollo de una corriente de investigación que trata de analizar los factores que ayudan a las empresas a desarrollar sus innovaciones (Congden y Schroeder, 1996; Cooper y Kleinschmidt, 1987; Damanpour, 1991; Miles y Snow, 1978). Uno de los factores analizados ha sido la gestión de la calidad, tratando de ver en qué medida las organizaciones que aplican los principios de gestión de la calidad son más innovadoras (Prajogo y Sohal, 2001, 2006a, b; Singh y Smith, 2004). En este sentido, Prajogo y Sohal (2006b) se muestran contundentes cuando afirman que la gestión de la calidad es un recurso eficaz que puede ser empleado para conseguir otros tipos de desempeño competitivo, además de la calidad, como puede ser la innovación.

Esta relación entre gestión de la calidad e innovación ha sido analizada en sector manufacturero y escasamente analizada en el sector servicios, el cuál necesita un mayor estudio dadas las características distintivas que presentan los mismos.

Las diferencias entre gestión de la calidad e innovación están claras. La gestión de la calidad promueve cambios continuos e incrementales en la organización (Ferguson, García y Ruiz, 2002) lo que supone hacer las cosas mejor (McAdam, Armstrong y Kelly, 1998), mientras que la innovación implica hacer las cosas de forma diferente, o como indican Prajogo y Ahmed (2007) la filosofía y la estrategia difieren, la gestión de la calidad es fundamentalmente reactiva, mientras que la innovación es más proactiva. Pese a estas diferencias, la literatura defiende que existen una serie de principios embebidos en la gestión de la calidad que son congruentes con los procesos de innovación dentro de las empresas (Prajogo y Sohal, 2001; Zairi, 1994).

Del mismo modo que existe literatura que apoya la existencia de una relación positiva entre gestión de la calidad e innovación (Kanji, 1996; Martínez y

Martínez, 2008; Tang, 1998), también se encuentran algunos trabajos que presentan argumentos que rechazan dicha relación positiva (Hamel y Prahalad, 1995; Lawton y Parasuraman, 1980; Slater y Narver, 1998; Wind y Mahajan, 1997). En este sentido, en este trabajo se pretende contrastar esta relación en la industria hotelera.

En cuanto a los argumentos que soportan una relación positiva entre prácticas de gestión de la calidad e innovación, Prajogo y Sohal (2001) sugieren que las empresas que adoptan dichas prácticas en sus sistemas y cultura crearán un entorno fértil para la innovación porque dichas prácticas poseen principios que son congruentes con la innovación.

Los autores que se muestran en contra (Hamel y Prahalad, 1995; Lawton y Parasuraman, 1980; Slater y Narver, 1998; Wind y Mahajan, 1997) mantienen que aquellas empresas que adoptan prácticas de gestión de la calidad sólo producirán innovaciones incrementales en lugar de crear soluciones novedosas. No obstante, para las empresas de servicios dicha argumentación carecería de sentido, pues la mayoría de las investigaciones (Oke, 2007) ponen de manifiesto que el sector servicios, debido a su idiosincrasia, se caracteriza fundamentalmente por desarrollar innovaciones incrementales.

Si bien se ha indicado anteriormente que la gestión de la calidad y la innovación poseen orientaciones y estrategias diferentes, este trabajo se apoya en la existencia de una relación positiva, pues, si bien cada práctica posee fines diferentes, sí que poseen principios y fundamentos comunes que crean una cultura y un entorno de trabajo que facilitan el desarrollo de ambas prácticas.

Esta congruencia entre gestión de la calidad e innovación puede desprenderse del análisis de las relaciones entre las diferentes prácticas de gestión de la calidad y la innovación.

## **Liderazgo**

En relación a la dimensión liderazgo, la literatura sobre gestión del cambio es unánime en cuanto al papel tan relevante que juega en él el compromiso de la alta dirección y resto de niveles directivos. En este sentido se afirma que cualquier cambio será más exitoso si se cuenta con el apoyo de la alta dirección (Ahire y O'Shaughnessy, 1998). Los programas de cambio son más creíbles por parte de los empleados, que son los que han de implantarlos, si cuentan con el apoyo de la alta dirección. La gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación requieren del impulso y compromiso de los directivos, los cuales han de proporcionar los recursos y estructuras necesarias para su desarrollo (Hoffman y Hagerty, 1994; Johnne y Snelson, 1988; Oke, 2002). Por otro lado, a nivel empírico se ha comprobado la existencia de correlación positiva entre el liderazgo y la innovación (Prajogo y Sohal, 2004b), entre el liderazgo y el diseño de los productos (Kaynak, 2003) y entre liderazgo y desarrollo de nuevos servicios (Johnne y Harborne, 2003). Prajogo y Ahmed (2006) afirman que este compromiso será más necesario cuanto más radical sea la innovación, pues la organización deberá vencer las inercias organizacionales existentes. Si bien, las implicaciones de una estrategia de innovación sobre el desempeño de la empresa (aspecto éste que será discutido más adelante) son evidentes, Kay (1994) sostiene que una empresa no se aprovechará de todos los beneficios derivados de los procesos de innovación si no existe un adecuado soporte (compromiso de la alta dirección) a dicha estrategia. Por otro lado, hay que destacar que la fuerte competitividad que existe en el sector servicios obliga a éstas empresas a la adopción de estrategias proactivas de innovación, siendo determinante el impulso de la alta dirección para alcanzar dicho objetivo.

## **Orientación al cliente**

La orientación al cliente alienta a la organización a diagnosticar y responder regularmente a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes. El

conocimiento de las necesidades de los clientes es el primer paso en el proceso de innovación de una empresa para desarrollar nuevos productos y/o servicios, y por tanto, el cliente se convierte en la principal fuente de generación de ideas para las empresas de servicios. Por otra parte, en un entorno altamente competitivo, la innovación en servicios es necesaria para superar a los competidores en cuanto al grado en el cual las necesidades de los clientes son satisfechas. Evidentemente esta estrategia de orientación al cliente está muy vinculada con la estrategia de innovación (Jaworski y Kohli, 1993), pues esta orientación influye en la generación de ideas. Empíricamente, Prajogo y Sohal (2001) encuentran que existe una correlación positiva entre orientación al cliente e innovación. Así pues, la combinación de una estrategia de orientación al cliente e innovación dentro de la empresa será altamente positiva para ella, pues permitirá detectar y satisfacer rápidamente sus necesidades y expectativas. Además, hay que indicar que en el sector servicios ésta práctica es trascendental, pues la evaluación que realizan los clientes sobre la calidad de los servicios es diferente de la evaluación que hacen sobre los productos. En los servicios las percepciones que tienen los clientes sobre los mismos constituyen la base de cualquier evaluación (Lonial *et al.*, 2008), siendo pues necesaria una alta orientación al cliente para la identificación de dichas percepciones.

Por tanto, la innovación (exitosa) requiere de la interacción de la empresa con el cliente, y la gestión de la calidad, a través de la orientación al cliente, favorece dicha interacción. En particular, en la industria hotelera la interacción entre cliente y empleado es constante y un elemento fundamental, siendo necesaria la adecuada gestión de dichos contactos (Chan, Go y Pine, 1998), o como dicen, Martin y Horne (1995), una de las causas por las fracasan las innovaciones en los servicios es por la falta de orientación al cliente, por lo que se hace necesaria su existencia.

### **Mejora continua**

La mejora continua alienta el cambio y el pensamiento creativo sobre cómo el trabajo es organizado y dirigido (Irani, Beskese y Love, 2004; Prajogo y Sohal, 2001) y, por tanto, está correlacionada con la innovación incremental y la de proceso. Varios investigadores sostienen que los procesos de gestión de la calidad a través de la mejora continua pueden ser considerados como un recurso importante que ayude a las organizaciones a promover innovaciones incrementales, las cuales son el tipo de innovación que mejor se adapta a las pymes (Pinho, 2008).

Como se ha indicado anteriormente, el sector servicios se caracteriza por desarrollar fundamentalmente innovaciones de tipo incremental y la mejora continua favorece el desarrollo de innovaciones incrementales. Por tanto, es lógico pensar que dentro del ámbito de los servicios, ésta práctica puede tener un impacto muy positivo.

### **Trabajo en equipo**

Una de las prácticas destacables de la gestión de la calidad es la creación de equipos de trabajo para el intercambio de información y conocimiento para la solución de problemas y la mejora continua de las actividades. En este sentido, son numerosos los investigadores que encuentran una relación positiva. Así por ejemplo, Lievens y Monaert (2000a, b) encontraron que el trabajo en equipo favorece la comunicación entre las personas y ésta favorece el desarrollo de nuevos servicios; Martínez y Jiménez (2008) afirman que la cultura de equipo estimula los procesos de innovación y contribuye en algunos casos al proceso de ensayo e implementación de ideas; Hoegl y Gemuenden (2001) encuentran una relación positiva entre el trabajo en equipo y el éxito de los proyectos de innovación; y Tonnessen (2005) sostiene que la participación, implicación o compromiso de los empleados está correlacionada positivamente con el logro de innovaciones continuas en la empresa.

Así pues, la interacción entre las personas es importante para el desarrollo de innovaciones tanto incrementales como radicales. No obstante, merece especial atención este aspecto en aquellos casos en los que se producen innovaciones no tecnológicas o no vinculadas a las tecnologías como ocurre en muchos casos en los servicios. Más concretamente, Rayna y Striukova (2009) indican que la interacción entre personas, o trabajo en equipo, resulta determinante en el sector hotelero cuando éste se enfrenta a innovaciones basadas en aspectos no tecnológicos.

### ***Empowerment***

El desarrollo de prácticas de *empowerment* dentro de las empresas debería hacer que las personas tuviesen un mayor grado de autonomía y menos restricciones para el desarrollo de su trabajo. Estos dos factores deberían permitir que el proceso de generación de ideas fuera más fluido dentro de la organización. En este sentido, Spreitzer (1995) encuentra evidencia empírica que soporta la relación positiva entre el *empowerment* y el comportamiento innovador de las organizaciones.

En el ámbito de los servicios, y más concretamente, los que presentan un alto contacto con el cliente, como es el caso de los establecimientos hoteleros, el *empowerment* y la motivación ofrecida a los trabajadores ha sido considerado como una fuente primaria de generación de ideas de vital importancia, pues se obtiene información de primera mano y de alta calidad. Igualmente, el hecho de que las innovaciones en los servicios sean dependientes y orientadas a personas y que los procesos sean ad-hoc, ha dado lugar a que el *empowerment* de los empleados sea un factor crítico en el desarrollo de la innovación. Finalmente, observamos, en el ámbito de la industria hotelera, el trabajo de Ottenbacher y Gnoth (2005) según el cual el *empowerment* se encuentra entre los factores que promueven el éxito de las innovaciones.

### **Relaciones con proveedores**

Johnsen (2009) analiza los efectos de la implicación de los proveedores en el desarrollo de nuevos productos y encuentra que una adecuada selección, el desarrollo y adaptación de las relaciones, y las capacidades del cliente interno son elementos que hacen que la implicación de los proveedores en el proceso sea exitosa. En este sentido, el éxito se ha medido considerando que esa implicación a supuesto la reducción del tiempo de salida al mercado, la mejora de la calidad del producto, y también se ha reducido el desarrollo y el coste del servicio.

Las innovaciones en los servicios en general, y en sector hotelero en particular, implican en muchos casos la adquisición e incorporación de soluciones tecnológicas que son desarrolladas por terceros, constituyendo ésta el grueso de la innovación que se incorpora. En este sentido, las relaciones con proveedores han sido identificadas como uno de los determinantes de la innovación en la industria hotelera (Orfila-Sintes y Mattsson, 2009).

### ***Benchmarking***

Las prácticas de *benchmarking* colocan el acento en aquellas actividades o prácticas que se realizan en el sector o sectores similares y que han sido desarrolladas de un modo exitoso. Cuando se describieron los procesos de innovación, se indicó que existen dos modos básicos de innovar: 1) desarrollando las innovaciones en el interior de la organización, y 2) adoptando innovaciones ya generadas. En este sentido, Enz y Siguaw (2003) han sugerido que los directivos podrían aprender del éxito de líderes contrastados en el sector, y que la mayoría de las prácticas exitosas podrían servir como un estándar de comparación (*benchmarks*), guiando e inspirando otras innovaciones. Así pues, las prácticas de *benchmarking* facilitan los procesos de adopción de innovaciones para la empresa.

El carácter intangible de los servicios y la consiguiente dificultad para patentarlos, ha dado lugar a que éstos puedan ser imitados con facilidad. En

este sentido, las prácticas de *benchmarking* adquieren una gran importancia en este sector dado que es un instrumento por medio del cual se pueden incorporar a la organización nuevos procesos y servicios de eficacia ya contrastada.

### **Gestión de procesos**

La gestión de procesos es especialmente interesante desde la óptica de los servicios, pues como se ha indicado, es habitual confundir el servicio con el proceso de prestación. Por otro lado, y desde esta óptica de servicios, la gestión de procesos presenta la particularidad de incluir al cliente dentro del mismo, siendo en muchos casos un elemento más. Así pues, una adecuada gestión de procesos permite: 1) introducir mejoras en los mismos que redundarán en una mayor calidad interna y externa de los servicios (Ahire y Dreyfus, 2000), y 2) captar información en tiempo real sobre las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual, ayudará sin duda al diseño de unos mejores servicios (Adler, Mandelbaum, Nguyen y Schwerer, 1996).

A pesar de los argumentos anteriormente expuestos que soportan la relación entre las prácticas de gestión de la calidad con los procesos de innovación, aún existe poca evidencia empírica y en menor medida en la industria hotelera.

Así pues, la existencia de algunas de las prácticas de la gestión de la calidad que son similares a las de la innovación, así como la contribución de otras prácticas al desarrollo de los procesos de innovación, permiten afirmar que aquellas empresas que implantan prácticas de gestión de la calidad desarrollan una predisposición cultural a aceptar nuevas ideas relacionadas con la innovación, de tal modo que se puede considerar la gestión de la calidad como un vehículo para el desarrollo de la innovación. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2.*** *Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.*

### 3. La gestión del conocimiento y la innovación

El vínculo entre la gestión del conocimiento y la innovación ha sido evidenciado en la literatura. Así, por ejemplo, Benavides y Quintana (2005) indican que uno de los objetivos de la gestión del conocimiento es la innovación; Damanpour (1991) señala que el proceso de innovación implica la adquisición, diseminación y uso de conocimiento nuevo y existente; Subramaniam y Youndt (2005) afirman que la capacidad innovadora de una organización está estrechamente vinculada con la habilidad para utilizar su conocimiento o, en sentido contrario, se puede decir que la capacidad para gestionar el conocimiento puede mejorar la capacidad para desarrollar ideas creativas e innovaciones (Gold, Malhotra y Segars, 2001; Scarbrough, 2003).

Nonaka (1991) afirma que la mayoría de las compañías exitosas son aquellas que regularmente crean nuevo conocimiento, lo diseminan a través de la organización y rápidamente lo incorporan en nuevas tecnologías y productos, permitiendo continuamente el desarrollo de la innovación.

Para autores como Muller y Zenker (2001), el conocimiento es considerado como un prerrequisito para la innovación, donde la innovación está relacionada con el conocimiento tanto tácito como explícito, y para Brusoni, Marsili y Salter (2005) el conocimiento es el *input* de la innovación.

En otro sentido, Tidd, Bessant y Pavitt (1997), citado en Brennan y Dooley (2005), señalan que el conocimiento es un elemento fundamental de la creatividad, afectando a áreas fundamentales del proceso creativo como es la generación de ideas, la determinación de la visión de futuro y la gestión de proyectos. Los autores continúan diciendo que a través de la compartición de conocimiento tácito y explícito con otros trabajadores la creatividad podría ser lograda.

En sentido contrario, pero apoyando la relación existente entre la gestión del conocimiento y la innovación, también se manifiestan Kelly y Storey (2000)

cuando indican que una de las principales barreras a la innovación en empresas de servicios es el déficit de conocimiento existente.

Por tanto, puede observarse que son numerosos los trabajos que apoyan la existencia de una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la innovación en la empresa. No obstante, es interesante destacar que pueden observarse diferentes perspectivas para analizar dicha relación. Así pues, pueden encontrarse: 1) trabajos como los de Helfat y Raubitschek (2003), Pitt y Clarke (1999) y Popadiuk y Choo (2006) que tratan de analizar la relación entre creación de conocimiento e innovación, o más concretamente entre la creación de conocimiento y la generación de ideas (McAdam, Reid y Keogh, 2006; Nonaka, Krogh y Voelpel, 2006), 2) trabajos como los de Grant (1996a) y Nelson y Winter (1982), entre otros, que colocan el énfasis en la acumulación de conocimiento como el elemento clave para desarrollar una innovación continuada dentro de la empresa, y 3) en cuanto a la relación entre las transferencias de conocimiento y la innovación en las organizaciones destacan los trabajos de Finnegan y Willcocks (2006), Hallin y Marnburg (2008) y Mohamed, Stankosky y Murray (2004).

En el capítulo 4 se mostraba que la gestión del conocimiento comprende cuatro etapas: creación, transferencia, acumulación y aplicación. Por tanto, en los párrafos siguientes se justifica la relación existente entre cada una de estas etapas y la innovación.

### **Creación y/o adquisición de conocimiento**

Si bien todas las etapas del proceso de gestión del conocimiento guardan relación con la innovación, Armbrecht et al. (2001) destacan la importancia que posee la creación de conocimiento sobre las demás. En este caso hay que hacer referencia a las dos dimensiones de la generación de conocimiento: la creación de conocimiento y la adquisición de conocimiento.

Con respecto a la creación de conocimiento, Jiang y Li (2009) sostienen que el objetivo de este proceso no es solo producir un stock de conocimiento como

resultado, sino que el nuevo conocimiento creado debe ser empleado en el desarrollo de nuevos servicios y en el desarrollo de innovaciones valiosas, pues un nuevo servicio no puede surgir sin nuevas ideas. En este sentido el proceso de creación de conocimiento organizacional es un medio para progresar en el desarrollo de nuevas ideas (Schulze y Hoegl, 2008).

Desde la perspectiva de la creación de conocimiento para la innovación, hay que destacar que para tener éxito no basta simplemente con la creación de conocimiento, sino que es necesario que las empresas lo generen más rápido que sus rivales (Song, Van der Bij y Weggeman, 2006).

Con respecto a la adquisición de conocimiento, hay que señalar que la adquisición desde el mercado exterior y la incorporación de nuevos empleados proporciona oportunidades a las empresas para recombinar el conocimiento actual y crear nuevo conocimiento (Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001). Así pues, la interacción del conocimiento recientemente adquirido con el existente puede modificar los stocks de conocimiento organizacional (Gold, Malhotra y Segars, 2001; Nonaka y Takeuchi, 1995) y, consiguientemente, mejorar la amplitud y profundidad del conocimiento disponible de la empresa, y aumentar el potencial para nuevos resultados innovadores (Galunic y Rodan, 1998; Li y Calantone, 1998; Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001).

No obstante, Cohen y Levinthal (1990) sugieren que la innovación depende de la habilidad de una organización para absorber conocimiento e ideas procedentes del entorno externo, así como intercambiar información entre los centros internos de conocimiento de la empresa. En este sentido, definen la capacidad de absorción como la habilidad que tiene una organización para reconocer el valor del nuevo conocimiento e información, asimilarlo y aplicarlo.

En cualquier caso, el carácter de la fase de generación de conocimiento dependerá del objetivo perseguido (Bhatt, 2000). Si la principal preocupación es realizar innovaciones incrementales más que radicales, como suele ser el caso de los servicios, esta etapa será un proceso estructurado, es decir, se

formularán numerosos conceptos potenciales, se analizará la viabilidad de cada uno de ellos y se seleccionará cuidadosamente la idea que será sometida a un mayor desarrollo. En cambio, en los procesos de descubrimiento discontinuo de conocimiento, hay un mayor énfasis en probar y aprender más que en analizar. Ello es porque las innovaciones radicales no son sistemáticas e implican mucha más incertidumbre y ambigüedad en la búsqueda de la correcta combinación de los conocimientos.

Empíricamente se ha comprobado que aquellas empresas que invierten más en los procesos de creación de conocimiento son las que obtienen unos mejores desempeños de innovación (Tödtling, Lehner y Kaufmann, 2009).

### **Transferencias de conocimiento**

En cuanto a la segunda característica de la gestión del conocimiento, es decir su difusión, muchos estudios han reconocido la importancia de la gestión y de las transferencias de conocimiento como soporte a la innovación en una organización (Finnegan y Willcocks, 2006; Hallin y Marnburg, 2008; Mohamed, Stankosky y Murray, 2004). En concreto, Lee, Yang y Yu (2001) hacen énfasis en las transferencias de conocimiento en un contexto de desarrollo de nuevos servicios e indican que cuanto mayor sea la participación de los empleados en la diseminación del conocimiento, mayor será la calidad de ese servicio.

Anteriormente se ha indicado que el conocimiento es un elemento que reside en la mente de los individuos y que es un *input* en los procesos de innovación, o como indican Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) las iniciativas innovadoras dependen fuertemente del conocimiento de sus empleados, su experiencia y compromiso. En este sentido, cuanto mayor sea la compartición del mismo, mayores serán las posibilidades de desarrollar nuevos procesos innovadores. En la misma dirección se manifiestan Monica, Horng y Christine (2009), pues encuentran que la cultura de equipo y la compartición de conocimiento influyen fuertemente sobre el desempeño de la innovación en un contexto de servicios. En este caso, es sobre todo la cultura de equipo, práctica que es fomentada

por la gestión de la calidad, la que favorece la compartición de conocimiento entre los miembros en orden a generar servicios más novedosos y creativos.

En particular, los investigadores han argumentado que las transferencias de conocimiento implican una nueva combinación de conocimiento que ha existido previamente de forma separada, que posiblemente causaría mejoras en los procesos o servicios nuevos (Kogut y Zander, 1992; Tsai y Ghoshal, 1998).

En relación a la compartición de conocimiento, Grant (1996a) indica que cuando los individuos afrontan tareas complejas, como puede ser el caso de la innovación en productos, servicios y/o procesos, resulta necesario integrar el conocimiento de los individuos.

Así pues, la literatura sugiere que la compartición de conocimiento presenta numerosas ventajas, como puede ser la disminución de los costes de obtención del mismo o el impacto que presenta sobre la innovación. No obstante, hay que destacar, en el ámbito de los servicios, donde las empresas en su mayoría son intensivas en mano de obra, que ésta característica adquiere una gran importancia, pues el conocimiento está muy disperso en toda la organización y la existencia de redes de transferencias es vital para facilitar el acceso de las personas a recursos relevantes para el desarrollo de innovaciones (Huang y Li, 2009). De este modo, Monica, Horng y Christine (2009) comprobaron empíricamente que dentro del sector hotelero existe una fuerte relación entre las transferencias de conocimiento y el desempeño innovador.

### **Acumulación de conocimiento**

La visión de la empresa basada en el conocimiento hace énfasis en que el conocimiento acumulado de una empresa es clave para su capacidad continuada de innovar, y en última instancia para su capacidad de competir (Grant, 1996a; Nelson y Winter, 1982). Los investigadores del área de innovación han argumentado que las innovaciones son a menudo el resultado de la combinación de los fragmentos de conocimiento existentes (Fleming, Chen y Mingo, 2007; Nonaka, 1994). Por lo tanto, la existencia de una base de

conocimiento variada dentro de la empresa puede facilitar la innovación a través de nuevas combinaciones de fragmentos de conocimiento fácilmente accesibles (Ahuja y Lampert, 2001; Cohen y Malerba, 2001). Así pues, la habilidad para estimular la innovación es altamente dependiente de la existencia de un stock de ideas potenciales, lo cual estaría estrechamente unido al conocimiento acumulado por la empresa (Brennan y Dooley, 2005).

Por todo lo anterior, queda justificada la necesidad de establecer sistemas de acumulación y recuperación de conocimiento dentro de las empresas. No obstante, la alta rotación de la mano de obra que se produce en los establecimientos hoteleros, justifica aún más la necesidad de dichos sistemas de acumulación, pues es el único medio existente para evitar que el conocimiento generado en la organización se pierda, a la vez que los trabajadores cambian de organización, y consiguientemente no pueda ser incorporado a los diferentes procesos de innovación.

### **Aplicación del conocimiento**

Para Grant (1996a) el uso del conocimiento (aplicación del conocimiento) es un elemento clave en su proceso de gestión. Desde el punto de vista de la visión basada en el conocimiento, el valor del conocimiento individual y organizacional reside principalmente en su aplicación debido a su carácter tácito (Grant, 1996a; Spender, 1996). El desarrollo de nuevos productos y la innovación requieren el uso y la combinación de entradas de conocimiento especializadas procedentes de muchas áreas diferentes (Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001). Una utilización en profundidad del conocimiento facilita a las empresas trasladar continuamente su experiencia organizativa e incorporarla a los productos (Sarin y McDermott, 2003). A través de la aplicación eficaz del conocimiento, los individuos podrían tener menos errores o mejorar su eficiencia y reducir la redundancia (Gold, Malhotra y Segars, 2001; Grant, 1996a). Así pues, las organizaciones en última instancia podrían ser capaces de apresurarse en el desarrollo de nuevos servicios y crear una prestación más

innovadora que procese tecnologías y sistemas administrativos (Sarin y McDermott, 2003).

Por tanto, se puede concluir que la capacidad de las empresas para gestionar el conocimiento en términos de adquisición, acumulación, transferencias y aplicación tiene un efecto positivo sobre el desempeño innovador. Así, se establece la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3.** Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.*

#### **4. Las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño**

La literatura sobre gestión de la calidad ha mostrado ampliamente cómo ésta constituye una herramienta especialmente útil para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes y así obtener las ventajas que se derivan de ello y, consiguientemente, mejorar los resultados de la empresa. No obstante, a pesar de las numerosas historias sobre fracasos en gestión de la calidad, la mayoría de los estudios empíricos previos dan soporte a la idea de que la gestión de la calidad contribuye significativamente al éxito de la empresa (Prajogo y Sohal, 2003, 2004a). La idea de que la calidad impacta sobre el desempeño descansa en la asunción de que la mayoría de las iniciativas de calidad a menudo dan lugar a reducciones en costes a través de la mejora de los procesos.

El impacto de la calidad sobre el desempeño de los negocios ha sido estructurado principalmente por los defensores de la gestión de la calidad. Deming (1982), por ejemplo, argumenta que las mejoras de calidad permitirían reducciones de costes, las cuales en suma permitirían incrementar la cuota de mercado y la supervivencia del negocio. Esta idea fue elaborada posteriormente por otros investigadores quienes afirmaron que las mejoras de calidad producen un doble beneficio: ganancias de mercado debidas a la calidad de los productos y eficiencias en costes debidas a la calidad de los procesos (Garvin, 1988; Reed, Lemak y Montgomery, 1996). Varios estudios

empíricos han intentado verificar el impacto del desempeño de la calidad sobre el desempeño de los negocios. Maani, Putterill y Sluti (1994) concluyen que el desempeño de calidad (en términos de desechos, reprocesos y quejas de los clientes) no sólo ha tenido un impacto favorable sobre variables operativas (p. ej. costes de producción, prestaciones de servicios puntuales, tiempo de inactividad de los trabajadores y productividad), sino que ese impacto también es apreciable a nivel de negocio (p. ej. rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad sobre los activos, volumen de ventas y cuota de mercado).

La relación entre la gestión de la calidad y el desempeño ha sido analizada desde diferentes perspectivas:

- Así pues, Dow, Samson y Ford (1999); Hendricks y Singhal (2001); Powell (1995) y Terziovski y Samson (2000), entre otros, sostienen que las empresas que han adoptado sistemas de gestión de la calidad han incrementado su competitividad y desempeño.
- Por su parte, Choi y Eboch (1998); Dow, Samson y Ford (1999); Mohrman, Tenkasi, Lawler y Ledford (1995); Powell (1995); Shetty (1993); Terziovski y Samson (1999, 2000) y Zhang (2000), entre otros, analizan la relación entre la gestión de la calidad y la calidad de los productos y medidas de resultados no financieras.
- Otros, como Easton y Jarrell (1998); Hendricks y Singhal (2001) y Hua, Chin, Sun y Xu (2000), analizan el efecto de la gestión de la calidad sobre los resultados financieros de las empresas.
- Finalmente, autores como Choi y Eboch (1998) sugieren que la teoría institucional puede ser útil para explicar la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño. Ellos encontraron una relación directa y fuerte entre las prácticas de gestión de la calidad y la satisfacción del cliente.

El desempeño de la calidad mejora el desempeño financiero y de mercado, y la literatura ofrece varias explicaciones sobre estos efectos. Primero, cuando una empresa adquiere una reputación derivada de la alta calidad de sus productos

y servicios, la elasticidad de la demanda puede decrecer, lo cual, en suma, puede permitir a la empresa cargar altos precios y obtener altos beneficios (Shetty, 1988). Segundo, la mejora de la calidad del producto y la consiguiente reducción del gasto y la mejora de eficiencia incrementará la tasa de retorno sobre los activos (Handfield, Ghosh y Fawcett, 1998), lo cual incrementará la rentabilidad de la organización. Tercero, la reducción del reproceso, disminución de desperdicios y la mejora de la productividad disminuirá la estructura de costes de la empresa, la cual permitirá a la empresa ofrecer precios más bajos para sus productos y servicios, si está motivada para hacerlo, sin causar una merma en el margen de beneficios. Bajos precios pueden incrementar la cuota de mercado y las ventas (Maani, Putterill y Sluti, 1994; Reed, Lemak y Montgomery, 1996). Finalmente, las mejoras en la calidad darán lugar a una mayor satisfacción de los clientes originando una gran lealtad e incremento de las ventas (Ahire y Dreyfus, 2000; Choi y Eboch, 1998; Handfield, Ghosh y Fawcett, 1998; Hendricks y Singhal, 1997), y una posición competitiva realzada (Aaker y Jacobson, 1994). Los efectos beneficiosos de la calidad de producto/servicio sobre la cuota de mercado (Phillips, Chang y Buzzell, 1983) y los beneficios cuando son medidos como retorno de la inversión (Phillips, Chang y Buzzell, 1983) es un hallazgo consistente de las investigaciones publicadas en la literatura de marketing.

No obstante, en esta relación, los servicios cuentan con el hándicap de la dificultad que tienen los clientes para evaluar y compararlos y, consiguientemente, hacer la elección de compra. Así pues, en este caso las empresas deberán ser especialmente cuidadosas en la implantación de las prácticas de gestión de la calidad y habrán de tener en cuenta las características distintivas de los servicios.

La literatura basada en el sector manufacturero ha contrastado ampliamente dicha relación, siendo más escasa en los servicios. No obstante, en éste ámbito hay que destacar el trabajo de Rönnbäck y Witell (2008), el cual, tras analizar 14 trabajos que comparan empresas manufactureras con empresas de

servicios, llegan a la conclusión de que esta relación es más débil en el ámbito de los servicios, lo cual se debe fundamentalmente a la intangibilidad de éstos.

A modo de conclusión se puede indicar que, básicamente, los resultados empresariales se pueden mejorar por dos vías: 1) a través del incremento de los ingresos, o 2) a través de la reducción de costes. En este sentido, las prácticas de gestión de la calidad pueden ser implementadas para lograr ambos objetivos (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003). Así pues, las mejoras en la calidad interna podrían incrementar la productividad y reducir los costes internos, y consiguientemente incrementar la rentabilidad indirectamente, y la personalización de un producto para exceder las necesidades de los clientes puede incrementar la satisfacción del cliente, el cual en suma tiene un efecto directo sobre la lealtad y retención del mismo y, consiguientemente, sobre el incremento de ventas futuras.

Así pues, este trabajo pretende analizar si dicha relación se produce igualmente para las empresas hoteleras, y por tanto, se plantea la siguiente hipótesis.

***Hipótesis 4.** Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.*

## **5. La gestión del conocimiento y desempeño**

Según la visión de la empresa basada en el conocimiento, éste es un recurso estratégico decisivo que la empresa utiliza para desarrollar una ventaja competitiva sostenida (Davenport y Prusak, 1998; Kogut y Zander, 1992; Spender, 1996). En este sentido, existe una amplia creencia de que la ventaja competitiva en la economía de hoy depende de la forma en que las empresas gestionen sus activos de conocimiento (stocks de conocimiento o conocimientos existentes), y cómo de eficaz y eficiente sean aplicados los procesos para acumular, articular, codificar y utilizar los activos de conocimiento para crear valor y realzar el desempeño a lo largo del tiempo

(Teece, 1998; Wiig, 1997). Así pues, si el conocimiento nos conduce hacia una ventaja competitiva (Grant, 1996b), entonces el conocimiento creado debería afectar al desempeño de la empresa.

En este sentido, Carlucci, Marr y Schiuma (2004) muestran cómo la gestión de los activos de conocimiento impacta sobre el desempeño del negocio. Ellos argumentan que el desempeño del negocio es equivalente al valor generado para los *stakeholders* de una organización. El valor generado es el resultado de la habilidad de la organización para gestionar sus procesos de negocio. Por otro lado, consideran que la eficacia y eficiencia de los procesos de desempeño organizacional están basadas en las competencias organizacionales. Finalmente, la gestión de los activos de conocimiento posibilita a una organización crecer y desarrollar las competencias organizacionales apropiadas. Por tanto, el hecho de que las competencias organizacionales estén basadas sobre la eficacia y eficiencia de la gestión de activos de conocimiento coloca a estos últimos en el centro del desempeño de los negocios y la creación de valor.

Comprobar la relación entre conocimiento y desempeño resulta especialmente útil a la hora de analizar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva de una empresa. No obstante, sería osado pensar que cualquier creación de conocimiento es útil y eficaz, pues solamente aquel conocimiento que sea relevante es el que incidirá en la mejora de la calidad (Mukherjee, Lapré y Van Wassenhove, 1998) y la reducción de los costes (Lapré y Van Wassenhove, 2000); o como dicen Vera y Crossan (2003), si el conocimiento no es relevante y consistente con el propósito de la empresa, entonces aquél no garantiza resultados positivos. Por otro lado, para que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva y, por tanto, tenga un impacto positivo sobre el desempeño, es necesario que la estrategia de conocimiento esté alineada con la estrategia de la empresa, en caso contrario, el impacto sería negativo.

Así pues, las investigaciones empíricas sugieren que el desarrollo eficaz de las prácticas de gestión del conocimiento permite mejorar el desempeño de las empresas (Easton y Jarrell, 1998; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Hendricks y Singhal, 1996, 1997, 2001).

No obstante, la medición de los resultados de un programa de gestión del conocimiento resulta muy difícil (Anantatmula, 2007; M'Pherson, 1994, citado en Carlucci, Marr y Schiuma, 2004), pues las actividades que engloban son muy complejas y la creación de valor es normalmente indirecta y desarrollada a largo plazo. Por otro lado, Carlucci, Marr y Schiuma (2004) indican que dada la naturaleza multidimensional de la gestión del conocimiento, no es fácil identificar claramente la relación causa y efecto entre las iniciativas de gestión del conocimiento y una dimensión específica del desempeño. En este sentido Choi, Poon y Davis (2008) afirman que la investigación producida en el ámbito de la relación entre las estrategias de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional no ha producido resultados concluyentes.

En el sector servicios, donde buena parte del conocimiento es de carácter tácito, debido al carácter intangible de los mismos, es lógico pensar que la gestión de éste desempeña un papel destacado y que tendrá un impacto muy positivo sobre el desempeño de la organización.

Por todo lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 5.** Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.*

## **6. La innovación y el desempeño**

La literatura ha mostrado que la innovación es un factor clave para la supervivencia y expansión de las organizaciones bajo entornos altamente

competitivos y dominados por la incertidumbre (Pinho, 2008). Por tanto, la relación entre innovación y desempeño ha sido de interés y ampliamente analizada a lo largo de la literatura (Damanpour, Szabat y Evan, 1989), pues como se ha indicado anteriormente, los procesos de innovación dentro de las organizaciones no son un fenómeno nuevo, si bien su análisis detallado sí que lo puede ser.

Concretamente la literatura sobre gestión estratégica reconoce que la innovación es un facilitador crítico para que las empresas creen valor y ventaja competitiva sostenible en entornos altamente complejos y rápidamente cambiantes (Madhavan y Grover, 1998; Subramaniam y Youndt, 2005). Así pues, las empresas con gran capacidad para ser innovadoras tendrán más éxito en responder a los cambios del entorno y en el desarrollo de nuevas capacidades que les permitan a ellas lograr un mejor desempeño (Lloréns, Moreno y Molina, 2004). Por tanto, éste ha sido el principal argumento utilizado para justificar que la innovación organizacional permite mejorar el desempeño de la empresa (Han, Kim y Srivastava, 1998).

En el ámbito del sector manufacturero, se puede encontrar una amplia evidencia empírica sobre la existencia de una relación positiva entre la innovación y el desempeño, donde se observa que las empresas innovadoras obtienen desempeños superiores a las empresas menos innovadoras. En este sentido existen trabajos como los de Chaney, Devinney y Winter (1991), los cuales estudiaron la relación entre innovación y desempeño, y concluyeron que la innovación de producto tiene un efecto positivo sobre el desempeño. Por otro lado, Cohen y Levinthal (1989) encontraron resultados similares para el proceso de innovación, y otros investigadores han encontrado que las mejoras tecnológicas reducen los costes por unidad y, por tanto, mejoran el desempeño. Damanpour, Walker y Avellaneda (2009) justifican la relación entre innovación y desempeño en dos aspectos: 1) las empresas innovan para obtener las ventajas derivadas de ser el primero y así obtener un desempeño superior, y 2) existe un gap entre lo que las empresas están logrando y lo que

podrían lograr que provoca que éstas desarrollen notables esfuerzos por reducirlo. Estos hallazgos en su conjunto sugieren que el desempeño organizacional está relacionado positivamente con la innovación organizacional.

Por el contrario, apenas existen estudios empíricos que traten de validar dicha relación en el sector servicios (Mansury y Love, 2008). Dentro del sector servicios, los estudios existentes se centran sobre todo en entidades financieras (Akamavi, 2005; Alam, 2006b), siendo escasos los trabajos sobre establecimientos hoteleros. En éste último ámbito los trabajos existentes analizan el efecto de la incorporación de innovaciones tecnológicas sobre los resultados de dichos establecimientos (Garau y Orfila, 2008; Martínez y Orfila, 2009; Orfila y Mattsson, 2009).

En el sector servicios se observa que los modelos de adopción de las innovaciones difieren de los del sector manufacturero. Así pues, con la excepción de las empresas intensivas en conocimiento, tales como las dedicadas al procesamiento de datos o las telecomunicaciones, la mayoría de las empresas de servicios innovan a través de la adquisición de equipamiento, componentes y materiales procedentes de sus proveedores y el entrenamiento de los empleados (Barras, 1986; Sirilli y Evangelista, 1998). Igualmente, las fases por las que pasan las innovaciones van variando. Así pues, en una primera etapa las tecnologías son incorporadas para la mejora de la eficiencia de los servicios, en una segunda etapa las tecnologías son utilizadas para la mejora de la calidad y la eficacia, y en la tercera etapa son utilizadas para transformar totalmente los servicios o para desarrollar nuevos servicios (Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009).

Algunos trabajos han tratado de analizar la influencia que los diferentes tipos de innovación tienen sobre el desempeño de la organización. Aquí hemos seguido el enfoque de Damanpour, Walker y Avellaneda (2009), según los cuales la combinación de los diferentes tipos de innovación en el ámbito de los

servicios, presenta una influencia positiva sobre el desempeño de la organización.

No obstante, en el sector servicios y a diferencia de la industria manufacturera, hay que tener en cuenta que las innovaciones de proceso y de servicio son complementarias y están interrelacionadas y, por tanto, las empresas de servicios han de desarrollar ambas de forma simultánea, en la mayoría de los casos, para así obtener el máximo beneficio (Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009).

Así pues, este trabajo trata de analizar de una forma más específica cuál es el impacto que tiene la actividad innovadora en establecimientos hoteleros sobre el desempeño de la empresa. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 6.*** *La existencia de actividad innovadora dentro de la empresa influye positivamente sobre el desempeño de la misma en un contexto de servicios.*

Para finalizar este capítulo, en la Tabla 21 se presentan de forma conjunta las hipótesis planteadas para el presente trabajo.

**Tabla 21: Relación de hipótesis**

Hipótesis
H1. Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desarrollo de las prácticas de gestión del conocimiento en los servicios.
H2. Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.
H3. Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.
H4. Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.
H5. Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.
H6. La existencia de actividad innovadora dentro de la empresa influye positivamente sobre el

desempeño de la misma en un contexto de servicios.

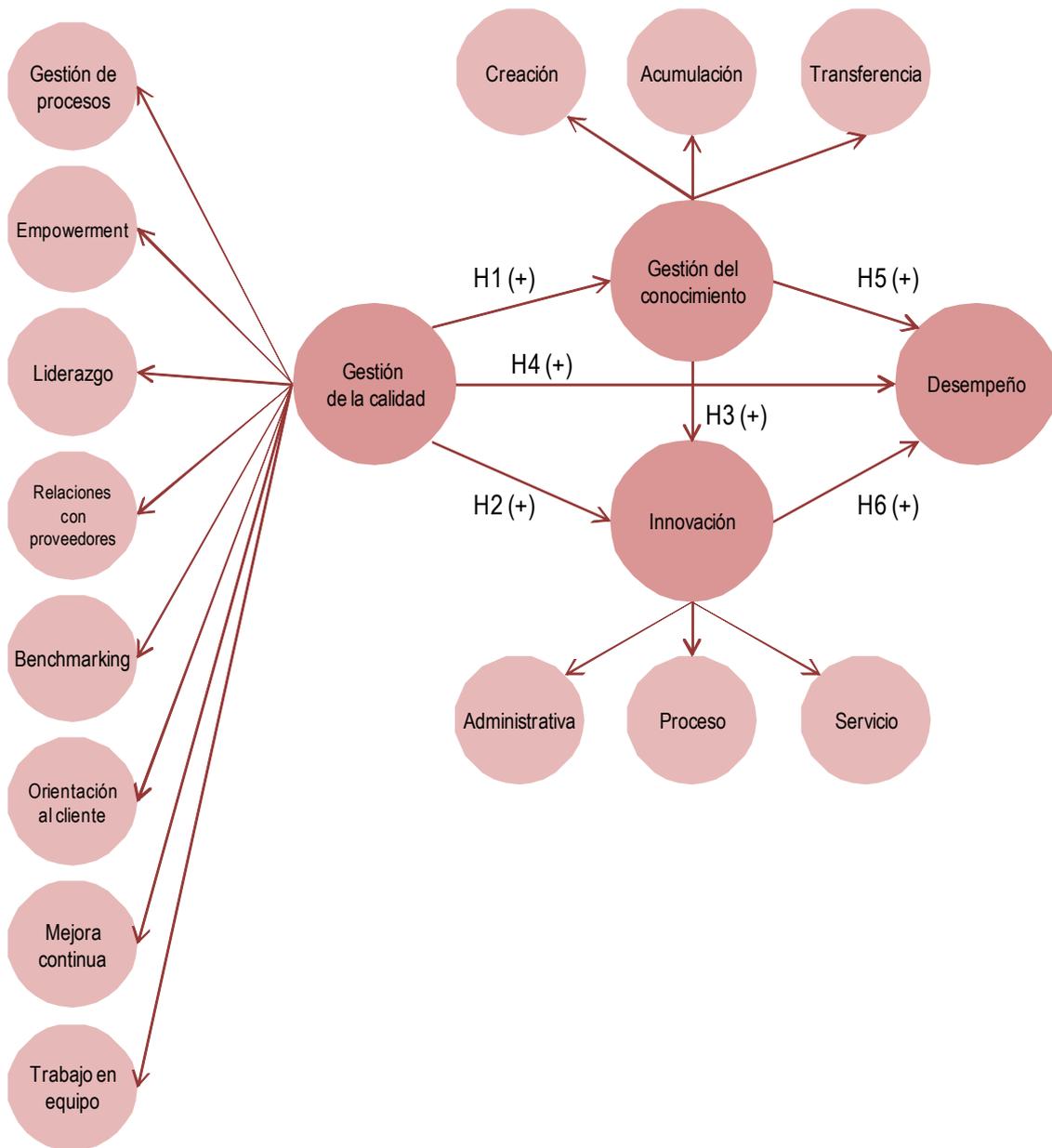
Gráficamente las hipótesis planteadas quedarían representadas en el modelo  
que aparece en la

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

---

Figura 8.

Figura 8: Modelo teórico



## Capítulo 7. Diseño de la investigación empírica

En los capítulos previos, se han desarrollado los marcos conceptuales de los servicios, la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la innovación. Igualmente, se han descrito, en el capítulo de hipótesis, las relaciones existentes entre los constructos. Ahora procede contrastar empíricamente si dichas relaciones teóricas se cumplen, y esto es lo que se conoce como investigación empírica.

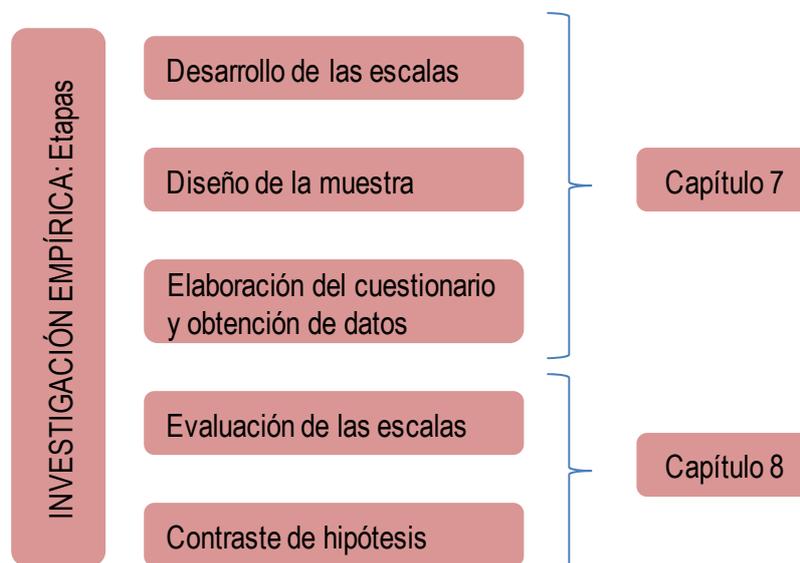
La investigación empírica comprende los siguientes aspectos: 1) desarrollo de las escalas para la medición de los conceptos teóricos, 2) diseño de la muestra, 3) elaboración del cuestionario y obtención de datos, 4) evaluación de las escalas de medición, y 5) contraste de las hipótesis formuladas.

En este trabajo, se ha dividido la investigación empírica en dos capítulos. El primer capítulo, es decir, el actual, contiene la planificación y obtención de datos para la investigación, es decir, se centra en las tres primeras etapas del proceso anterior y, por tanto, se divide en tres bloques diferenciados. El siguiente capítulo, se ocupa de las dos últimas etapas de la investigación empírica, es decir, evaluación de las escalas y contraste de hipótesis.

Así pues, en la primera parte de este capítulo se explica la metodología seguida para el desarrollo de las escalas de medición de todos los constructos

utilizados en la investigación, para a continuación pasar al desarrollo de las escalas necesarias para operativizar los constructos teóricos formulados anteriormente. En la segunda parte se definen y delimitan las unidades objeto de análisis. Finalmente, se describe el proceso seguido para la elaboración del instrumento de recogida de información, el procedimiento seguido para la obtención de información, y se describen las características que presenta la muestra obtenida.

**Figura 9: Etapas de la investigación empírica**



### **Procedimiento para el desarrollo de una escala de medida**

Para poder medir y evaluar los conceptos teóricos propuestos se necesitan desarrollar medidas que sean válidas y fiables. Una escala de medida constituye un instrumento de medición que permite hacer operativos los conceptos teóricos y así estudiar las relaciones entre ellos.

Los conceptos teóricos o constructos son variables latentes que no pueden ser medidos directamente. Sin embargo, sí que se pueden encontrar determinadas manifestaciones de dichos constructos, las cuales sí que pueden ser medidas.

Para medir todos los constructos que son utilizados en el modelo anteriormente descrito, se han utilizado escalas Likert de 7 puntos donde el 1 representa un total desacuerdo con el ítem y el 7 representa un acuerdo total con dicho ítem.

Para el desarrollo de las escalas se ha seguido la metodología propuesta por Churchill (1979) y DeVellis (1991).

- La primera etapa ha consistido en la especificación del dominio de todos y cada uno de los constructos utilizados. En esta etapa hay que determinar todos los aspectos que en conjunto configuran el constructo que se desea medir; por tanto, hay que decidir qué se incluye y qué se excluye en la definición. El constructo es una variable latente, lo cual significa que no puede ser medido directamente y, por tanto, dificulta la identificación de los elementos que lo componen. La revisión de la literatura existente permitirá delimitar correctamente dicho constructo. Así pues, se dice que cuando los ítems de una escala abarcan suficientemente el constructo, entonces dicha escala tiene validez de contenido.
- En segundo lugar, se procede a la generación de ítems para cada uno de los constructos propuestos. Esta etapa tiene por objeto la obtención de una muestra amplia de cuestiones que de forma conjunta capturen todos los aspectos relevantes del constructo a especificar. Esta técnica incluye: revisión de la literatura, examen de la experiencia (encuestas a expertos) y el estudio de casos. Deben ser generados ítems para cada una de las dimensiones del constructo. Esta etapa, al igual que la anterior, se sustenta en la revisión de la literatura. Al haberse realizado dicha revisión en los capítulos anteriores, en este capítulo se presenta brevemente el constructo objeto de definición y sus indicadores.
- En tercer lugar, se selecciona la población objeto de estudio, que en este caso se centra en establecimientos hoteleros de la Unión Europea. Seleccionado el ámbito de trabajo se mantuvieron reuniones con algunos directores de establecimientos hoteleros, lo que supuso la eliminación de

algunos ítems y la mejora de redacción sobre otros, adaptándolos al lenguaje del sector y eliminando las ambigüedades existentes.

- A continuación, se elabora el cuestionario, utilizando dos formatos uno en papel para su difusión por correo postal y por fax, y otro en formato electrónico para su difusión vía Internet.
- Elaborado el cuestionario, se procede a la recogida de datos y posteriormente se analizan las propiedades psicométricas de las escalas, es decir, dimensionalidad, fiabilidad y validez.

El desarrollo de la metodología anteriormente expuesta permite obtener escalas de medida válidas y fiables de los diferentes constructos. Una vez diseñada la escala y medidos los constructos se procede a contrastar las hipótesis propuestas, aspecto éste que se analizará en el capítulo siguiente.

### **Desarrollo de la escala de medición de las prácticas de gestión de la calidad**

Bajo este apartado se recogen las dos primeras etapas del proceso de desarrollo de las escalas. Como se ha indicado anteriormente, éstas se sustentan fuertemente en la revisión de la literatura que ha sido realizada en el capítulo 3. Por tanto, se reseña brevemente la conceptualización de los constructos utilizados para medir la gestión de la calidad y se ofrece una tabla resumen con los indicadores establecidos para cada dimensión y su correspondiente reseña bibliográfica.

#### **Conceptualización de las prácticas de gestión de la calidad**

La literatura sobre gestión de la calidad ha establecido que ésta es un concepto multidimensional. La revisión de la literatura llevada a cabo en el capítulo 3 permite conceptualizar lo que se entiende por gestión de la calidad, así como identificar ocho dimensiones de la misma. Igualmente estas dimensiones quedan conceptualmente delimitadas. No obstante, en la Tabla 22 se muestra

de forma resumida la delimitación conceptual de las prácticas de gestión de la calidad.

**Tabla 22: Conceptualización de las prácticas de gestión de la calidad**

Constructo	Descripción
Liderazgo	Implica un compromiso por parte de la alta dirección con el enfoque de gestión de calidad, lo cual se traduce en la creación de un clima adecuado que motive a los trabajadores y la asignación de los recursos necesarios para la implantación de dicho enfoque.
Orientación al cliente	La orientación al cliente hace énfasis en la habilidad de una organización para obtener información de los clientes, analizarla y establecer prioridades para la mejora y usar estas prioridades para guiar los cambios de procesos y productos (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003).
Mejora continua	La mejora continua se produce cuando una organización persigue mejoras incrementales e innovadoras de sus procesos, productos y servicios a través de la solución de problemas (Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994).
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo se fundamenta en el principio de colaboración, lo cual resulta clave desde el punto de vista de la gestión de la calidad, pues esta colaboración será vital para desarrollar procesos de mejora dentro de la organización, solucionar posibles problemas y desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacer a los clientes.
<i>Empowerment</i>	Grado en el cual los gestores permiten a los empleados usar su propia iniciativa y juicios en el desempeño de sus trabajos (Hartline y Ferrell, 1996).
Relaciones con proveedores	La colaboración con proveedores permite a la organización mejorar la calidad de los <i>inputs</i> , reducir el inventario, reducir los stocks de seguridad y mejorar la flexibilidad de la empresa ante sus clientes.
<i>Benchmarking</i>	El <i>benchmarking</i> consiste en el análisis de los productos y procesos de las organizaciones líderes del sector o sectores similares. Este análisis permite a la empresa mejorar sus productos, servicios y procesos (Ahire, Golhar y Waller, 1996).
Gestión de procesos	La tarea básica de la gestión de procesos es la reducción de costes, la reducción de la duración de los ciclos y el incremento de la eficiencia (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006).

Fuente: Elaboración propia.

## Generación de indicadores de las prácticas de gestión de la calidad

Definidos los diferentes constructos, se procede a la revisión de la literatura para obtener una muestra de ítems (Churchill, 1979) que sean representativos de cada uno de los constructos que componen la gestión de la calidad. Para seleccionar los ítems que componen cada constructo analizamos aquellos trabajos empíricos en los que se identifican y validan las dimensiones de la gestión de la calidad. Para cada uno de los constructos teóricos, identificamos y seleccionamos aquellos ítems que entendíamos que representaban mejor al constructo. Así pues, algunos constructos están compuestos por ítems de diferentes autores y en otros casos los constructos están compuestos por los ítems propuestos por un solo autor pues entendíamos que dicha escala definía bien dicho constructo. Este proceso queda resumido en la Tabla 23 en la que se refleja la denominación del constructo, los ítems utilizados con sus correspondientes codificaciones y la literatura que ha dado lugar a dicha muestra de ítems.

**Tabla 23: Escalas de medición de las prácticas de gestión de la calidad**

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
Liderazgo	gc-li-1	1. En la dirección del hotel consideramos que la mejora de la calidad es un camino para incrementar los beneficios.	Ahire, Golhar y Waller (1996); Black y Porter (1995); Kaynak (2003); Rao, Solis y Raghunathan (1999); Saraph, Benson y Schroeder (1989)
	gc-li-2	2. Todos los responsables de departamento participan activamente en los procesos de mejora de la calidad.	
	gc-li-3	3. La evaluación de los directivos de este hotel depende en gran medida de los logros alcanzados en materia de calidad.	
	gc-li-4	4. La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos de la calidad.	
	gc-li-5	5. La alta dirección del hotel está implicada en los procesos de mejora de la calidad.	
	gc-li-6	6. La alta dirección del hotel considera la calidad como más importante que los costes.	
	gc-li-7	7. La alta dirección del hotel proporciona todos los recursos requeridos para la mejora de la calidad.	
Orientación al cliente	gc-oc-01	1. Nuestros procesos y actividades están orientados a satisfacer a nuestros clientes.	Grandzol y Gershon (1998); Gustafsson, Nilsson y Johnson (2003); Lai (2003); Prajogo y Sohal (2006b)
	gc-oc-02	2. Nosotros nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para descubrir qué servicios necesitarán en el futuro.	
	gc-oc-03	3. Directivos y supervisores estimulamos actividades que mejoran la satisfacción del cliente.	

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
	gc-oc-04	4. La satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, es lo más importante que nosotros hacemos.	
	gc-oc-05	5. La alta dirección se comporta en el sentido de dar poca importancia a los clientes.	
	gc-oc-06	6. En nuestro hotel los factores determinantes de la satisfacción del cliente están claramente definidos.	
	gc-oc-07	7. Nosotros implicamos a los clientes en el proceso de diseño de los servicios.	
	gc-oc-08	8. Nuestro hotel se compara y aprende de los competidores directos para mejorar los servicios así como los procesos dentro de la empresa.	
	gc-oc-09	9. Nosotros medimos, sistemática y regularmente, el nivel de satisfacción del cliente y la evaluamos en relación a los competidores y a objetivos de desempeño interno.	
Mejora continua	gc-mc-1	1. Los empleados normalmente no tienen la oportunidad de sugerir cambios o modificaciones en los procesos existentes.	Claver, Tarí y Molina (2003); Grandzol y Gershon (1998); Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2002)
	gc-mc-2	2. Muchos de nuestros productos y servicios han sido mejorados recientemente.	
	gc-mc-3	3. Este hotel ha recibido recientemente cumplidos y el reconocimiento por la mejora de sus productos, servicios y procesos.	
	gc-mc-4	4. Nosotros creemos que la mejora continua de los servicios y procesos se traduce en ventaja competitiva para el hotel.	
	gc-mc-5	5. Nosotros cuantificamos las estrategias de mejora continua en términos de coste, tiempo y desempeño.	
Trabajo en equipo	gc-te-1	1. Los directivos, supervisores y empleados de los diferentes departamentos del hotel trabajan individualmente para lograr sus propios objetivos.	Black y Porter (1995); Claver, Tarí y Molina (2003); Grandzol y Gershon (1998)
	gc-te-2	2. En este hotel, el trabajo en equipo es lo común.	
	gc-te-3	3. En este hotel, todos participan en la mejora de nuestros productos, servicios y procesos.	
	gc-te-4	4. La alta dirección mira globalmente cuando toma las decisiones.	
	gc-te-5	5. Los empleados son reacios a mostrar sus opiniones, hacer sugerencias o preguntar sobre algunas de las actividades de la organización.	
	gc-te-6	6. La alta dirección insiste en la exactitud y fiabilidad de toda la información y comunicación dentro del hotel.	
	gc-te-7	7. Nosotros organizamos actividades de socialización para realzar el sentido de trabajo en equipo.	
Empowerment	gc-e-1	1. Nosotros permitimos a los empleados completa autonomía en su trabajo.	Hartline y Ferrell (1996); Ugboro y Obeng (2000)
	gc-e-2	2. Nosotros permitimos a los empleados que usen su propio juicio en la solución de problemas.	
	gc-e-3	3. Nosotros estimulamos la iniciativa en nuestros empleados.	
	gc-e-4	4. Nosotros permitimos a los empleados que para realizar su trabajo sigan el camino que piensen que es mejor.	

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
	gc-e-5	5. Los empleados son capaces de manejar las tareas que les hemos asignado.	
	gc-e-6	6. Nosotros permitimos a los empleados un alto grado de iniciativa.	
	gc-e-7	7. Nosotros confiamos en el buen juicio de nuestros empleados para la solución de problemas.	
	gc-e-8	8. Los empleados están autorizados a tomar decisiones que mejoren la calidad de los productos, reduzcan costes o mejore el servicio al cliente.	
Relaciones con proveedores	gc-rp-1	1. Nosotros ponemos énfasis en aquellas actividades que permiten una ausencia de cooperación entre nuestro hotel y los proveedores.	Claver, Tarí y Molina (2003); Grandzol y Gershon (1998); Martínez, Dewhurst y Gallego (2000); Prajogo y Sohal (2006b); Rahman y Bullock (2005)
	gc-rp-2	2. Los directivos alientan el uso de pocos proveedores basándonos más en la calidad que en el precio.	
	gc-rp-3	3. Nuestro hotel tiene relaciones de trabajo estrechas con los proveedores.	
	gc-rp-4	4. Las condiciones impuestas a los proveedores van dirigidas hacia especificaciones de calidad.	
	gc-rp-5	5. El que un proveedor esté certificado según una norma oficial de calidad (ISO, "Q", etc.) es muy importante para este hotel.	
	gc-rp-6	6. Nosotros implicamos a los proveedores en los procesos de desarrollo de nuevos servicios.	
	gc-rp-7	7. Nuestro hotel desarrolla acciones para asistir y mejorar la calidad y receptividad de nuestros proveedores.	
	gc-rp-8	8. Nosotros nos esforzamos por mantener relaciones a largo plazo con los proveedores.	
Benchmarking	gc-b-1	1. Mi hotel pone énfasis en el <i>benchmarking</i> de los servicios y productos de mis competidores.	Ahire, Golhar y Waller (1996)
	gc-b-2	2. Mi hotel pone énfasis en el <i>benchmarking</i> de los servicios y productos de otras empresas no competidoras.	
	gc-b-3	3. La realización de <i>benchmarking</i> ha resultado eficaz para la mejora de la calidad de los servicios.	
	gc-b-4	4. La realización de <i>benchmarking</i> ha resultado eficaz para la reducción de los costes.	
	gc-b-5	5. Mi hotel tiene la voluntad de seguir haciendo <i>benchmarking</i> en el futuro.	
Gestión de procesos	gc-gp-1	1. Nuestro hotel promueve la confianza en nuestros servicios (ej. a través de políticas de calidad, garantía, seguros, etc.).	Black y Porter (1995); Claver, Tarí y Molina (2003); Gustafsson, Nilsson y Johnson (2003); Nilsson, Johnson y Gustafsson (2001); Prajogo y Sohal (2006b); Samson y Terziovski (1999)
	gc-gp-2	2. Nosotros disponemos de un proceso eficaz para resolver las quejas de los clientes.	
	gc-gp-3	3. Este hotel asegura el estudio y mejora continua de todos sus productos, servicios y procesos.	
	gc-gp-4	4. El concepto de cliente interno es bien entendido en nuestro hotel.	
	gc-gp-5	5. Nosotros tenemos instrucciones claras, estandarizadas y documentadas sobre los procesos, las cuales, son correctamente entendidas por nuestros empleados.	

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
	gc-gp-6	6. Los empleados son estimulados y motivados para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	
	gc-gp-7	7. Nuestro hotel utiliza estructuras organizacionales (comités de calidad, trabajo en equipo) para dar soporte a la mejora continua.	
	gc-gp-8	8. Nuestra empresa tiene establecidos métodos para medir la calidad del servicio.	

Fuente: Elaboración propia.

### **Desarrollo de la escala de medición de las prácticas de gestión del conocimiento**

Partiendo de la revisión de la literatura realizada en el capítulo 4, en este apartado se recogen las dos primeras etapas del proceso de desarrollo de escalas, es decir, la delimitación conceptual del constructo y sus dimensiones, y la generación de ítems. En el primer subapartado se recoge un resumen de la delimitación conceptual de los constructos utilizados para medir la gestión del conocimiento. En el segundo subapartado se reseñan en una tabla resumen los indicadores establecidos para cada dimensión y su correspondiente referencia bibliográfica.

### **Conceptualización de las prácticas de gestión del conocimiento**

La literatura sobre gestión del conocimiento ha establecido que ésta es un concepto multidimensional. La revisión de la literatura llevada a cabo en el capítulo 4 permite conceptualizar lo que se entiende por gestión del conocimiento así como identificar sus tres dimensiones básicas, es decir, creación, acumulación y transferencia de conocimiento. En la

Tabla 24 se muestra de forma resumida la delimitación conceptual de las prácticas de gestión del conocimiento.

**Tabla 24: Conceptualización de las prácticas de gestión del conocimiento**

Constructo	Descripción
Creación de conocimiento	Es definida como el proceso de identificación de las necesidades existentes, la identificación y explotación de los datos, información y conocimiento existente para desarrollar nuevas ideas que puedan ser aplicadas en el futuro y añadan valor a los negocios.
Acumulación de conocimiento	Es el proceso por medio del cual los datos, información y conocimiento son acumulados una vez que son adecuadamente estructurados con el objeto de evitar la pérdida de dicho conocimiento y facilitar su posterior recuperación para su aplicación en situaciones futuras.
Transferencia de conocimiento	Es el proceso de transferencia, difusión y distribución del conocimiento existente con el objeto de ponerlo a disposición de aquellas personas que lo necesiten.

Fuente: Elaboración propia.

### **Generación de indicadores de las prácticas de gestión del conocimiento**

Definidos los diferentes constructos, se acude a la revisión de la literatura para obtener una muestra de ítems (Churchill, 1979) que sean representativos de cada uno de los constructos que componen la gestión del conocimiento. Para seleccionar los ítems que componen cada constructo analizamos aquellos trabajos empíricos en los que se identifican y validan las dimensiones de gestión del conocimiento. Para cada uno de los constructos teóricos, identificamos y seleccionamos aquellos ítems que entendíamos que representaban mejor al constructo. Este proceso queda resumido en la Tabla 25 en la que se refleja la denominación del constructo, los ítems utilizados con sus correspondientes codificaciones y la literatura que ha dado lugar a dicha muestra de ítems.

**Tabla 25: Escalas de medición de las prácticas de gestión del conocimiento**

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
Creación	co-c1-1	1. La realización de conversaciones creativas.	Lee y Choi

## Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
	co-c1-2	2. El uso del pensamiento deductivo e inductivo.	(2003)
	co-c1-3	3. El uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	
	co-c1-4	4. El intercambio de ideas y el diálogo.	
	co-c1-5	5. La creación de opiniones subjetivas.	
	Acumulación	co-c2-1	
	co-c2-2	2. La creación de manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos.	
	co-c2-3	3. La creación de bases de datos sobre productos, servicios y procedimientos.	
	co-c2-4	4. La acumulación de material a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e informaciones técnicas.	
	co-c2-5	5. La transmisión de los conocimientos recientemente creados.	
Transferencia	co-c3-1	1. Las actividades de intercambio de información entre departamentos mediante el uso de equipos interdepartamentales.	
	co-c3-2	2. La formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos.	
	co-c3-3	3. La búsqueda y compartimiento de nuevos valores e ideas.	
	co-c3-4	4. Que los directivos compartan y comprendan sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre semejantes.	

Fuente: Elaboración propia.

### Desarrollo de la escala de medición del desempeño de la innovación

Al igual que para los constructos anteriores, este apartado comprende las dos primeras etapas del proceso de desarrollo de escalas, es decir, la especificación del dominio de los constructos utilizados y la generación de ítems para cada constructo. Las etapas reseñadas anteriormente se fundamentan en la revisión de la literatura llevada a cabo en el capítulo 5.

### Conceptualización del desempeño de la innovación

El desempeño de la innovación se ha considerado en su globalidad, esto quiere decir, que se ha considerado que una empresa que es innovadora es una empresa que innova en todas aquellas áreas en las que le sea factible y encuentren una oportunidad. De este modo, para la conceptualización del desempeño de la innovación, se han considerado tres áreas de innovación que

han sido ampliamente consensuadas y tratadas en la literatura sobre innovación: la innovación en los sistemas de gestión o innovación administrativa, la innovación que se realiza en los procesos de prestación de servicios, y la innovación de servicios finales para el cliente (Yamin, Mavondo, Gunasekaran y Sarros, 1997). De este modo, se considera el desempeño de la innovación como un constructo multidimensional.

En la Tabla 26 se muestra de forma resumida la delimitación conceptual de las tres dimensiones consideradas del desempeño de la innovación.

**Tabla 26: Conceptualización del desempeño de la innovación**

Constructo	Descripción
Innovación de gestión o administrativa	Representa aquello que cambia la estructura de una organización o sus procesos administrativos (Damanpour, 1987).
Innovación de proceso	Representa cambios en la forma en que la organización produce sus productos y servicios (Cooper, 1998).
Innovación de servicio	Refleja cambios en el servicio final ofertado por la organización (Cooper, 1998).

Fuente: Elaboración propia.

### **Generación de indicadores del desempeño de la innovación**

Definidos los diferentes constructos, se procede a la revisión de la literatura para obtener una muestra de ítems (Churchill, 1979) que fueran representativos de cada uno de los constructos que componen el desempeño de la innovación. Para cada uno de los tres constructos anteriores se han introducido ítems para medir la eficacia y eficiencia de las innovaciones, la satisfacción de las expectativas de la empresa y de los clientes, la rapidez del desarrollo de las innovaciones y la circunstancia de ser o no ser el primero en el desarrollo de los procesos innovadores. Para seleccionar los ítems que componen cada constructo analizamos aquellos trabajos empíricos en los que se identifican y validan las dimensiones del desempeño de innovación. Para cada uno de los constructos teóricos, identificamos y seleccionamos aquellos ítems que entendíamos que representaban mejor al constructo. Este proceso queda

resumido en la Tabla 27 en la que se refleja la denominación del constructo, los ítems utilizados con sus correspondientes codificaciones y la literatura que ha dado lugar a dicha muestra de ítems.

**Tabla 27: Escalas de medición del desempeño de la innovación**

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
Innovación Administrativa	i-g-01	1. Los cambios introducidos en el sistema de gestión del hotel fueron exitosamente implantados.	Gatignon, Tushman, Smith y Anderson (2002); Krause (2004); Wang y Ahmed (2004)
	i-g-02	2. Los cambios introducidos en el sistema de gestión del hotel han alcanzado las expectativas del hotel.	
	i-g-03	3. Los cambios introducidos han mejorado la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión.	
	i-g-04	4. Nuestro hotel es el primero en desarrollar o implantar nuevos sistemas de gestión.	
	i-g-05	5. Nuestro hotel cambia los sistemas de gestión con gran rapidez en relación a nuestros competidores.	
	i-g-06	6. Durante los últimos 5 años, nuestro hotel ha desarrollado muchos nuevos métodos de gestión.	
	i-g-07	7. Los nuevos sistemas de gestión difieren fuertemente de los sistemas empleados por mi hotel en el pasado.	
	i-g-08	8. Nosotros estamos constantemente mejorando los sistemas de gestión del hotel.	
Innovación de Proceso	i-pro-01	1. Los cambios introducidos en los procesos de prestación de los servicios del hotel fueron exitosamente implantados.	Gatignon, Tushman, Smith y Anderson (2002); Wang y Ahmed (2004)
	i-pro-02	2. Los cambios introducidos en los procesos de prestación de los servicios han alcanzado las expectativas del hotel.	
	i-pro-03	3. Los cambios introducidos en los procesos de prestación del servicio han mejorado la eficacia y eficiencia de los procesos.	
	i-pro-04	4. Cuando nosotros no podemos solucionar los problemas usando métodos convencionales, entonces improvisamos nuevos métodos.	
	i-pro-05	5. Nuestro hotel es el primero en desarrollar o implantar nuevos procesos de prestación del servicio.	
	i-pro-06	6. Nuestro hotel cambia los procesos operativos con gran rapidez en relación a nuestros competidores.	
	i-pro-07	7. Durante los últimos 5 años, nuestro hotel ha desarrollado muchos nuevos procesos operativos.	
	i-pro-08	8. Los nuevos cambios introducidos en los procesos operativos difieren fuertemente de los empleados por el hotel en el pasado.	

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
	i-pro-09	9. Nosotros estamos constantemente mejorando los procesos operativos del hotel.	
Innovación de Servicio	i-ser-01	1. Los cambios realizados en los servicios o los nuevos servicios creados, nos han permitido satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.	Calantone, Cavusgil y Zhao (2002); de Brentani (2001); Gatignon, Tushman, Smith y Anderson (2002); Wang y Ahmed (2004)
	i-ser-02	2. Los cambios o nuevos servicios introducidos solucionan problemas importantes de los clientes.	
	i-ser-03	3. Los cambios o nuevos servicios introducidos responden a importantes cambios en las necesidades de los clientes.	
	i-ser-04	4. Nuestros nuevos productos y servicios son percibidos como novedosos por nuestros clientes.	
	i-ser-05	5. En relación a nuestros competidores, nuestro hotel ha tenido una baja tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos y servicios.	
	i-ser-06	6. Nuestro hotel es a menudo el primero en el mercado con nuevos productos y servicios.	
	i-ser-07	7. En comparación con nuestros competidores, nuestro hotel ha introducido más productos y servicios innovadores durante los últimos 5 años.	
	i-ser-08	8. Los cambios introducidos en los servicios en los últimos 5 años, hacen que los servicios actuales difieran notablemente de los prestados en el pasado.	
	i-ser-09	9. Nosotros estamos constantemente mejorando e introduciendo nuevos servicios en nuestro hotel.	

Fuente: Elaboración propia.

### Desarrollo de la escala de medición del desempeño de la empresa

Al igual que para los constructos anteriores, en este apartado se desarrollan, por medio de la revisión de la literatura, las dos primeras etapas del proceso de construcción de escalas, es decir, la conceptualización del constructo y la generación de los ítems. El concepto desempeño presenta muchas aristas en la literatura que hacen difícil su delimitación conceptual. La tipología sobre desempeño que aparece en la literatura es amplia observándose los siguientes tipos: desempeño de negocio (Hult, Hurley y Knight, 2004), desempeño de la empresa (Yeung y Lau, 2005), desempeño organizacional (Yamin, Mavondo, Gunasekaran y Sarros, 1997) y desempeño financiero (York y Miree, 2004), entre otros.

### **Conceptualización del desempeño de la empresa**

En este trabajo se ha adoptado el enfoque de Agarwal, Erramilli y Dev (2003) según el cual se describen dos grupos de medidas del constructo desempeño: 1) un grupo está formado por medidas objetivas, es decir, medidas basadas en el mercado o aspectos financieros, tales como, cuota de mercado, rentabilidad y utilización de la capacidad, y 2) el otro grupo, el cual tiene un componente subjetivo e incluye medidas basadas en los clientes y en los trabajadores, es decir, medidas de calidad de servicio, satisfacción de los trabajadores y satisfacción de los clientes.

Además de las medidas tradicionales, es adecuado introducir alguna medida propia de la idiosincrasia de los establecimientos hoteleros. Así pues, se incluye el ratio de ocupación por ser esta una medida clave del desempeño en la industria hotelera (Agarwal, Erramilli y Dev, 2003).

Para medir este constructo se ha utilizado una escala Likert de 7 puntos donde el 1 representa un desempeño muy deficiente en relación a los competidores y el 7 representa un desempeño mucho mejor que el obtenido por sus competidores.

### **Generación de indicadores del desempeño de la empresa**

Realizadas las consideraciones conceptuales sobre el constructo desempeño, se procede a la revisión de la literatura para obtener una muestra de ítems (Churchill, 1979) que fueran representativos del constructo y que abarcara tanto medidas objetivas como medidas subjetivas. Para seleccionar los ítems que componen este constructo se analizaron aquellos trabajos empíricos en los que se identifican y validan las dimensiones del desempeño y se procedió a identificar y seleccionar aquellos ítems que entendíamos que representaban mejor al constructo. Este proceso queda resumido en la Tabla 28 en la que se refleja la denominación del constructo, los ítems utilizados con sus correspondientes codificaciones y la literatura que ha dado lugar a dicha muestra de ítems.

**Tabla 28: Escala de medición del desempeño**

Dimensión	Var.	Ítems del cuestionario	Referencias
Desempeño	de-01	1. Nivel de beneficio global.	Calantone, Cavusgil y Zhao (2002); Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005); Lee y Choi (2003); Nilsson, Johnson y Gustafsson (2001); Theoharakis y Hooley (2003)
	de-02	2. Margen de beneficio logrado.	
	de-03	3. Rentabilidad económica.	
	de-04	4. Rentabilidad financiera.	
	de-05	5. Cuota de mercado.	
	de-06	6. Tasa de ocupación del hotel.	
	de-07	7. Ingresos extras por habitación.	
	de-08	8. Nivel de satisfacción de las relaciones con proveedores.	
	de-09	9. Nivel de satisfacción de los clientes finales.	
	de-10	10. Calidad ofrecida a los clientes.	
	de-11	11. Las relaciones entre directivos y empleados.	
	de-12	12. Las relaciones entre empleados.	
	de-13	13. Eficacia de la organización (consecución de objetivos).	
	de-14	14. Eficiencia de la organización (el uso de los recursos).	

Fuente: Elaboración propia.

### Diseño de la muestra

Una vez especificados los constructos del modelo y generada la batería de ítems que los medirán, procede pasar a la fase de diseño de la muestra. Dicha fase supone: 1) la delimitación de las unidades de observación, y 2) la definición de las características de la muestra.

### Delimitación de las unidades de observación

La delimitación de las unidades de observación implica determinar cuáles son las realidades que se desean observar y qué datos se deben obtener de las mismas para desarrollar la investigación empírica. El principal criterio para la elección de las unidades de observación es que debe existir una consonancia entre las unidades de observación y los objetivos e hipótesis planteados en la investigación. Los objetivos propuestos en esta investigación pretenden analizar en qué medida las prácticas de gestión de calidad crean un clima adecuado para favorecer la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación y, consiguientemente, la mejora del desempeño de los establecimientos hoteleros.

La mayoría de las hipótesis anteriormente planteadas han sido contrastadas de forma individualizada en diferentes sectores, los cuales, agregan empresas que pertenecen a diferentes ramas de actividad. Aquí se pretende contrastar estas hipótesis de forma conjunta y analizar su comportamiento en un grupo de empresas concreto que presente características homogéneas. Dado el peso que tiene el sector hotelero dentro de la actividad turística y la carencia de estudios en dicho sector se ha decidido estudiar la incidencia de estas variables en dicho sector.

Atendiendo a este propósito, el ámbito de estudio elegido comprende a los establecimientos hoteleros de la Unión Europea.

### **Características de la muestra**

Como se ha indicado anteriormente las unidades de análisis son los establecimientos hoteleros de la Unión Europea.

Para la obtención de los datos, se necesita en primer lugar un censo de establecimientos. Par ello se utilizó inicialmente la base de datos Amadeus<sup>15</sup>. Cuando se procedió a obtener información de la misma, se comprobó que no se obtenía la información deseada, es decir, nombre comercial del establecimiento, e-mail y fax, para así poder contactar con las empresas. Por tanto, se procedió a elaborar nuestra propia base de datos de establecimientos hoteleros.

En el caso de España, la web de Turespaña ([www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)), a través de su portal de promoción exterior "Spain Info" ([www.spain.info](http://www.spain.info)), ofrece una relación de establecimientos hoteleros de toda España, la cual contiene aquella información mínima que se necesitaba para contactar con los establecimientos y obtener los datos. A partir de dicha web se elaboró una base de datos con un total de 10.538 empresas hoteleras. De dicha web sólo se pudo obtener información relativa a su denominación, ubicación, e-mail, fax y número de

---

<sup>15</sup> Amadeus es una herramienta de búsqueda y análisis empresarial con información de más de 11 millones de empresas europeas.

estrellas. En la Tabla 29 se muestra la composición de esta base de datos. Dicha tabla muestra el número total de establecimientos según el número de estrellas y ofrece información sobre el número de establecimientos de los que se disponía de e-mail y el número de establecimientos de los que no se tenía e-mail pero sí se disponía de su número de fax.

**Tabla 29: Composición de la base de datos de establecimientos hoteleros de España (Turespaña)**

Nº de estrellas	Número de establecimientos	Establecimientos con e-mail	Establecimientos con Fax
5	146	136	8
4	1.225	1.102	111
3	2.427	1.766	233
2	4.057	1.397	11
1	2.629	592	13
No especifica	54	49	4
<b>Total</b>	<b>10.538</b>	<b>5.042</b>	<b>380</b>

Para elaborar la base de datos del resto de establecimientos hoteleros pertenecientes a la Unión Europea no hubo tanta facilidad, pues muchos países no disponían de web informativa que recopilara estos establecimientos hoteleros de una forma clara, o si los recopilaban sólo mostraban el teléfono de contacto. Para solventar esta situación, se acudió ese año a FITUR (Feria Internacional de Turismo, Madrid, 2006) donde a partir de una planificación previa de la presencia y ubicación física en la feria de los países pertenecientes a la Unión Europea, se procedió a recopilar catálogos en papel y/o CD-ROM que contuviesen directorios de hoteles de los países en cuestión. Los catálogos recopilados eran muy diversos entre sí, en cuanto a la cantidad y la calidad de la información suministrada en ellos. Estos catálogos permitieron elaborar una base de datos con 11.780 establecimientos hoteleros de la Unión Europea (excepto España). En la Tabla 30 puede observarse la distribución de esos

11.780 establecimientos hoteleros según el número de estrellas que poseían, mientras que la Tabla 31 refleja la distribución por países.

**Tabla 30: Composición de la base de datos de establecimientos hoteleros de la Unión Europea (sin España) clasificada por número de estrellas**

Estrellas	Número de establecimientos
5	677
4	3.080
3	2.109
2	396
1	77
Sin clasificar	5.441
<b>Total</b>	<b>11.780</b>

**Tabla 31: Composición de la base de datos de establecimientos hoteleros de la Unión Europea (sin España) clasificada por países**

País	Número de establecimientos
Alemania	1.538
Austria	1.176
Bélgica	687
Bulgaria	10
Chipre	203
Dinamarca	333
Eslovaquia	142
Eslovenia	179
Estonia	172
Finlandia	291

País	Número de establecimientos
Francia	694
Grecia	207
Hungría	335
Irlanda	279
Italia	1.878
Letonia	148
Lituania	201
Luxemburgo	189
Malta	165
Países Bajos	568
Polonia	250
Portugal	872
Reino Unido	427
República Checa	289
Rumanía	149
Suecia	398
<b>Total</b>	<b>11.780</b>

Finalizado el proceso de desarrollo de las escalas y diseñada la muestra, en el apartado siguiente se procede a explicar el proceso seguido para el diseño de la encuesta y la obtención de los datos.

### **Diseño de la encuesta y obtención de datos**

En esta etapa se explica el proceso de elaboración del cuestionario final, el procedimiento seguido para la obtención de datos y una descripción de la muestra obtenida.

### **Diseño de la encuesta**

El diseño de la encuesta se hace por agregación de las baterías de ítems anteriormente generadas, resultando un cuestionario con la siguiente estructura:

- Instrucciones para la cumplimentación del cuestionario.
- Primera parte: medición de las prácticas de gestión de la calidad.
- Segunda parte: medición de las prácticas de gestión del conocimiento.
- Tercera parte: medición del desempeño de la innovación.
- Cuarta parte: medición del desempeño de la empresa.
- Quinta parte: datos de carácter general. Entre ellos se incluían: número de empleados, número de habitaciones, número de estrellas y ubicación del establecimiento.

El cuestionario se presentó en dos formatos, papel y página web, y fue traducido al inglés ofreciéndose ambas posibilidades al entrevistado. Dicho cuestionario puede verse en el anexo de la página 321.

### **Obtención de datos y perfil de la muestra**

El cuestionario fue remitido a los directores de los establecimientos hoteleros durante los meses de abril a julio de 2006. El envío de los cuestionarios se hizo por dos vías. Una a través del correo electrónico, en el que se le enviaba la carta de presentación del estudio y un enlace a la página web en la que estaba alojado el cuestionario. El otro medio utilizado fue el fax, para aquellos hoteles de los que sí disponíamos de este dato y no teníamos su e-mail. Así pues, en total se hicieron 17.202 envíos (véase la Tabla 32). Debido a la existencia de e-mail erróneos o buzones de correo saturados, recibimos 874 e-mail rechazados con lo que el número de contactos efectivos lo podemos situar en 16.328. Por otro lado, 57 personas nos solicitaron cuestionario en formato tradicional (carta postal), de los que 48 fueron cumplimentados.

**Tabla 32: Distribución de los cuestionarios enviados según modalidad, zona geográfica y estrellas**

Nº de Estrellas	e-mail (U.E. sin España)	e-mail (España)	Fax (España)	Envíos totales	%
5	677	136	8	821	4,8%
4	3.080	1.102	111	4.293	25,0%
3	2.109	1.766	233	4.108	23,9%
2	396	1.397	11	1.804	10,5%
1	77	592	13	682	4,0%
Sin clasificar	5.441	49	4	5.494	31,9%
<b>Totales</b>	<b>11.780</b>	<b>5.042</b>	<b>380</b>	<b>17.202</b>	

Los envíos se hacían de forma escalonada para no saturar la página web ni el servidor de correo electrónico. Tras el primer envío, se le hacía un recordatorio a las dos semanas y un segundo recordatorio a las cuatro semanas del primer envío.

Una vez solicitada la colaboración por e-mail o por fax a las diferentes empresas, los cuestionarios on-line se iban acumulando en una base de datos creada a tal efecto, mientras que los cuestionarios recibidos por e-mail, correo postal y fax, se fueron introduciendo manualmente en la misma base de datos.

El número total de cuestionarios recibidos fue de 587 lo que supone una tasa de respuesta del 3,41% y un error muestral de  $\pm 4,93\%$  para un nivel de confianza del 95% (para más detalles véase la ficha técnica de la investigación en la Tabla 38 de la página 255).

En la Tabla 33 puede observarse la distribución de los cuestionarios recibidos según la categoría del establecimiento y en la Tabla 34 se puede ver la distribución de cuestionarios recibidos por países.

**Tabla 33: Distribución los cuestionarios recibidos según número de estrellas**

Estrellas	Cuestionarios recibidos
No informa	58

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

Estrellas	Cuestionarios recibidos
1	12
2	50
3	134
4	249
5	84
<b>Total</b>	<b>587</b>

Tabla 34: Distribución de los cuestionarios recibidos y tasa de respuesta por países

País	Muestra	Respuestas	Tasa de respuesta
Alemania	1.538	5	0,3%
Austria	1.176	6	0,5%
Bélgica	687	7	1,0%
Bulgaria	10	2	20,0%
Chipre	203	5	2,5%
Dinamarca	333	2	0,6%
Eslovaquia	142	2	1,4%
Eslovenia	179	6	3,4%
España	5.422	366	6,8%
Estonia	172	5	2,9%
Finlandia	291	6	2,1%
Francia	694	2	0,3%
Grecia	207	12	5,8%
Hungría	335	7	2,1%
Irlanda	279	9	3,2%
Italia	1.878	22	1,2%
Letonia	148	2	1,4%
Lituania	201	4	2,0%
Luxemburgo	189	6	3,2%
Malta	165	2	1,2%

País	Muestra	Respuestas	Tasa de respuesta
Países Bajos	568	13	2,3%
Polonia	250	2	0,8%
Portugal	872	32	3,7%
Reino Unido	427	10	2,3%
República Checa	289	5	1,7%
Rumanía	149	4	2,7%
Suecia	398	7	1,8%
No informa		36	
<b>Total</b>	<b>17.202</b>	<b>587</b>	<b>3,4%</b>

Para clasificar los establecimientos según el tamaño de los mismos, son varios los criterios que pueden emplearse. Por un lado, están los criterios convencionales que pueden ser utilizados para clasificar cualquier empresa, es decir, total activos, número de empleados, cifra de ventas, etc., y por otro lado, se puede atender a magnitudes específicas según la actividad. En este caso el número de habitaciones suele ser utilizado como un criterio de clasificación del tamaño del establecimiento. Andriotis (2002), Baum e Ingram (1998) y Morrison y Thomas (1999) utilizan el número de habitaciones por ser la magnitud que refleja de un mejor modo el tamaño del establecimiento. Andriotis (2002) establece los siguientes tramos para dicha clasificación: pequeño (menos de 40 habitaciones), mediano (entre 41 y 100 habitaciones) y grande (más de 100 habitaciones). Así pues, en la Tabla 35 puede verse la distribución de los cuestionarios recibidos según el tamaño de los establecimientos hoteleros.

**Tabla 35: Distribución de los cuestionarios recibidos según tamaño del establecimiento hotelero**

Tamaño del establecimiento	Número de cuestionarios
<b>Pequeño:</b> Menos de 40 habitaciones	135
<b>Mediano:</b> Entre 41 y 100 habitaciones	153

Tamaño del establecimiento	Número de cuestionarios
<b>Grande:</b> Más de 100 habitaciones	239
No informa	60
<b>Total</b>	<b>587</b>
Tamaño medio de los establecimientos	124,2 Habitaciones

Por otro lado, se obtuvo información sobre la antigüedad de los establecimientos hoteleros (véase la Tabla 36) así como de la ubicación (véase la Tabla 37), pues se pretendió que la muestra obtenida fuera representativa del sector.

**Tabla 36: Distribución de los cuestionarios recibidos según la antigüedad de los establecimientos hoteleros**

Antigüedad del establecimiento	Cuestionarios recibidos
1 a 5 años	147
6 a 10 años	91
11 a 15 años	53
16 a 20 años	46
21 a 25 años	21
26 a 30 años	33
31 a 40 años	52
41 a 50 años	16
más de 50 años	46
No informa	82
<b>Total</b>	<b>587</b>
<b>Antigüedad media</b>	<b>21,4 años</b>

**Tabla 37: Distribución de los cuestionarios recibidos según la ubicación de los establecimientos hoteleros**

Ubicación del establecimiento	Cuestionarios recibidos
Playa / Litoral	153
Montaña / Parque Natural	62
Carretera	13
Gran Ciudad	35
Ciudad	152
Pueblo	56
Isla	22
Otros	21
No informa	73
<b>Total</b>	<b>587</b>

De la descripción de la muestra anteriormente realizada, se puede concluir que ésta resulta representativa de la población, al estar representados y distribuidos de forma homogénea los establecimientos hoteleros que la componen. Así pues, existe una representatividad adecuada de los establecimientos según tamaño, estrellas, países, antigüedad y ubicación.

Una vez recibidos los cuestionarios se procedió a la realización del análisis previo de los datos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Este análisis consiste en la identificación de datos ausentes, datos atípicos, recodificación de aquellos ítems que habían sido redactados en sentido inverso y comprobación de los supuestos del análisis multivariante. Como resultado de este análisis, de los 587 cuestionarios que se obtuvieron, fueron eliminados 7 por estar totalmente en blanco, 17 por estar duplicados y 168 por estar incompletos. Por tanto, quedaron 395 cuestionarios válidos, lo que supone una muestra adecuada para la aplicación la técnica estadística seleccionada para el

contraste de hipótesis, es decir, ecuaciones estructurales. En la Tabla 38 se muestra de forma resumida la ficha técnica correspondiente a esta investigación.

**Tabla 38: Ficha técnica de la investigación**

<b>Universo y ámbito de la investigación</b>	Establecimientos hoteleros de la Unión Europea
<b>Tamaño de la muestra</b>	395 establecimientos hoteleros
<b>Error muestral</b>	± 4,93%
<b>Nivel de confianza</b>	95% para el caso más desfavorable ( $p = q = 50\%$ )
<b>Método de obtención de la información</b>	Cuestionario en página web y cuestionario estructurado suministrado por fax ó correo postal
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Muestreo de conveniencia
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Abril – Julio de 2006

### **Metodología para el análisis de los datos: los modelos de ecuaciones estructurales**

Los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica multivariante que permiten analizar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999) entre diferentes variables latentes (no observables), cada una de las cuales se mide a través de uno o más indicadores observables (Diamantopoulos, 1994).

En general, la ventaja de los modelos de ecuaciones estructurales reside en que utilizan simultáneamente variables observadas y latentes, lo cual permite abordar tanto la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas de medida (submodelo de medida<sup>16</sup>), es decir, comprobar el grado de correspondencia existente entre las medidas y los conceptos que pretenden medir, como la validación de las hipótesis teóricas planteadas en el modelo

(submodelo estructural<sup>17</sup>) (Bagozzi y Phillips, 1982). En particular, la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales se justifica fundamentalmente en base a dos motivos:

1. Una primera ventaja de la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales se deriva de la incorporación de variables latentes o no observables, que sólo pueden ser medidas a través de la utilización de variables observables o indicadores. Los indicadores son medidas falibles, por lo que las variables latentes no pueden medirse perfectamente y se debe admitir la existencia de errores de medida.

Esto nos permite relajar el supuesto de que las variables incluidas en el modelo están medidas sin errores o con errores despreciables (Mueller, 1996). De este modo, los modelos de ecuaciones estructurales permiten diferenciar entre los efectos que ejerce el indicador sobre la variable latente del modelo y los errores de medida.

2. En segundo lugar, la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales también permiten integrar simultáneamente varias ecuaciones de regresión múltiple diferentes e interdependientes (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). La principal ventaja de este análisis causal múltiple es que además de los efectos estructurales directos (coeficientes estructurales dados por el modelo), que se asimilan a los coeficientes de regresión en los modelos econométricos clásicos de regresión múltiple (Bollen, 1989; Mueller, 1996), se pueden estimar los efectos indirectos generados por variables mediadoras, y los efectos totales, definidos como la suma de los efectos directos e indirectos.

---

<sup>16</sup> El submodelo de medida describe cómo se relacionan las variables latentes con las variables observables o indicadores (Bollen, 1989). Esta parte del modelo informa sobre la fiabilidad y validez de los indicadores como medidas de las variables latentes.

<sup>17</sup> El submodelo estructural, por su parte, describe cómo se relacionan entre sí las variables latentes (Bollen, 1989). Su objetivo es confirmar en que medida las relaciones causales que especifica el modelo propuesto son consistentes con los datos disponibles.

El principal objetivo en los modelos de ecuaciones estructurales consiste en minimizar la diferencia entre las covarianzas de la muestra y las covarianzas que predice el modelo (Bollen, 1989). Esto es así porque la matriz de covarianzas de las variables observables de un modelo es función de un conjunto de parámetros, de forma que si las ecuaciones estructurales que plantea el modelo propuesto son correctas, es decir, la teoría que subyace al modelo explica correctamente las relaciones entre las variables del modelo, y conocemos dichos parámetros, la matriz de covarianzas poblacional puede ser reproducida exactamente o con un nivel elevado de aproximación.

$$\Sigma = \Sigma(\theta)$$

donde:

$\Sigma$  = Matriz de covarianzas de las variables observables poblacionales

$\theta$  = Vector que contiene los parámetros del modelo

$\Sigma(\theta)$  = Matriz de covarianzas escrita en función de los parámetros del modelo

En la práctica, no se conocen ni las covarianzas poblacionales ( $\Sigma$ ) ni las covarianzas de los parámetros ( $\theta$ ). No obstante, dada una muestra de observaciones, la matriz de varianzas y covarianzas muestral (S) es un estimador consistente de la matriz poblacional ( $\Sigma$ ). Así pues, como se ha indicado anteriormente, los modelos de ecuaciones estructurales se caracterizan porque pretenden minimizar la diferencia entre las covarianzas de la muestra y las covarianzas que predice el modelo (Bollen, 1989).

Para medir el grado el ajuste global del modelo, se recurre al estadístico chi-cuadrado (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), de tal modo, que un gran valor de este estadístico relativo a los grados de libertad significa que las matrices observada y estimada difieren considerablemente.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que esta técnica se ajusta a los fines y características de la investigación.

## **Fases del proceso de modelización estructural**

La metodología utilizada para elaborar y validar un modelo de ecuaciones estructurales consta de cuatro fases (Batista y Coenders, 2000; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999): especificación, identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo.

### **1) Especificación**

Esta etapa consiste en la traducción de las diferentes teorías verbales en un conjunto de ecuaciones. Es decir, hay que especificar claramente:

- Qué variables latentes o dimensiones deben considerarse.
- Qué indicadores o ítems se asignará a cada dimensión.
- Qué efectos existen entre ítems y dimensiones.
- Los supuestos estadísticos sobre las fuentes de variación.
- Los supuestos sobre el comportamiento de las variables no consideradas.

Todo ello será traducido gráficamente en un diagrama. Esta etapa de especificación se obtiene fácilmente a partir de los apartados anteriores en los que se desarrollaban las escalas de los diferentes constructos y también del capítulo 6 en el que se establecen las hipótesis de trabajo y, consiguientemente, las relaciones entre constructos. Es importante destacar que únicamente un conocimiento profundo de la teoría es el que puede aportar la información suficiente para formular el modelo estructural que se quiere aplicar (Bollen, 1989; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

### **2) Identificación**

La identificación del modelo se refiere a la comprobación de si existe suficiente información para proceder a estimar los parámetros del modelo. La condición necesaria para que el modelo esté identificado exige que el número de parámetros a estimar sea menor que el número de ecuaciones o elementos

distintos de la matriz de varianzas-covarianzas. Dicha comprobación se hace analizando el número de grados de libertad del modelo, que en este trabajo ha resultado positivo en todos los casos, lo cual ha permitido realizar dichas estimaciones.

### 3) Estimación de los parámetros

La estimación de parámetros consiste en obtener unos coeficientes que representen las relaciones que propone el modelo y que se ajusten a los datos. Lógicamente, sólo es posible bajo el supuesto de que el modelo esté identificado y, por tanto, tenga al menos una solución. La estimación del modelo es un proceso iterativo que finaliza cuando los elementos de la matriz residual (diferencias entre la matriz de covarianzas poblacional y la matriz observada) no se pueden minimizar más.

Existen diferentes procedimientos<sup>18</sup> de estimación de los parámetros, es decir, de las relaciones entre los ítems del cuestionario y las variables latentes, así como de las interrelaciones entre variables latentes. El método de estimación de parámetros más utilizado es el de máxima verosimilitud (ML), pero existe la posibilidad de utilizar otros métodos. El método de máxima verosimilitud es adecuado y ofrece estimadores consistentes, cuando las variables utilizadas son continuas, con una función de distribución multinormal (Bollen, 1989). Sin embargo, las escalas utilizadas en este trabajo (Likert de 7 puntos) no cumplen con el supuesto de normalidad multivariante, por lo que la utilización del método de máxima verosimilitud no es adecuado pues afectaría a la consistencia de los estimadores. En este caso, una alternativa adecuada es la utilización del estadístico Satorra-Bentler (Satorra y Bentler, 1994) y de los estimadores estándar robustos implementados en el programa estadístico EQS (Bentler, 1995). Éstos ofrecen bases para la evaluación más ajustada que los obtenidos bajo el supuesto de multinormalidad. Así pues, se ha utilizado

---

<sup>18</sup> Los tres métodos más utilizados son: Máxima Verosimilitud (ML), Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) y Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS).

máxima verosimilitud con estimadores robustos (Renom, 1998), para lo que se ha acudido a “EQS” como software de trabajo.

#### **4) Análisis y evaluación del modelo**

La evaluación del modelo trata de determinar: la adecuación de los distintos parámetros estimados y el grado de ajuste del modelo en su conjunto. El análisis de la adecuación de los parámetros pretende analizar si dichos parámetros han obtenido valores dentro del rango de soluciones adecuadas o, por el contrario, aparecen soluciones impropias, en cuyo caso el modelo no ajusta adecuadamente a los datos y se requiere una modificación (Bollen, 1989). Por su parte, el grado de ajuste global del modelo a los datos disponibles requiere del análisis de diversos test y estadísticos. Un modelo ajusta a los datos en la medida en que la matriz de covarianzas implicada es equivalente a la matriz de covarianzas observada. Entre los diferentes índices globales y estadísticos que permiten analizar el ajuste están: el estadístico chi-cuadrado, el GFI (índice de bondad del ajuste), AGFI (índice de bondad del ajuste ajustado), RMSEA (error de aproximación cuadrático medio), NFI (índice de ajuste normado), CFI (índice de ajuste comparativo) y NC (Chi-cuadrado normada).

## Capítulo 8. Análisis y resultados empíricos de la investigación

Una vez diseñadas las escalas de medida, definida la unidad de análisis y obtenidos los datos, hay que proceder al análisis cuantitativo de los datos con la finalidad de contrastar las hipótesis. Para ello se ha estructurado este capítulo en dos bloques: 1) análisis de la adecuación de las escalas propuestas para medir los conceptos teóricos objeto de estudio, es decir, prácticas de gestión de la calidad, prácticas de gestión del conocimiento, desempeño de la innovación, y desempeño de la empresa (modelo de medida), y 2) contraste de las hipótesis propuestas anteriormente (modelo estructural).

En el primer bloque de este capítulo se explica con carácter general la metodología seguida para la evaluación de las propiedades psicométricas de la escala, para a continuación entrar en la evaluación concreta de las escalas de: 1) prácticas de gestión de la calidad, 2) prácticas de gestión del conocimiento, 3) desempeño de la innovación, y 4) desempeño de la empresa.

Una vez comprobada la idoneidad de estas escalas para realizar el contraste de las hipótesis, en el siguiente apartado se explica la metodología utilizada (ecuaciones estructurales) y los resultados obtenidos de dicho contraste.

## **Evaluación de las escalas de medida**

En el capítulo anterior se diseñaron las escalas de medida de las diferentes dimensiones que componen el modelo. Ahora es necesario proceder a la evaluación de sus propiedades psicométricas para demostrar la solidez del instrumento de medida. Este análisis adquiere especial relevancia cuando se trabaja con conceptos que no son directamente observables como es este caso. Para ello se procede a evaluar los siguientes aspectos: la dimensionalidad de la escala, la fiabilidad y su validez (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

- La dimensionalidad permite comprobar en qué medida la escala reproduce la estructura factorial de la variable latente, o dicho de otro modo, en qué medida un conjunto de ítems está representando un único concepto.
- La fiabilidad puede definirse como la consistencia interna o estabilidad de las medidas. Esto significa que si las escalas son fiables, éstas siempre van a proporcionar los mismos resultados independientemente del momento y de la forma en que se lleve a cabo el proceso de medición. El análisis de la fiabilidad indica el grado en que los distintos indicadores que componen la escala están relacionados entre sí y las medidas están libres de errores aleatorios (Shepherd y Helms, 1995). Así pues, medidas fiables ofrecen una mayor confianza de que todos los indicadores individuales son consistentes en sus medidas, esto es, que la varianza capturada por el factor es mayor que la capturada por el componente de error (Bagozzi, 1981).
- La validez se refiere al hecho de que los indicadores miden con precisión el constructo teórico. Las tres formas de validez más extendidas (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999) son la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante.
  - La validez de contenido se refiere al grado en el que la media (ítem o conjunto de ellos) recoge el dominio del constructo estudiado. Así pues, una medida posee validez de contenido si existe un acuerdo

general respecto a que, a través de los indicadores considerados, se han medido todos los aspectos que comprende el concepto. Así, la validez de contenido depende de la medida en que el investigador haya creado los indicadores adecuados para cubrir todo el dominio del concepto (DeVellis, 1991; Nunnally, 1978). Por lo tanto, la validez de contenido no se mide numéricamente, sino subjetivamente por los investigadores (Bollen, 1989). Será la revisión de la literatura y el procedimiento seguido para la construcción de la escala lo que permita al investigador defender la validez de contenido de la medida.

- La validez convergente valora el grado en el cual dos medidas del mismo concepto están correlacionadas, de tal modo que altas correlaciones indican que la escala está midiendo el concepto que se pretendía medir.
- La validez discriminante es el grado en el cual dos conceptos conceptualmente parecidos difieren. La validez discriminante es indicada por previsible bajas correlaciones entre la medida de interés y otras medidas que supuestamente no miden la misma variable o concepto.

De una forma sintética, la Tabla 39 muestra la metodología utilizada para evaluar las propiedades psicométricas de la escala y consiguientemente determinar la solidez o no del instrumento de medida.

**Tabla 39: Análisis y procedimientos utilizados para la validación de las escalas de medida**

Análisis	Procedimiento
Dimensionalidad de la escala	Análisis factorial confirmatorio
Fiabilidad de la escala	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <math>\alpha</math> de Cronbach <math>&gt; 0,7</math></li><li>▪ Correlación ítem con el total de la escala <math>&gt; 0,5</math></li><li>▪ Fiabilidad compuesta <math>&gt; 0,7</math></li></ul>

Análisis	Procedimiento
Validez de contenido	Revisión de la literatura
Validez convergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis factorial confirmatorio de cada factor. Evaluamos:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Bondad del ajuste del modelo</li> <li>b. Cargas factoriales estandarizadas &gt; 0,7</li> <li>c. Las cargas no estandarizadas han de ser significativamente distintas de cero</li> <li>d. Varianzas de los errores &gt; 0, distintas de 0 y significativas</li> </ol> </li> <li>▪ Varianza extraída (AVE) &gt; 0,5</li> </ul>
Validez discriminante	Varianza extraída (AVE) > correlaciones <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación de las propiedades psicométricas de la escala se ha utilizado el análisis factorial confirmatorio, pues es una técnica que permite, entre otras cosas, estimar la relación entre los indicadores y los conceptos teóricos que pretenden medir (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

El análisis factorial confirmatorio se diferencia del análisis factorial exploratorio en que el primero impone una serie de restricciones (apoyadas en la teoría) por medio de las cuales se indica a priori qué variables observadas están afectadas por qué factores, qué variables tienen errores de medida, qué errores están correlacionados, qué factores están correlacionados, e incluso el valor que tiene una carga (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

El análisis factorial confirmatorio es un caso particular de los modelos de ecuaciones estructurales y, por tanto, se desarrolla siguiendo las fases de especificación, identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo, al igual que cualquier modelo estructural (Mueller, 1996). En la Tabla 40 aparece un resumen de las etapas explicadas en el capítulo 7. Las únicas diferencias residen en la formulación y evaluación del modelo. Así, para llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio es preciso especificar en primer lugar un modelo de medida de los diferentes conceptos que se desean evaluar. Sin embargo, no habrá que especificar las ecuaciones estructurales al no

establecerse relaciones causales entre las variables latentes (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). En cuanto a la evaluación del modelo, es preciso analizar la bondad del ajuste a través de los índices correspondientes, así como analizar los parámetros individuales ante posibles irregularidades sustantivas o estadísticas.

**Tabla 40: Resumen de las etapas del proceso de modelización**

Etapas del proceso de modelización	Procedimiento utilizado
<b>Especificación</b>	Diagrama de pasos y ecuaciones
<b>Identificación</b>	Número de ecuaciones > número de parámetros
<b>Estimación</b>	ML (Máxima Verosimilitud) con estimadores robustos
<b>Análisis y evaluación</b>	Índices de ajuste

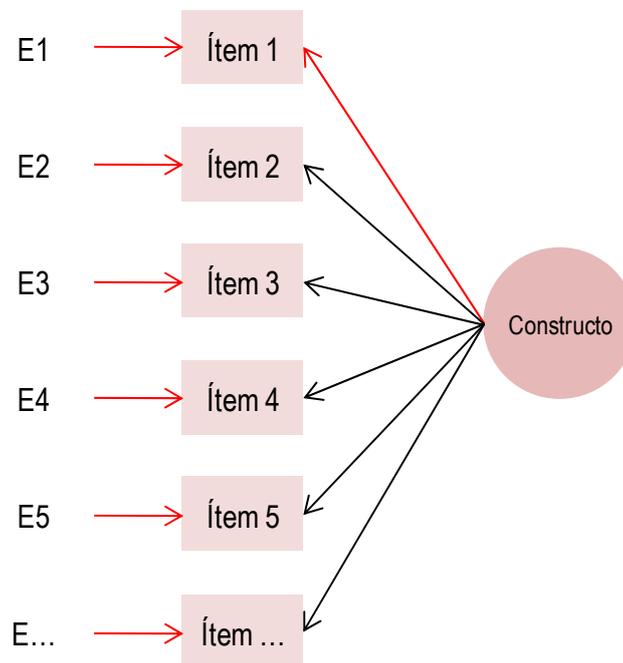
## **Evaluación de las escalas de medida de las prácticas de gestión de la calidad**

### **Dimensionalidad**

Tal y como se ha expuesto en el capítulo 3, la gestión de la calidad ha sido planteada como un concepto multidimensional que se puede formar como una combinación lineal de sus dimensiones. Cada una de estas dimensiones se corresponde con una práctica de la misma, explicada con anterioridad, y cada práctica se mide a través de una serie de indicadores. Las dimensiones definidas son: liderazgo, orientación al cliente, mejora continua, trabajo en equipo, *empowerment*, relaciones con proveedores, *benchmarking* y gestión de procesos. Así pues, lo primero que se hace es analizar la unidimensionalidad de cada uno de los constructos definidos. El propósito es examinar si todos los indicadores de cada factor realmente representan el mismo conocimiento teórico.

En la Figura 10 se presenta el gráfico correspondiente a la modelización seguida para los ocho constructos que componen la gestión de la calidad y cuya dimensionalidad se pretende contrastar. Con esta única figura se representa la filosofía seguida para los 8 constructos y permite evitar la reiteración para todos y cada uno de ellos.

**Figura 10: Modelización estándar utilizada para evaluar la dimensionalidad de los constructos que componen la gestión de la calidad**



Las ecuaciones correspondientes a la Figura 10 y que son objeto de contraste aparecen a continuación, donde “V” representa las variables o indicadores (ítems), “F” representa los factores o constructos, y “E” representa los errores de medida.

$$V1 = 1F1 + E1;$$

$$V2 = *F1 + E2;$$

$$V3 = *F1 + E3;$$

$$V4 = *F1 + E4;$$

$$V5 = *F1 + E5;$$

$$V... = *F1 + E...;$$

La unidimensionalidad se demuestra cuando los indicadores de un constructo tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Por tanto, se procedió a evaluar los índices de ajuste de los diferentes modelos unidimensionales planteados anteriormente.

El análisis de los índices de ajuste, de la fiabilidad de los parámetros y de su significación estadística sugirió la modificación de los modelos inicialmente propuestos. En concreto las dimensiones de orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo no se validaron. Para el resto de dimensiones se procedió a eliminar uno a uno aquellos indicadores con menores cargas factoriales y menor fiabilidad individual hasta obtener unos adecuados índices de ajuste, fiabilidad de los parámetros y significación estadística. Los ítems finales que componen los diferentes modelos de medida pueden verse en la Tabla 43 de la página 271.

Siguiendo a Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) y Mueller (1996) se han calculado diferentes índices con la intención de analizar la bondad del ajuste de los respectivos modelos. La bondad del ajuste global del modelo puede evaluarse utilizando tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de ajuste de parsimonia.

Las medidas absolutas de ajuste (valor de la chi-cuadrado, GFI, RMSEA) muestran la correspondencia entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos. En relación a las medidas incrementales de ajuste, se presentan los índices AGFI, NFI y CFI. Valores adecuados de estos índices muestran la superioridad de cada modelo propuesto frente a un modelo nulo que estipula la ausencia de asociación entre los indicadores. Finalmente, las medidas de ajuste de parsimonia indican el número de coeficientes que es preciso estimar para lograr un nivel específico de ajuste. Estas medidas pretenden obtener una medida del nivel de ajuste por coeficiente estimado, evitando el sobreajuste del

modelo con coeficientes innecesarios. Para la evaluación del ajuste de parsimonia se propone el índice de la Chi-cuadrado normada.

**Tabla 41: Índices de ajuste de los modelos de medida de las dimensiones individuales de las prácticas de gestión de la calidad**

Medidas de ajuste	Gestión de procesos		<i>Empowerment</i>		Liderazgo		Relaciones con proveedores		Benchamrking		Niveles de aceptación
	ML	Test robusto	ML	Test robusto	ML	Test robusto	ML	Test robusto	ML	Test robusto	
Chi-cuadrado (p-valor)	20.763 (0.1078)	-	26.985 (0.0007)	-	4.976 (0.083)	-	1.950 (0.1626)	-	1.463 (0.481)	-	p-valor > 0.05
Grados de libertad	14	-	8	-	2	-	1	-	2	-	> 0
Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	-	15.997 (0.313)	-	13.714 (0.161)	-	3.1914 (0.202)	-	1.583 (0.208)	-	0.8425 (0.6562)	p-valor > 0.05
GFI	0.985	-	0.980	-	0.993	-	0.998	-	0.998	-	> 0.9
RMSEA	0.035	0.019	0.078	0.043	0.061	0.039	0.049	0.038	0.000	0.000	< 0.05
AGFI	0.970	-	0.946	-	0.967	-	0.975	-	0.991	-	> 0.9
NFI	0.984	0.984	0.981	0.988	0.990	0.985	0.997	0.996	0.999	0.999	> 0.9
CFI	0.995	0.998	0.987	0.995	0.994	0.994	0.998	0.999	1.000	1.000	> 0.9
NC	1.483	1.143	3.373	1.714	2.488	1.5957	1.950	1.583	0.7315	0.421	entre 2 y 5 ó 1 y 3 según los autores

ML: Estimación por máxima verosimilitud

GFI: Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Error de aproximación cuadrático medio)

AGFI: Ajusted Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste ajustado)

NFI: Normed Fit Index (Índice de ajuste normado)

CFI: Comparative Fit Index (Índice de ajuste comparativo)

NC: Normed Chi-Square (Chi-cuadrado normada - ( $\chi^2/g.l.$ ))

Como se refleja en la Tabla 41, todos los valores de la chi-cuadrado son estadísticamente significativos. Asimismo, el comportamiento de todos los índices de ajuste permite afirmar, de manera global, que no existe evidencia

que permita rechazar la existencia de unidimensionalidad en cada una de las escalas individuales.

### **Fiabilidad**

La fiabilidad se define como el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable y se estima midiendo la consistencia interna de una variable. La consistencia interna se refiere a que los ítems individuales o indicadores de la escala deberían estar midiendo las mismas cosas y, por lo tanto, estar altamente correlacionadas. Una medida de la consistencia interna es la correlación entre el ítem y el total de la escala de tal modo que una correlación por encima de 0,5 se considera aceptable. Además, el Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) nos permite también calcular la fiabilidad de la escala de manera conjunta (valores por encima de 0,7 se consideran adecuados); sin embargo, esta medida es sensible al número de ítems (si se incrementa el número de ítems se incrementa el valor del Alpha aun existiendo la misma correlación). Una alternativa para medir la fiabilidad de una determinada dimensión es la utilización de la fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981). Un valor umbral comúnmente utilizado para aceptar la hipótesis de fiabilidad es 0,7, aunque no se trata de un estándar absoluto. Asimismo, en el marco del análisis factorial confirmatorio, Bollen (1989) y Mueller (1996) proponen estimar la fiabilidad de una medida analizando el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado de cada indicador ( $R^2$ ).

La fiabilidad compuesta se ha calculado a partir de la siguiente expresión:

$$\text{Fiabilidad compuesta} = \frac{(\sum \text{Cargas estandarizadas})^2}{(\sum \text{Cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{Errores de medida})}$$

La Tabla 42 muestra tanto la fiabilidad individual como la fiabilidad compuesta de cada una de las cinco dimensiones consideradas.

**Tabla 42: Fiabilidad individual y compuesta de las escalas individuales de las prácticas de gestión de la calidad**

Dimensión	$\alpha$ de Cronbach*	Fiabilidad compuesta*
Gestión de procesos	0.890	0,894
<i>Empowerment</i>	0.906	0,910
Liderazgo	0.807	0,815
Relaciones con proveedores	0.819	0,808
<i>Benchmarking</i>	0.897	0,902

\* Valores recomendados > 0,7

Como puede observarse tanto la fiabilidad individual como la fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones superan el umbral mínimo de 0,7. Por tanto, los resultados muestran que las variables observables son representativas del constructo latente.

### Validez

La fiabilidad es un criterio necesario, puesto que indica la precisión de la medida, pero no suficiente dado que no señala el grado en que se está midiendo lo que se intentaba medir. Esto es precisamente lo que se pretende averiguar a través del análisis de la validez de la escala.

La validez convergente existe cuando varias medidas que se utilizan para evaluar el mismo concepto están correlacionadas entre sí (Churchill, 1979).

Por su parte, Bollen (1989) sugiere estimar la validez de un indicador a partir de la magnitud de las cargas factoriales. A su vez, Anderson y Gerbing (1982) aconsejan analizar la validez convergente a partir de los coeficientes de los valores t. Valores t superiores a 1,96 ( $\alpha=0,05$ ) serán indicativos de la existencia de validez convergente. Por último, también se puede utilizar la varianza extraída para evaluar la validez convergente. Esta medida refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente. Así pues, valores altos de la varianza extraída se producen cuando los indicadores son verdaderamente representativos del constructo latente. En

general, se sugiere que el valor de la varianza extraída debería ser superior a 0,5 para un constructo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

$$\text{Varianza extraída} = \frac{(\sum \text{Cargas estandarizadas}^2)}{(\sum \text{Cargas estandarizadas}^2) + (\sum \text{Errores de medida})}$$

En este trabajo, se han analizado las cargas factoriales y la varianza extraída para evaluar la validez convergente de las dimensiones.

**Tabla 43: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final de las prácticas de gestión de la calidad**

Medida	Gestión de procesos	Empowerment	Liderazgo	Relaciones con proveedores	Benchmarking	Varianza extraída
gc-gp-01	0.727					
gc-gp-02	0.714					
gc-gp-03	0.745					
gc-gp-04	0.725					0,546
gc-gp-05	0.772					
gc-gp-06	0.767					
gc-gp-07	0.721					
gc-e-01		0.758				
gc-e-02		0.852				
gc-e-04		0.805				0,630
gc-e-06		0.774				
gc-e-07		0.855				
gc-e-08		0.708				
gc-li-02			0.648			
gc-li-04			0.810			0,526
gc-li-05			0.757			
gc-li-07			0.674			
gc-rp-03				0.714		
gc-rp-06				0.720		0,513
gc-rp-07				0.750		

Medida	Gestión de procesos	Empowerment	Liderazgo	Relaciones con proveedores	Benchmarking	Varianza extraída
gc-rp-08				0.680		
gc-b-01					0.802	
gc-b-03					0.903	
gc-b-04					0.741	0,697
gc-b-05					0.884	

Como puede observarse en todos los casos la varianza extraída es superior al límite establecido de 0,5 y la mayoría de las cargas factoriales supera el umbral de 0,7 o está muy próximo a él, con lo que se puede afirmar que la escalas presentan validez convergente.

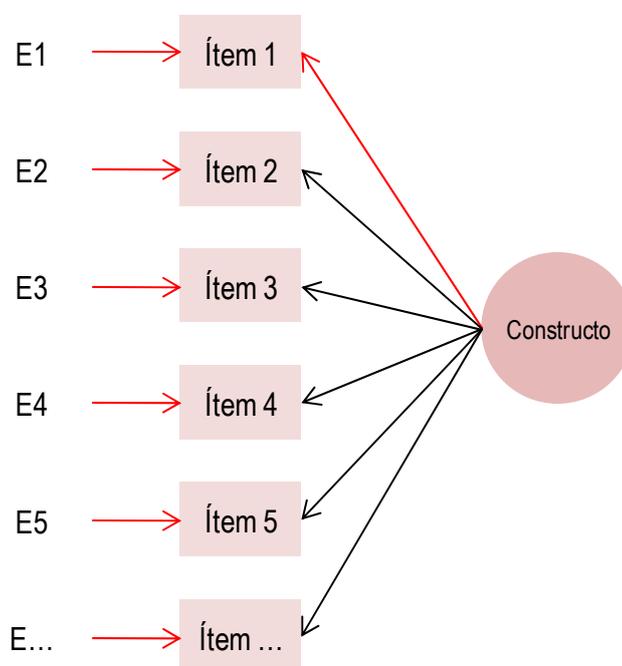
### **Evaluación de las escalas de medida de las prácticas de gestión del conocimiento**

#### **Dimensionalidad**

Tal y como se ha expuesto en el capítulo 4, la gestión del conocimiento se ha definido como un constructo multidimensional, el cual se compone de tres prácticas que en su conjunto conforman la gestión del conocimiento. Estas tres subdimensiones se refieren a la creación de conocimiento, la diseminación o transferencias de conocimiento, y la acumulación del mismo. Así pues, lo primero que se hace es analizar la unidimensionalidad de cada uno de los constructos definidos. El propósito es examinar si todos los indicadores de cada factor realmente representan el mismo constructo teórico. Para ello se desarrollan los mismos pasos que han sido seguidos para la evaluación de las escalas de gestión de la calidad por lo que se simplificará la exposición del desarrollo seguido y nos centraremos en los resultados obtenidos.

Para cada una de las tres dimensiones de que se compone la gestión del conocimiento se analiza la dimensionalidad de las mismas siguiendo el esquema de la Figura 11 así como sus ecuaciones correspondientes.

**Figura 11: Modelización estándar utilizada para evaluar la dimensionalidad de los constructos que componen la gestión del conocimiento**



Las ecuaciones correspondientes a la Figura 11 y que son objeto de contraste aparecen a continuación, donde “V” representa las variables o indicadores (ítems), “F” representa los factores o constructos, y “E” representa los errores de medida.

$$V1 = 1F1 + E1;$$

$$V2 = *F1 + E2;$$

$$V3 = *F1 + E3;$$

$$V4 = *F1 + E4;$$

$$V5 = *F1 + E5;$$

$$V... = *F1 + E...;$$

La unidimensionalidad se demuestra cuando los indicadores de un constructo tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Por tanto, hay que evaluar los índices de ajuste de los diferentes modelos unidimensionales planteados anteriormente.

El análisis de los índices de ajuste, de la fiabilidad de los parámetros y de su significación estadística indica la necesidad de modificar los modelos inicialmente propuestos. En concreto se procede a eliminar uno a uno aquellos indicadores con menores cargas factoriales y menor fiabilidad individual. Los ítems finales que componen los diferentes modelos de medida pueden verse en la Tabla 46 de la página 276.

La Tabla 44 muestra los índices correspondientes a las medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de ajuste de parsimonia, los cuales permiten evaluar la bondad del ajuste global del modelo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Mueller, 1996).

**Tabla 44: Índices de ajuste de los modelos de medida de las dimensiones individuales de las prácticas de gestión del conocimiento**

Medidas de ajuste	Creación		Acumulación		Transferencia		Niveles de aceptación
	ML	Test robusto	ML	Test robusto	ML	Test robusto	
Chi-cuadrado (p-valor)	1.969 (0.16060)	-	6.959 (0.13808)	-	2.320 (0.12771)	-	p-valor > 0,05
Grados de libertad	1	-	4	-	1	-	> 0
Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	-	1.1170 (0.29056)	-	3.7002 (0.44810)	-	1.5228 (0.21719)	p-valor > 0.05
GFI	0.998	-	0.993	-	0.997	-	> 0.9
RMSEA	0.050	0.017	0.043	0.000	0.058	0.036	< 0.05
AGFI	0.975	-	0.973	-	0.971	-	> 0.9
NFI	0.998	0.998	0.995	0.996	0.998	0.998	> 0.9
CFI	0.999	1.000	0.998	1.000	0.999	0.999	> 0.9
NC	1.969	1.1170	1.73975	0.92505	2.320	1.5228	entre 2 y 5 ó 1 y 3 según los autores

ML: Estimación por máxima verosimilitud

GFI: Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste)  
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Error de aproximación cuadrático medio)  
AGFI: Ajusted Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste ajustado)  
NFI: Normed Fit Index (Índice de ajuste normado)  
CFI: Comparative Fit Index (Índice de ajuste comparativo)  
NC: Normed Chi-Square (Chi-cuadrado normada - ( $\chi^2/g.l.$ ))

Como se refleja en la Tabla 44, todos los valores de la chi-cuadrado son estadísticamente significativos. Asimismo, el comportamiento de todos los índices de ajuste permite afirmar, de manera global, que no existe evidencia que permita rechazar la existencia de unidimensionalidad en cada una de las escalas individuales.

### Fiabilidad

La fiabilidad de la escala fue evaluada por medio del análisis correlación entre el ítem y el total de la escala, donde una correlación por encima de 0,5 se considera aceptable. Además, fue utilizado el Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) el cual permite también calcular la fiabilidad de la escala de manera conjunta (valores por encima de 0,7 se consideran adecuados). Igualmente, y puesto que esta medida es sensible al número de ítems, se ha utilizado como medida alternativa la fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981) cuyo valor umbral comúnmente utilizado para aceptar la hipótesis de fiabilidad es 0,7, aunque no se trata de un estándar absoluto.

La Tabla 45 muestra tanto la fiabilidad individual como la fiabilidad compuesta de cada una de las tres dimensiones consideradas.

**Tabla 45: Fiabilidad individual y compuesta de las escalas individuales de las prácticas de gestión del conocimiento**

Dimensión	$\alpha$ de Cronbach*	Fiabilidad compuesta*
Creación de conocimiento	0.922	0,929
Acumulación de conocimiento	0.912	0,910
Transferencia de conocimiento	0.922	0,920

\* Valores recomendados > 0,7

Como puede observarse tanto la fiabilidad individual como la fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones superan el umbral mínimo de 0,7. Por tanto, los resultados muestran que las variables observables son representativas del constructo latente.

### Validez

La fiabilidad es un criterio necesario, puesto que indica la precisión en la medida, pero no suficiente dado que no señala el grado en que se está midiendo lo que se intentaba medir. Esto es precisamente lo que se pretende averiguar a través del análisis de la validez de la escala.

La validez de contenido ha quedado contrastada por medio de la revisión de la literatura.

La validez convergente existe cuando varias medidas que se utilizan para evaluar el mismo concepto están correlacionadas entre sí (Churchill, 1979). Para su evaluación existen diferentes métodos como es la estimación de la validez del indicador a partir de las cargas factoriales (Bollen, 1989), analizar los coeficientes t, de tal modo que valores t superiores a 1,96 ( $\alpha=0,05$ ) serán indicativos de la existencia de validez converge (Anderson y Gerbing, 1982), o analizar la varianza extraída, donde se sugiere que el valor de la varianza extraída debería ser superior a 0,5 para cada constructo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

En este caso (véase la Tabla 46), se analizan las cargas factoriales y la varianza extraída para evaluar la validez convergente de las dimensiones.

**Tabla 46: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final de las prácticas de gestión del conocimiento**

Medida	Creación	Acumulación	Transferencia	Varianza extraída
co-c1-01	0.887			
co-c1-02	0.918			
co-c1-03	0.809			0,767
co-c1-04	0.886			

Medida	Creación	Acumulación	Transferencia	Varianza extraída
co-c2-01		0.727		
co-c2-02		0.791		
co-c2-03		0.840		0,670
co-c2-04		0.834		
co-c2-05		0.892		
co-c3-01			0.877	
co-c3-02			0.909	0,743
co-c3-03			0.853	
co-c3-04			0.806	

Como puede observarse en la Tabla 46 en todos los casos la varianza extraída es superior al límite establecido de 0,5 y la mayoría de las cargas factoriales supera el umbral de 0,7, con lo que se puede afirmar que la escalas presentan validez convergente.

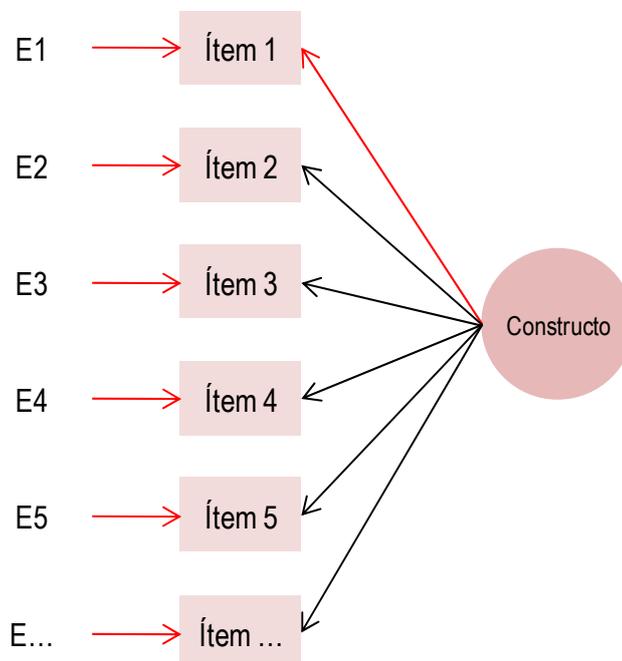
### Evaluación de las escalas de medida del desempeño de la innovación

#### Dimensionalidad

Tal y como se ha expuesto en el capítulo 5, el desempeño de la innovación se ha definido como un constructo multidimensional, el cual se compone de tres dimensiones: desempeño de la innovación en sistemas de gestión, desempeño de la innovación en procesos y desempeño de la innovación en servicios. Así pues, lo primero que se hace es analizar la unidimensionalidad de cada uno de los constructos definidos. El propósito es examinar si todos los indicadores de cada factor realmente representan el mismo conocimiento teórico.

En la Figura 12 se muestra una representación gráfica estándar de la modelización que ha sido seguida para cada una de las tres dimensiones del desempeño de la innovación, así como las ecuaciones tipo propuestas para la evaluación del modelo de medida.

**Figura 12: Modelización estándar utilizada para evaluar la dimensionalidad de los constructos que componen el desempeño de la innovación**



Las ecuaciones correspondientes a la Figura 12 y que son objeto de contraste aparecen a continuación, donde “V” representa las variables o indicadores (ítems), “F” representa los factores o constructos, y “E” representa los errores de medida.

$$V1 = 1F1 + E1;$$

$$V2 = *F1 + E2;$$

$$V3 = *F1 + E3;$$

$$V4 = *F1 + E4;$$

$$V5 = *F1 + E5;$$

$$V... = *F1 + E...;$$

La unidimensionalidad se demuestra cuando los indicadores de un constructo tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Por tanto, se evalúan los índices de ajuste de los diferentes modelos unidimensionales planteados anteriormente.

El análisis de los índices de ajuste, de la fiabilidad de los parámetros y de su significación estadística indica la necesidad de modificar los modelos inicialmente propuestos. En concreto, se procedió a eliminar uno a uno aquellos indicadores con menores cargas factoriales y menor fiabilidad individual. Los ítems finales que componen los diferentes modelos de medida pueden verse en Tabla 49 de la página 281.

En la Tabla 47 se muestran las medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de ajuste de parsimonia, lo que permite analizar la bondad del ajuste de los respectivos modelos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Mueller, 1996).

**Tabla 47: Índices de ajuste de los modelos de medida de las dimensiones individuales del desempeño de la innovación**

Medidas de ajuste	Innovación administrativa		Innovación de proceso		Innovación de servicio		Niveles de aceptación
	ML	Test robusto	ML	Test robusto	ML	Test robusto	
Chi-cuadrado (p-valor)	0.286 (0.86683)	-	7.022 (0.2987)	-	2.226 (0.13571)	-	p-valor > 0,05
Grados de libertad	2	-	2	-	1	-	> 0
Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	-	0.2436 (0.88534)	-	3.6440 (0.16170)	-	1.5181 (0.21791)	p-valor > 0,05
GFI	1.000	-	0.991	-	0.997	-	> 0,9
RMSEA	0.000	0.000	0.080	0.046	0.056	0.036	< 0,05
AGFI	0.998	-	0.955	-	0.972	-	> 0,9
NFI	1.000	1.000	0.993	0.994	0.997	0.998	> 0,9
CFI	1.000	1.000	0.995	0.997	0.998	0.999	> 0,9
NC	0,143	0,1218	3,511	1,822	2.226	1.5181	entre 2 y 5 ó 1 y 3 según los autores

ML: Estimación por máxima verosimilitud  
 GFI: Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste)  
 RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Error de aproximación cuadrático medio)  
 AGFI: Ajusted Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste ajustado)  
 NFI: Normed Fit Index (Índice de ajuste normado)  
 CFI: Comparative Fit Index (Índice de ajuste comparativo)  
 NC: Normed Chi-Square (Chi-cuadrado normada - ( $\chi^2/g.l.$ ))

Como se refleja en la Tabla 47, todos los valores de la chi-cuadrado son estadísticamente significativos. Asimismo, el comportamiento de todos los índices de ajuste permite afirmar, de manera global, que no existe evidencia que permita rechazar la existencia de unidimensionalidad en cada una de las escalas individuales.

### Fiabilidad

La Tabla 48 muestra dos indicadores utilizados para medir la consistencia interna de cada una de las escalas: el Alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta. El Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) permite calcular la fiabilidad de la escala de manera conjunta, de tal modo que valores por encima de 0,7 se consideran adecuados. No obstante, dado que esta medida es sensible al número de ítems se utiliza la fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981). Un valor umbral comúnmente utilizado para aceptar la hipótesis de fiabilidad es 0,7, aunque no se trata de un estándar absoluto.

**Tabla 48: Fiabilidad individual y compuesta de las escalas individuales del desempeño de la innovación**

Dimensión	$\alpha$ de Cronbach*	Fiabilidad compuesta*
Innovación administrativa	0.847	0,884
Innovación de proceso	0.890	0,903
Innovación de servicio	0.856	0,857

\* Valores recomendados > 0,7

Como puede observarse en la Tabla 48, tanto la fiabilidad individual como la fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones superan el umbral

mínimo de 0,7. Por tanto, los resultados muestran que las variables observables son representativas del constructo latente.

### Validez

Al igual que en los casos anteriores, se puede indicar que la validez de contenido queda contrastada por la revisión de la literatura y el proceso de generación de ítems. Por otro lado, para evaluar la validez convergente se ha utilizado el análisis de las cargas factoriales (Bollen, 1989) y el análisis de la varianza extraída (véase la Tabla 49). La varianza extraída refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores tomada en cuenta por el constructo latente. Así pues, valores altos de la varianza extraída se producen cuando los indicadores son verdaderamente representativos del constructo latente. En general, se sugiere que el valor de la varianza extraída debería ser superior a 0,5 para un constructo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

**Tabla 49: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final del desempeño de la innovación**

Medida	Administrativa	Proceso	Servicio	Varianza extraída
i-g-01	0.874			0,662
i-g-02	0.920			
i-g-03	0.863			
i-g-04	0.543			
i-pro-01		0.875		0,701
i-pro-02		0.889		
i-pro-03		0.892		
i-pro-09		0.673		
i-ser-04			0.749	0,599
i-ser-06			0.741	
i-ser-07			0.781	
i-ser-09			0.823	

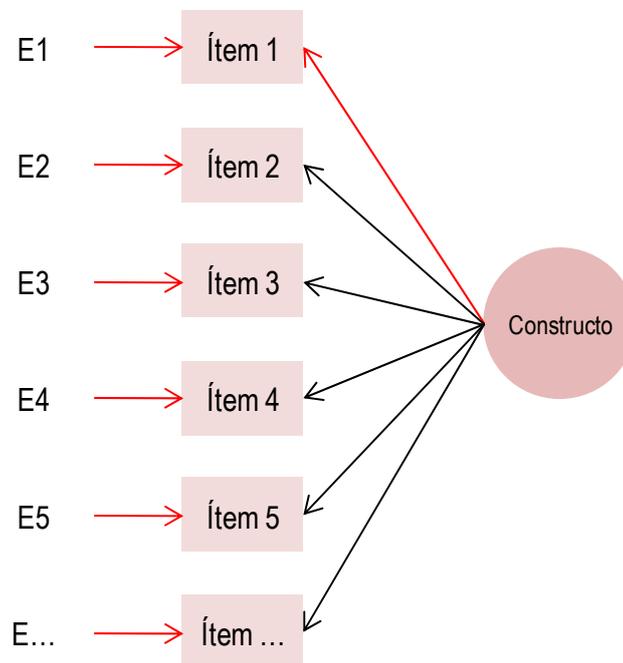
Como puede observarse en la Tabla 49, en todos los casos la varianza extraída es superior al límite establecido de 0,5 y la mayoría de las cargas factoriales supera el umbral de 0,7 o está muy próximo a él. Así pues, se puede indicar que los tres constructos poseen en términos globales validez convergente.

### Evaluación de las escalas de medida del desempeño de la empresa

#### Dimensionalidad

Para la medición del desempeño de la empresa se identificaron ítems tanto de carácter objetivo como ítems de carácter subjetivo. Como se ha ido exponiendo reiteradamente a lo largo de este capítulo y para cada uno de los constructos, el propósito es examinar si todos los indicadores de cada factor realmente representan el mismo constructo teórico.

**Figura 13: Modelización utilizada para evaluar la dimensionalidad del desempeño de la empresa**



Las ecuaciones correspondientes a la Figura 13 y que son objeto de contraste aparecen a continuación, donde “V” representa las variables o indicadores

(ítems), “F” representa los factores o constructos, y “E” representa los errores de medida.

$$V1 = 1F1 + E1;$$

$$V2 = *F1 + E2;$$

$$V3 = *F1 + E3;$$

$$V4 = *F1 + E4;$$

$$V5 = *F1 + E5;$$

$$V... = *F1 + E...;$$

La unidimensionalidad se demuestra cuando los indicadores de un constructo tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Por tanto, se evalúan los índices de ajuste de los diferentes modelos unidimensionales planteados anteriormente.

El análisis de los índices de ajuste, de la fiabilidad de los parámetros y de su significación estadística sugiere la modificación de los modelos inicialmente propuestos. En concreto, se ha procedido a eliminar uno a uno aquellos indicadores con menores cargas factoriales y menor fiabilidad individual. Los ítems finales que componen dicho modelo de medida pueden verse en la Tabla 52 de la página 286.

Por otro lado, la Tabla 50 muestra los índices calculados para las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las medidas de ajuste de parsimonia, los cuales permiten evaluar la bondad del ajuste de dicho modelo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Mueller, 1996).

**Tabla 50: Índices de ajuste del modelo de medida del desempeño de la empresa**

Medidas de ajuste	Desempeño		Niveles de aceptación
	ML	Test robusto	
Chi-cuadrado (p-valor)	1.338 (0.00000)	-	p-valor > 0,05

Medidas de ajuste	Desempeño		Niveles de aceptación
	ML	Test robusto	
Grados de libertad	1	-	> 0
Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	-	1.1857 (0.27621)	p-valor > 0,05
GFI	0.998	-	> 0,9
RMSEA	0.029	0.022	< 0,05
AGFI	0.983	-	> 0,9
NFI	0.999	0.999	> 0,9
CFI	1.000	1.000	> 0,9
NC	1.338	1.1857	entre 2 y 5 ó 1 y 3 según los autores

ML: Estimación por máxima verosimilitud

GFI: Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Error de aproximación cuadrático medio)

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste ajustado)

NFI: Normed Fit Index (Índice de ajuste normado)

CFI: Comparative Fit Index (Índice de ajuste comparativo)

NC: Normed Chi-Square (Chi-cuadrado normada - ( $\chi^2/g.l.$ ))

Como se refleja en la Tabla 50, el valor de la chi-cuadrado es estadísticamente significativo. Asimismo, el comportamiento de todos los índices de ajuste permite afirmar, de manera global, que no existe evidencia que permita rechazar la existencia de unidimensionalidad para el constructo desempeño de la empresa.

### Fiabilidad

La fiabilidad se define como el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable y se estima midiendo la consistencia interna de una variable. La fiabilidad ha sido evaluada a través del Alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta. En ambos casos el índice ha de superar el umbral de 0,7.

La Tabla 51 muestra tanto la fiabilidad individual como la fiabilidad compuesta de la dimensión desempeño de la empresa.

**Tabla 51: Fiabilidad individual y compuesta de la escala de medida del desempeño de la empresa**

Dimensión	$\alpha$ de Cronbach*	Fiabilidad compuesta*
Desempeño de la empresa	0.953	0,953

\* Valores recomendados  $> 0,7$

Como puede observarse en la Tabla 51, tanto la fiabilidad individual como la fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones superan el umbral mínimo de 0,7, por tanto, los resultados muestran que las variables observables son representativas del constructo latente.

### Validez

La fiabilidad es un criterio necesario, puesto que indica la precisión en la medida, pero no suficiente dado que no señala el grado en que se está midiendo lo que se intentaba medir. Esto es precisamente lo que se pretende averiguar a través del análisis de la validez de la escala.

La validez de contenido ha sido contrastada por medio de la revisión de la literatura tanto en el proceso de identificación del constructo como en el proceso de generación de ítems.

La validez convergente existe cuando varias medidas que se utilizan para evaluar el mismo concepto están correlacionadas entre sí (Churchill, 1979). En este caso, se analiza la magnitud de las cargas factoriales según sugiere Bollen (1989) y también se utiliza la varianza extraída para evaluar la validez convergente. En general, se sugiere que el valor de la varianza extraída debería ser superior a 0,5 para un constructo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

**Tabla 52: Cargas factoriales y varianzas extraídas del modelo de medida final del desempeño de la empresa**

Medida	Carga factorial	Varianza extraída
de-01	0.896	
de-02	0.914	0,836
de-03	0.948	
de-04	0.898	

Como puede observarse en la Tabla 52 en todos los casos la varianza extraída es superior al límite establecido de 0,5 y todas las cargas factoriales superan el umbral de 0,7. A la vista de los resultados, se puede decir que la escala posee validez convergente.

### **Validez discriminante**

Además del análisis de la validez de contenido (revisión de la literatura) y el análisis de la validez convergente, realizado de forma individualizada para cada uno de los constructos en los apartados anteriores, hay que evaluar lo que se conoce como validez discriminante. La validez discriminante indica el grado en que dos medidas desarrolladas para medir constructos similares, pero conceptualmente diferentes, están relacionadas. Indica, por tanto, en qué medida el concepto que se evalúa es un concepto nuevo y no solamente un reflejo de otras variables. Una alta validez discriminante implica que la medida no está contaminada por otros conceptos (Shepherd y Helms, 1995). Para evaluar la validez discriminante se ha seguido el test sugerido por Fornell y Larcker (1981). Ellos recomiendan comparar la varianza compartida entre los constructos con la varianza extraída (AVE) para cada uno de los constructos individuales para así evaluar la validez discriminante. La Tabla 53 presenta a lo largo de la diagonal la varianza extraída para cada constructo y fuera de la diagonal se encuentran las correlaciones al cuadrado existentes entre todos factores teóricamente relacionados. La validez discriminante de un constructo es adecuada cuando los elementos de la diagonal son más grandes que cada uno de los elementos existentes fuera de la misma y sus correspondientes a

filas y columnas, es decir, si la varianza extraída de cada factor es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese factor y el resto de factores.

**Tabla 53: Varianza extraída y correlaciones al cuadrado entre los factores que componen el modelo**

	F1: Gestión de procesos	F2: Empowerment	F3: Liderazgo	F4: Relaciones con proveedores	F5: Benchmarking	F6: Creación de conocimiento	F7: Acumulación de conoc.	F8: Transferencia de conoc.	F9: Innovación administrativa	F10: Innovación de proceso	F11: Innovación de servicio	F12: Desempeño
F1: Gestión de procesos	0,546											
F2: Empowerment	0,089	0,630										
F3: Liderazgo	0,415	0,049	0,526									
F4: Relaciones con proveedores	0,381	0,136	0,206	0,513								
F5: Benchmarking	0,171	0,093	0,084	0,216	0,697							
F6: Creación de conocimiento	0,317	0,235	0,151	0,378	0,277	0,767						
F7: Acumulación de conoc.	0,469	0,076	0,187	0,319	0,294	0,436	0,670					
F8: Transferencia de conoc.	0,449	0,137	0,228	0,341	0,272	0,605	0,629	0,743				
F9: Innovación administrativa	0,419	0,085	0,174	0,251	0,148	0,220	0,274	0,291	0,662			
F10: Innovación de proceso	0,434	0,087	0,179	0,226	0,181	0,217	0,383	0,323	0,607	0,701		
F11: Innovación de servicio	0,331	0,038	0,139	0,166	0,150	0,186	0,334	0,266	0,314	0,582	0,599	
F12: Desempeño	0,127	0,036	0,031	0,059	0,035	0,053	0,133	0,094	0,176	0,303	0,279	0,836

Como puede observarse, en todos los casos se cumple con los requisitos anteriormente reseñados, con lo que se puede afirmar que existe validez discriminante para todos los constructos anteriormente definidos.

En resumen, los resultados presentados otorgan, en su conjunto, validez y consistencia interna de las diferentes escalas utilizadas para medir los diferentes constructos objeto de estudio.

### Contraste de hipótesis

Una vez comprobada la validez y fiabilidad de la escala se procede a contrastar el modelo teórico propuesto. El análisis de los modelos estructurales permite comprobar en qué grado las relaciones causales entre variables latentes son

consistentes con los datos y, por tanto, si es posible confirmar las relaciones que plantean las hipótesis.

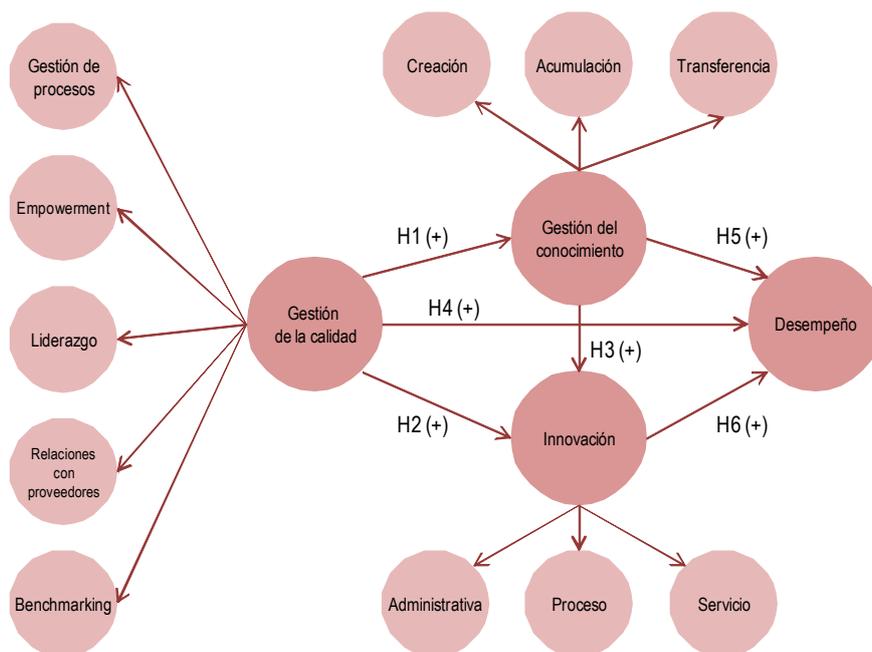
Anteriormente se ha indicado que el proceso de modelización consta de cuatro etapas (puede verse un resumen en la Tabla 40 de la página 265). Así pues, el desarrollo de estas etapas permitirá contrastar las hipótesis aquí propuestas.

### Especificación del modelo estructural

La especificación de un modelo estructural consiste básicamente en representar las hipótesis del modelo teórico en un sistema de ecuaciones estructurales, en el que se relacionan variables latentes endógenas y exógenas, siendo las variables latentes exógenas aquellas que no vienen explicadas por el modelo, mientras que las endógenas son las que el modelo pretende explicar. Con el fin de evitar errores de especificación de los modelos estructurales, es conveniente asegurarse de que no existen variables latentes endógenas y/o exógenas importantes omitidas en el modelo teórico.

Así pues, en la Figura 14 se representa gráficamente el modelo objeto de contraste.

**Figura 14: Path diagram del modelo**



A continuación, se muestran las ecuaciones correspondientes a los modelos de medida de las prácticas de gestión de la calidad (véase la Tabla 54), prácticas de gestión del conocimiento (véase la Tabla 55) y desempeño de la innovación (véase la Tabla 56).

**Tabla 54: Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión de la calidad (F13)**

Dimensión	Ecuación (EQS)
Gestión de procesos (F1)	$F1 = 1F13 + D1$
<i>Empowerment</i> (F2)	$F2 = *F13 + D2$
Liderazgo (F3)	$F3 = *F13 + D3$
Relaciones con proveedores (F4)	$F4 = *F13 + D4$
<i>Benchmarking</i> (F5)	$F5 = *F13 + D5$

**Tabla 55: Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión del conocimiento (F14)**

Dimensión	Ecuación (EQS)
Creación de conocimiento (F6)	$F6 = 1F14 + D6$
Acumulación de conocimiento (F7)	$F7 = *F14 + D7$
Transferencias de conocimiento (F8)	$F8 = *F14 + D8$

**Tabla 56: Ecuaciones del modelo de medida del desempeño de la innovación (F15)**

Dimensión	Ecuación (EQS)
Innovación administrativa (F9)	$F9 = 1F15 + D9$
Innovación de proceso (F10)	$F10 = *F15 + D10$
Innovación de servicio (F11)	$F11 = *F15 + D11$

Enunciadas las ecuaciones de los diferentes modelos de medida existentes, en la Tabla 57 se muestran las ecuaciones estructurales correspondientes a las hipótesis objeto de contraste.

**Tabla 57: Ecuaciones estructurales de las hipótesis propuestas**

Hipótesis	Ecuación (EQS)
H1: Las prácticas de gestión de la calidad (F13) inciden positivamente sobre el desarrollo de las prácticas de gestión del conocimiento (F14) en los servicios.	$F14 = *F13 + D14$
H2: Las prácticas de gestión de la calidad (F13) inciden positivamente sobre el desempeño de la innovación (F15) en los servicios.	$F15 = *F13 + *F14 + D15$
H3: Las prácticas de gestión del conocimiento (F14) influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación (F15) en los servicios.	
H4: Las prácticas de gestión de la calidad (F13) inciden positivamente sobre el desempeño de la empresa (F12) en un contexto de servicios.	$F12 = *F13 + *F14 + *F15 + D12$
H5: Las prácticas de gestión del conocimiento (F14) influyen positivamente sobre el desempeño de la empresa (F12) en un contexto de servicios.	
H6: La existencia de actividad innovadora (F15) dentro de la empresa influye positivamente sobre el desempeño de la misma (F12) en un contexto de servicios.	

F12: Desempeño  
 F13: Gestión de la calidad  
 F14: Gestión del conocimiento  
 F15: Desempeño de la innovación

### Identificación del modelo

Por lo que respecta a la identificación del modelo, se comprobó que los modelos estuviesen sobreidentificados, es decir, que el número de ecuaciones fuese mayor que el número de parámetros a estimar. Para ello fue analizado el número de grados de libertad del modelo (véase la Tabla 58), el cual ha de ser positivo y así lo fue.

### Método de estimación

En cuanto al método de estimación, tal y como se ha explicado en la página 259, se ha utilizado máxima verosimilitud (ML) con estimadores robustos.

### Análisis de los resultados y ajuste del modelo estructural

Una vez especificado el modelo estructural, se procede a analizar la calidad del ajuste global del modelo. Para ello hay que tener en cuenta: 1) el análisis del ajuste global del modelo; y 2) el estudio de los parámetros del submodelo estructural (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

### Análisis del ajuste global del modelo

En la Tabla 58 se muestran las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las medidas de ajuste de parsimonia, a través de las cuales se analiza la bondad del ajuste del modelo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Mueller, 1996).

**Tabla 58: Medidas de la bondad del ajuste global del modelo estructural**

Medidas de ajuste	ML	Test robusto	Niveles de aceptación
Chi-cuadrado (p-valor)	2782.113 (0.000)	-	p-valor > 0,05
Grados de libertad	1355	-	> 0
Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	-	2216.0590 (0.000)	p-valor > 0,05
GFI	0.989	-	> 0,9
RMSEA	0.052	0.040	< 0,05
AGFI	0.968	-	> 0,9
NFI	0.945	0.952	> 0,9
CFI	0.914	0.936	> 0,9

Medidas de ajuste	ML	Test robusto	Niveles de aceptación
NC	2.0532	1.6354	entre 2 y 5 ó 1 y 3 según los autores

ML: Estimación por máxima verosimilitud

GFI: Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Error de aproximación cuadrático medio)

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index (Índice de bondad del ajuste ajustado)

NFI: Normed Fit Index (Índice de ajuste normado)

CFI: Comparative Fit Index (Índice de ajuste comparativo)

NC: Normed Chi-Square (Chi-cuadrado normada - ( $\chi^2/g.l.$ ))

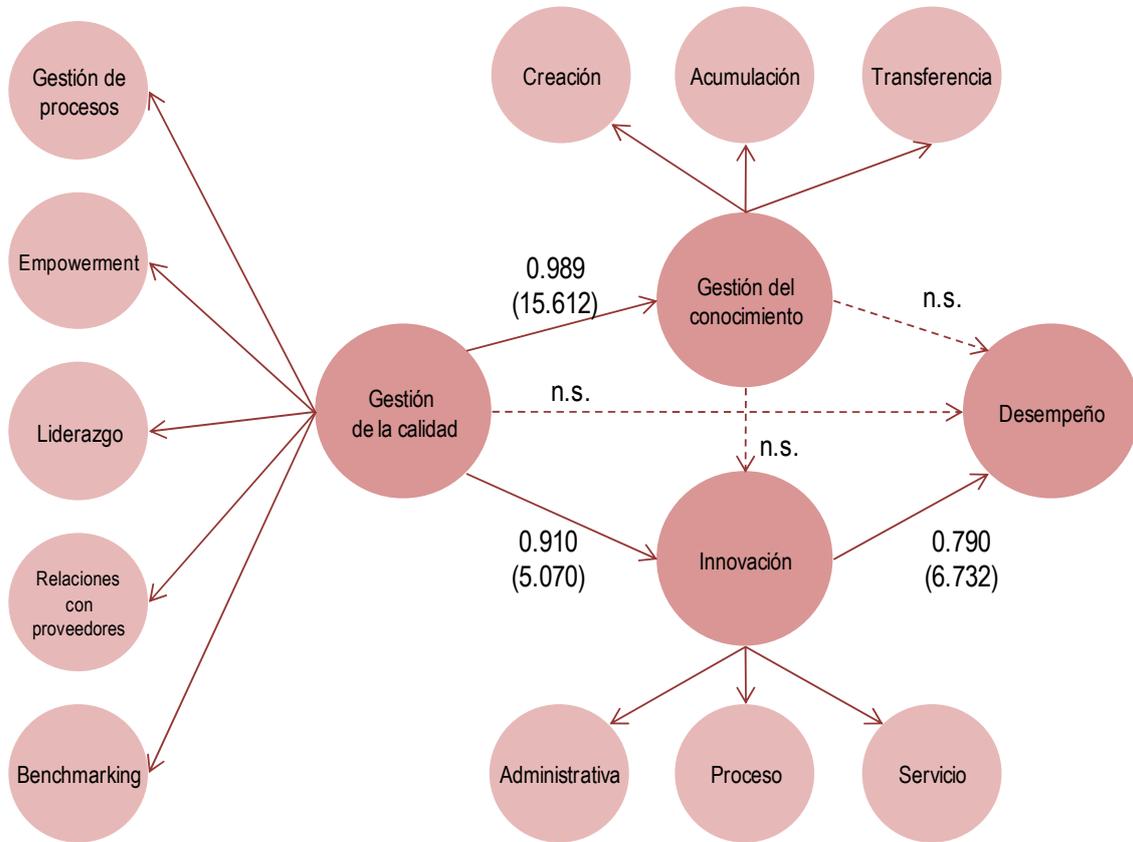
Globalmente puede decirse que para los fines de este trabajo el modelo presenta valores de ajuste razonables que permitirían hacer dicho contraste.

### **Análisis de los parámetros del modelo estructural**

La

Figura 15 muestra las cargas estandarizadas y el valor de la *t de student* para aquellas relaciones que resultaron ser significativas. Con la expresión “n.s.” se indican aquellas relaciones que resultaron ser no significativas y que, por tanto, no permiten confirmar alguna de las hipótesis. En la Tabla 59 aparece un resumen de las hipótesis formuladas con su resultado.

**Figura 15: Análisis de los parámetros del modelo estructural**



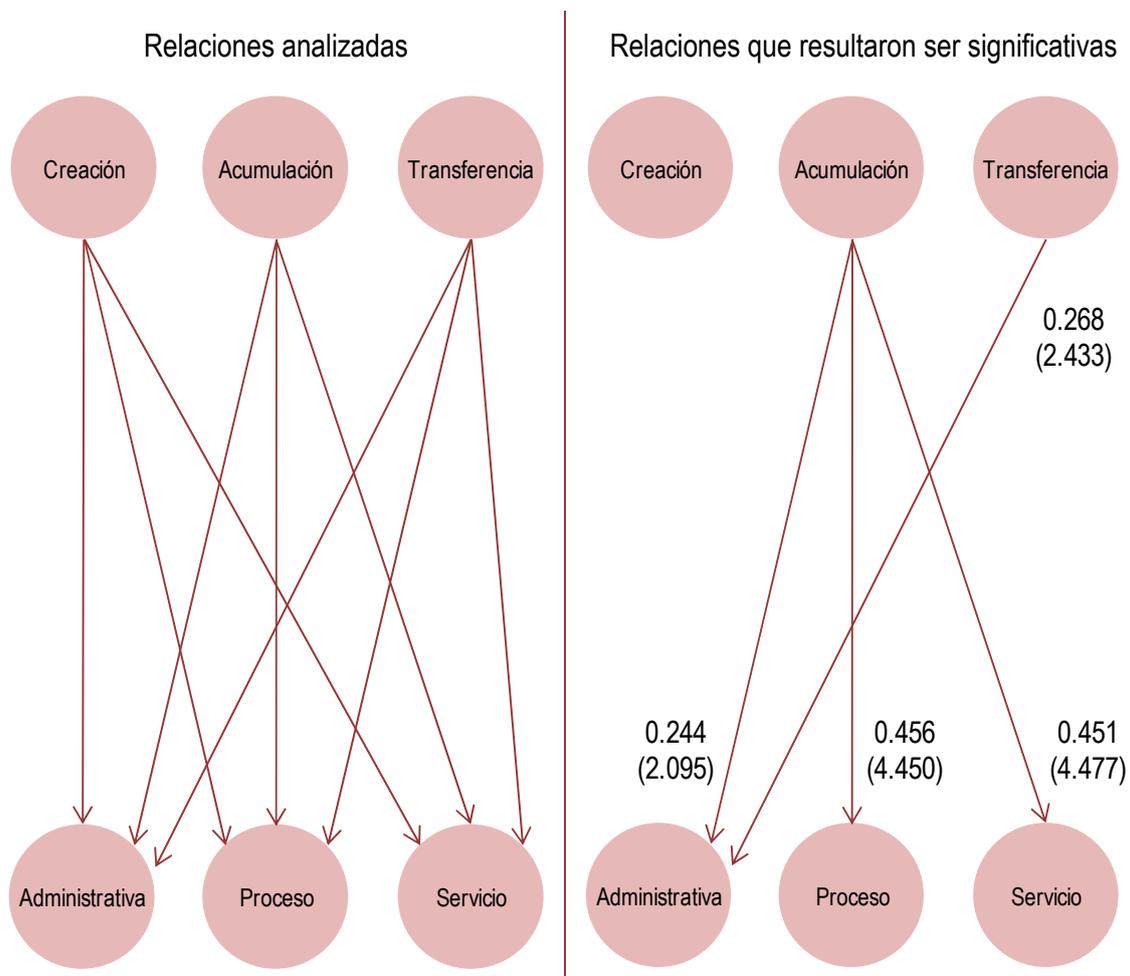
**Tabla 59: Resumen de los resultados del contraste de hipótesis**

Hipótesis	Resultado
H1: Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desarrollo de las prácticas de gestión del conocimiento en los servicios.	Significativa
H2: Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.	Significativa
H3: Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.	No significativa
H4: Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.	No significativa
H5: Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.	No significativa
H6: La existencia de actividad innovadora dentro de la empresa influye	Significativa

positivamente sobre el desempeño de la misma en un contexto de servicios.

A pesar de lo que indica la teoría, la hipótesis 3 “Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios” resultó no ser significativa. En este caso se procedió a analizar la relación existente entre las distintas subdimensiones de la gestión del conocimiento y las diferentes subdimensiones del desempeño de la innovación.

**Figura 16: Relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y las dimensiones del desempeño de la innovación**



**Tabla 60: Medidas de la bondad del ajuste del submodelo que relaciona las prácticas de gestión del conocimiento y las dimensiones del desempeño de la innovación**

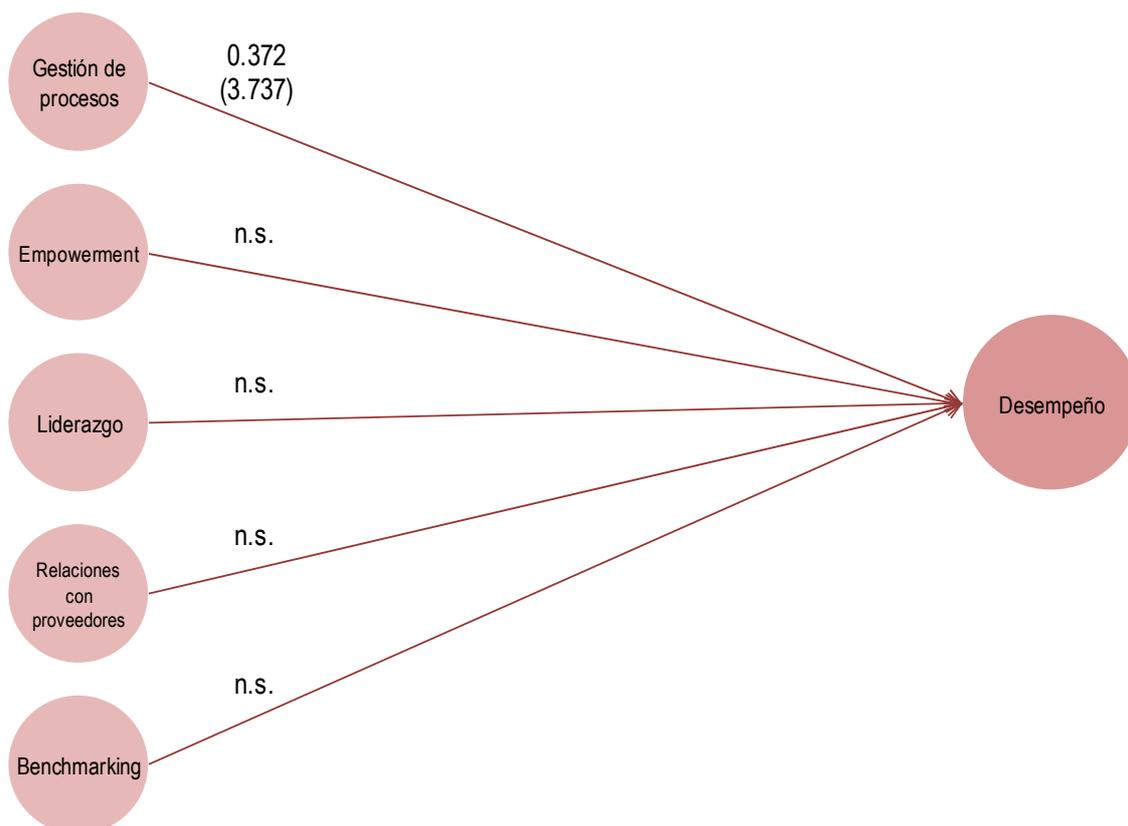
Bondad de ajuste del modelo	Chi-cuadrado	Satorra-Bentler Chi-cuadrado		GFI	RMSEA	AGFI	NFI	CFI	NC
	(p-valor)	g.l.	(p-valor)						
ML	866.239 (0.00000)	256		0.852	0.078	0.812	0.901	0.928	3,38
Test Robusto	-	-	633.7927 (0.00000)	-	0.061	-	0.904	0.940	2,47
Niveles de aceptación	p-valor > 0.05	> 0	p-valor > 0.05	> 0.9	< 0.05	> 0.9	> 0.9	> 0.9	Entre 1 y 5

Como puede verse en la Figura 16, todos y cada uno de los tres constructos utilizados para medir el desempeño reciben influencia de alguna o algunas de las prácticas de gestión del conocimiento. En particular, se puede indicar que la acumulación de conocimiento influye directa y positivamente sobre los tres tipos de innovación, y las transferencias de conocimiento influyen directa y positivamente sobre la innovación administrativa. Resulta llamativo que ninguno de los tres tipos de innovación se vea afectado por la creación de conocimiento.

Del mismo modo, la Hipótesis 4 “Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios” resultó ser no significativa. No obstante, se decidió analizar si efectivamente ninguna de las dimensiones de la gestión de la calidad no tenía ninguna influencia sobre el desempeño de la empresa. Para ello se procedió a analizar la relación existente entre todas y cada una de las dimensiones de la gestión de la calidad y el desempeño de la empresa. En la

Figura 17 aparece el *path diagram* utilizado para hacer este análisis y los resultados obtenidos.

**Figura 17: Relación entre las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño de la empresa**



**Tabla 61: Medidas de la bondad del ajuste del submodelo que relaciona las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño de la empresa**

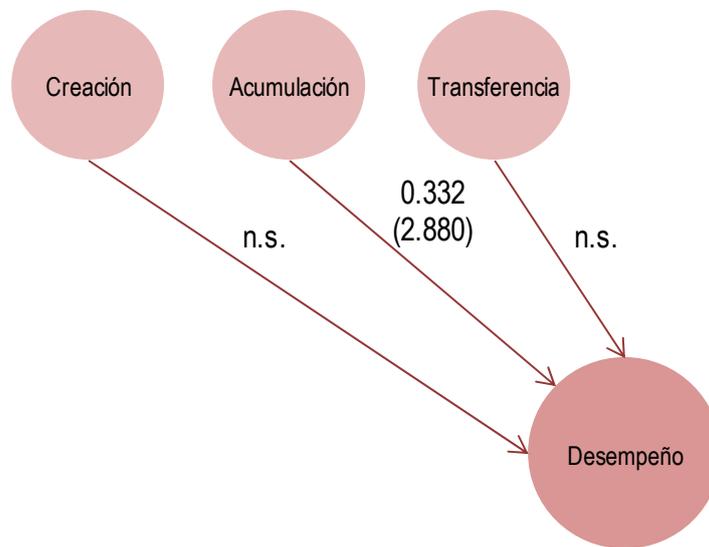
Bondad de ajuste del modelo	Chi-cuadrado (p-valor)	g.l.	Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	GFI	RMSEA	AGFI	NFI	CFI	NC
ML	805.948 (0.00000)	364		0.880	0.056	0.856	0.894	0.939	2,214
Test Robusto	-	-	657.9221 (0.00000)	-	0.045	-	0.898	0.952	1,807
Niveles de aceptación	p-valor > 0.05	> 0	p-valor > 0.05	> 0.9	< 0.05	> 0.9	> 0.9	> 0.9	Entre 1 y 5

Como puede verse en la

Figura 17 de las cinco dimensiones de la gestión de la calidad analizadas, solamente la dimensión gestión de procesos muestra una relación significativa con el desempeño de de la empresa.

Del mismo modo que con las hipótesis anteriores (H3 y H4), se procedió a analizar la Hipótesis 5 “Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios”. Dicha hipótesis resultó ser no significativa, por lo que se procedió a analizar la relación individualizada de cada práctica de gestión del conocimiento sobre el desempeño de la empresa.

**Figura 18: Relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa**



**Tabla 62: Medidas de la bondad del ajuste del submodelo que relaciona las prácticas de gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa**

Bondad de ajuste del modelo	Chi-cuadrado (p-valor)	g.l.	Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	GFI	RMSEA	AGFI	NFI	CFI	NC
ML	369.093	110	-	0.901	0.077	0.862	0.944	0.960	3,35
Test Robusto	-	-	246.1231	-	0.056	-	0.949	0.971	2,23

Bondad de ajuste del modelo	Chi-cuadrado (p-valor)	g.l.	Satorra-Bentler Chi-cuadrado (p-valor)	GFI	RMSEA	AGFI	NFI	CFI	NC
Niveles de aceptación	p-valor > 0.05	> 0	p-valor > 0.05	> 0.9	< 0.05	> 0.9	> 0.9	> 0.9	Entre 1 y 5

En la Figura 18 puede verse cómo la relación entre la creación de conocimiento y las transferencias de conocimiento con el desempeño de la empresa, resulta ser no significativa, no ocurriendo del mismo modo para la acumulación de conocimiento.

Finalmente, en la Tabla 63 se muestran de forma resumida las hipótesis contrastadas así como los resultados de los análisis parciales en el caso de aquellas hipótesis que resultaron no ser significativas.

**Tabla 63: Hipótesis contrastadas y resultados obtenidos**

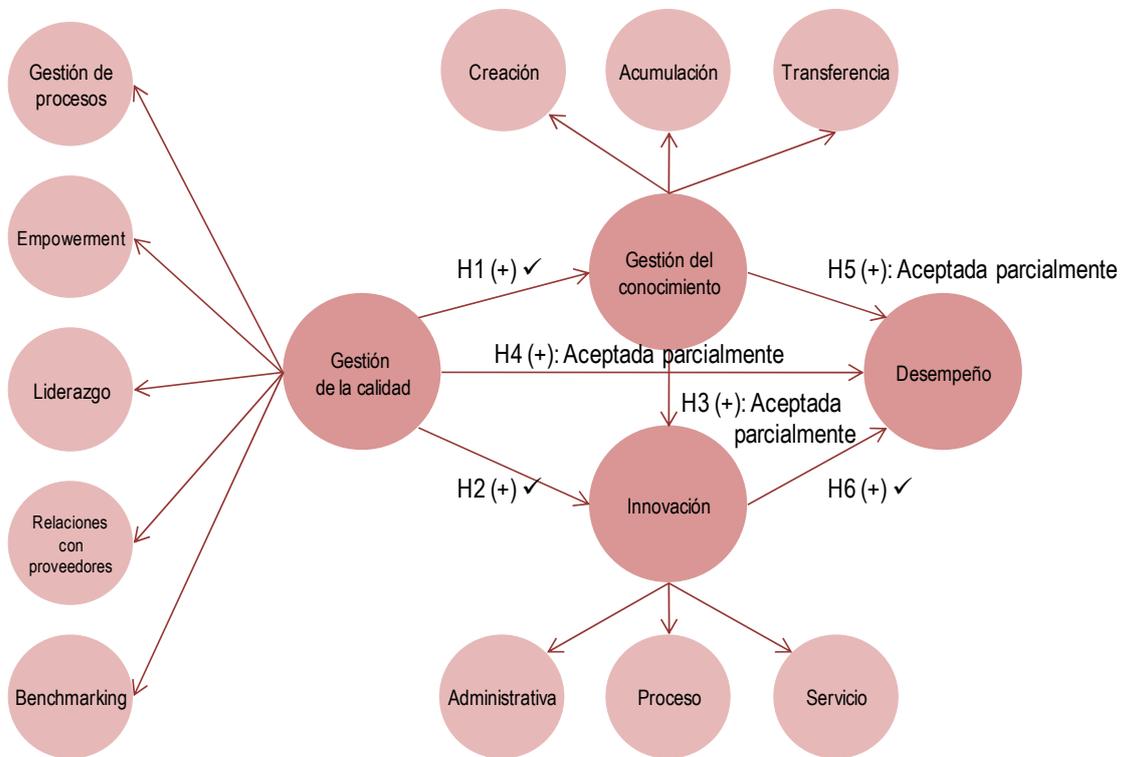
Hipótesis	Resultado
H1: Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desarrollo de las prácticas de gestión del conocimiento en los servicios.	<b>Significativa</b>
H2: Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.	<b>Significativa</b>
H3: Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios.	No significativa
- H3a: Las prácticas acumulación del conocimiento y transferencia del mismo influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación administrativa.	<b>Significativa</b>
- H3b: La práctica acumulación del conocimiento influye positivamente sobre el desempeño de la innovación de proceso.	<b>Significativa</b>
- H3c: La práctica acumulación del conocimiento influye positivamente sobre el desempeño de la innovación de servicios.	<b>Significativa</b>
H4: Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios.	No significativa
- H4a: La práctica gestión de procesos de la gestión de la calidad influye positivamente sobre el desempeño de la empresa.	<b>Significativa</b>

H5: Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios. No significativa

- H5a: La práctica acumulación del conocimiento influye positivamente sobre el desempeño de la empresa. **Significativa**

H6: La existencia de actividad innovadora dentro de la empresa influye positivamente sobre el desempeño de la misma en un contexto de servicios. **Significativa**

**Figura 19: Hipótesis contrastadas y resultados obtenidos**



## Capítulo 9. Discusión e implicaciones

El propósito de este trabajo ha consistido en el análisis de la incidencia que tiene la gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación, así como la incidencia que dichos constructos tienen sobre el desempeño de las empresas de alojamiento, pues consideramos que las prácticas de gestión de calidad crean un clima adecuado para favorecer la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación y, consiguientemente, la mejora del desempeño de los establecimientos hoteleros. En este capítulo se discuten las contribuciones de la investigación realizada a tal fin. Igualmente se indicarán las limitaciones y las líneas futuras de investigación.

### Discusión

Tras el análisis teórico desarrollado en relación con los constructos gestión de la calidad, gestión del conocimiento, innovación y desempeño de la empresa, formuladas las hipótesis de trabajo, y una vez realizado el trabajo empírico, se dedica este capítulo final a la interpretación de los resultados y a la exposición de las principales conclusiones de esta investigación, por medio de las cuales se trata de dar respuesta a los objetivos planteados en la misma.

## **Relación entre las prácticas de gestión de la calidad y la gestión del conocimiento en los servicios**

La literatura sobre gestión de la calidad y gestión del conocimiento en el ámbito de las empresas manufactureras es amplia y variada. No obstante, la relación entre ambos constructos resulta escasa (Ju, Lin, Lin y Kuo, 2006). Si bien ambos constructos persiguen objetivos diferentes, la revisión de la literatura sobre gestión de la calidad, gestión del conocimiento, y la relación entre ambos constructos, ha puesto de manifiesto que existen una serie de principios de gestión de la calidad que son congruentes con las prácticas de gestión del conocimiento, lo que sugiere que aquellas empresas que implantan sistemas de gestión de la calidad, están contribuyendo al posterior desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento (Zhao y Bryar, 2001).

El carácter tangible de los productos ha facilitado el estudio y contraste de estas relaciones en el sector manufacturero. No obstante, el sector servicios caracterizado fundamentalmente por su intangibilidad y resto de características que se derivan de la misma, carece de un elevado número de investigaciones sobre dicha relación.

El estudio de dicha relación, se ha realizado a partir del análisis de los efectos que las diferentes prácticas de gestión de la calidad pueden presentar sobre las diferentes dimensiones de la gestión del conocimiento. La especificidad de los servicios ha dado lugar a que ésta haya sido considerada en dichas relaciones. Por tanto, si a nivel individual observamos que las diferentes prácticas de gestión de la calidad inciden sobre diferentes dimensiones de la gestión del conocimiento, podemos afirmar que las prácticas de gestión de la calidad inciden sobre la gestión del conocimiento en un contexto de servicios.

Puesto que las dimensiones de la gestión de la calidad no son universalmente aplicables (Sousa y Voss, 2002), ha sido necesario realizar un análisis de la dimensionalidad de la gestión de la calidad para el sector servicios. Este análisis ha permitido acotar y establecer las dimensiones más relevantes para el sector dada la idiosincrasia del mismo. No obstante, hay que indicar que de

las ocho dimensiones inicialmente propuestas (liderazgo, orientación al cliente, mejora continua, trabajo en equipo, *empowerment*, relaciones con proveedores, *benchmarking* y gestión de procesos), las cuales gozan de amplio consenso en la literatura, las dimensiones orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo no se han validado para la muestra seleccionada, empresas hoteleras. No obstante, han quedado validadas las cinco restantes, las cuales representan suficientemente bien las prácticas de gestión de la calidad e igualmente contienen, de forma implícita, las dimensiones de orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo. Las dimensiones que sí han sido contrastadas, desde una óptica de los servicios, presentan una fuerte relación con las prácticas de la gestión del conocimiento.

En cuanto a las prácticas de gestión del conocimiento, éstas han de tener en cuenta que el conocimiento que predomina en el sector servicios es tácito y que se hace necesario el establecimiento de procedimientos adecuados para su conversión en conocimiento explícito. Así pues, se ha considerado el modelo de Nonaka (1994) como el más adecuado para explicar dicho proceso de transformación en el sector servicios. En este sentido, han sido validadas las dimensiones de creación, transferencia y acumulación de conocimiento, obteniéndose una escala válida y fiable para la medición de la gestión del conocimiento en empresas de servicios.

Así pues, la literatura sugiere que existe una relación positiva entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento, y el contraste de hipótesis realizado ha permitido aceptar la hipótesis establecida en este sentido, y por tanto, se puede afirmar que, dentro de un contexto de servicios y concretamente en el sector hotelero, la implantación de prácticas de gestión de calidad influye positivamente en el desarrollo de las prácticas de gestión del conocimiento.

## **Relación entre las prácticas de la gestión de la calidad y la innovación en los servicios**

La literatura correspondiente a la revisión de los constructos prácticas de gestión de la calidad e innovación, ha resaltado que, si bien ambas prácticas persiguen fines distintos, éstas presentan prácticas y principios que en algunos casos son similares y en otros complementarios. Esta relación ha sido ampliamente probada dentro de las empresas manufactureras, siendo más escasa y parcial su comprobación dentro de las empresas del sector servicios.

Martin y Horne (1993, 1995) y otros han evidenciado que las empresas de servicios desarrollan procesos de innovación distintos a las empresas manufactureras. Así pues, se ha indicado que las empresas de servicios desarrollan procesos de innovación ad-hoc, sus procesos de innovación son menos estructurados, sus innovaciones suelen ser fundamentalmente incrementales y no son patentables.

Las prácticas de gestión de la calidad se han mostrado especialmente útiles para la creación de un clima favorecedor de los procesos de innovación (Prajogo y Sohal, 2006b). Puesto que las empresas de servicios desarrollan procesos de innovación de forma diferente, la cuestión a analizar es si las prácticas de gestión de la calidad son igualmente útiles en los procesos de innovación de las empresas de servicios.

El análisis pormenorizado de las implicaciones de las diferentes prácticas de gestión de la calidad sobre el desempeño innovador en empresas de servicios, ha puesto de manifiesto que esa relación existe. En particular, el liderazgo es un instrumento especialmente útil para impulsar los procesos de innovación (Prajogo y Sohal, 2004); el *empowerment* estimula el proceso creativo (Spreitzer, 1995) siendo esta práctica muy relevante en el sector servicios donde el contacto con el cliente es muy alto y además este es considerado un *input* del proceso de innovación; las relaciones con proveedores resultan importantes en aquellos casos, como es el sector servicios, en los que la innovación producida es consecuencia de la incorporación de soluciones

tecnológicas producidas en el exterior de la organización (Orfila-Sintes y Mattsson, 2009); el *benchmarking* facilita la adopción de innovaciones (Enz y Siguaw, 2003) producidas en un sector donde éstas en su mayoría no son patentables; y finalmente, la gestión de procesos destaca en un contexto de servicios pues en muchos casos el proceso de prestación de servicios es el proceso en sí (Mansury y Love, 2008), con lo que en ocasiones un nuevo servicio comporta un nuevo proceso.

Si bien se entiende que existe una relación positiva entre prácticas de gestión de la calidad e innovación, la literatura muestra resultados contradictorios. Así pues, el objetivo ha sido comprobar si las prácticas de gestión de la calidad aplicadas al sector servicios influyen sobre la innovación organizacional, o dicho de otro modo, si la adopción de prácticas de gestión de la calidad se encuentra entre los factores que ayudan a las empresas a desarrollar sus innovaciones.

Como se ha indicado en el apartado anterior, cinco de las ocho dimensiones planteadas para la gestión de la calidad fueron validadas, las cuales han sido consideradas como suficientes para este trabajo.

La literatura sobre innovación en servicios ha sido especialmente confusa a la hora de distinguir entre innovación de proceso e innovación de servicio, pues son muchos los que consideran que en servicios el proceso es el servicio (Mansury y Love, 2008). No obstante, este trabajo se apoya en la distinción realizada por Prajogo y Ahmed (2007) según los cuales la distinción entre innovación de proceso y de servicio está asociada a la estrategia de la empresa estando la innovación de proceso vinculada a la estrategia de protección del mercado y la innovación de servicio vinculada al desarrollo de nuevos mercados.

Por tanto, en relación a las dimensiones de la innovación organizacional (Yamin, Mavondo, Gunasekaran y Sarros, 1997), fueron validadas las tres

dimensiones propuestas a tal fin, es decir, innovación administrativa o de gestión, innovación de proceso e innovación de servicio.

La literatura sugiere que las prácticas de gestión de la calidad favorecen el desarrollo de procesos de innovación bajo un contexto de servicios y, por tanto, teniendo en cuenta las especificidades de los mismos. Así pues, el análisis empírico ha permitido confirmar la hipótesis establecida a este efecto, por lo que se concluye que las prácticas de gestión de la calidad dentro del sector servicios, y más concretamente dentro del sector hotelero, tienen una incidencia positiva sobre la innovación organizacional.

### **Relación entre la gestión del conocimiento e innovación organizacional en los servicios**

Por definición, y a la vista de la revisión de la literatura de los capítulos previos, hay que pensar que existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional. Esto es así, porque son numerosos los investigadores (Benavides y Quintana, 2005; Damanpour, 1991; Subramaniam y Youndt, 2005) que señalan que el conocimiento es uno de los *inputs* del proceso de innovación. Por tanto, aquellas empresas que gestionen adecuadamente el conocimiento, es decir, lo creen, acumulen y transfieran, podrán incorporarlo rápidamente a la organización en forma de nuevos productos/servicios, nuevos procesos y nuevos sistemas de gestión, lo cual redundará en un mejor desempeño de la empresa.

En el sector servicios, su intangibilidad y el alto grado de contacto con el cliente le confieren a la gestión del conocimiento una singularidad y es que los empleados en contacto con el cliente se convierten en piezas fundamentales del proceso y, además que el tipo de conocimiento que es gestionado es fundamentalmente tácito.

Como se ha indicado en los apartados anteriores, ambos constructos y sus dimensiones fueron validados adecuadamente, resultando pues adecuados para el contraste propuesto.

Los resultados del contraste de hipótesis no confirmaron dicha hipótesis, con lo cual, para el caso de las empresas hoteleras, no quedó validada totalmente la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional.

No obstante, se decidió analizar las relaciones entre las diferentes dimensiones, con el objeto de analizar si dicha relación era totalmente inexistente, o por el contrario, existían determinadas relaciones parciales que permitieran confirmar, al menos parcialmente, dicha hipótesis. Por tanto, se analizó la relación entre la dimensión creación de conocimiento y los tres tipos de innovaciones, igual se hizo con la relación acumulación de conocimiento y los tres tipos de innovación, e igual para la relación entre transferencias de conocimiento y los tres tipos de innovación.

De todas las relaciones analizadas obtuvimos las siguientes conclusiones: Primero, la creación de conocimiento no se encuentra relacionada con ninguno de los tres tipos de innovación, lo cual guarda relación con la teoría pues ésta dice que la mera creación de conocimiento no tiene utilidad, encontrándose su verdadero valor en la aplicación del mismo. Segundo, la acumulación de conocimiento tiene una incidencia positiva sobre los tres tipos de innovación, es decir, innovación administrativa o de gestión, innovación de proceso e innovación de servicio. Esta relación tiene un importante sentido en un contexto de servicios y más concretamente en el sector hotelero, pues como se ha indicado en reiteradas ocasiones, dicho sector se caracteriza por una alta rotación de la mano de obra, señalándose este aspecto como un inconveniente al desarrollo de cualquier estrategia. Así pues, se confirma la importancia que en este caso tienen los procesos de acumulación de conocimiento para el desarrollo de las estrategias de innovación. Tercero, las transferencias de conocimiento presentan efectos positivos sobre la innovación administrativa.

Por todo lo anterior, se puede indicar que la hipótesis según la cual la gestión del conocimiento influye positivamente sobre la innovación organizacional, queda confirmada parcialmente.

### **Relación entre las prácticas de la gestión de la calidad y el desempeño de la empresa en un contexto de servicios**

La literatura ha mostrado que la implantación de las prácticas de gestión de la calidad ha dado lugar, en la mayoría de los casos, a unos efectos positivos sobre el desempeño de las empresas, sobre todo cuando dichas prácticas han sido implantadas adecuadamente y consiguientemente éstas han servido para identificar y satisfacer necesidades de los clientes, para introducir mejoras en los procesos, etc., y por tanto, para incrementar la cifra de negocio y disminuir los costes (Prajogo y Sohal, 2003, 2004a).

La literatura sobre servicios se ha centrado, en buena parte, en la identificación de las dimensiones de la gestión de la calidad y en la medición de la calidad de servicio, pues no puede olvidarse que uno de los objetivos de la gestión de la calidad es la mejora de la calidad de los productos y servicios. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) han sido los impulsores del modelo de deficiencias muy utilizado como instrumento de evaluación y mejora de la calidad de los servicios. Pese a la importancia de este aspecto, y que, por tanto, la dimensiones de la calidad tengan que ser aplicadas teniendo en cuenta las características de los servicios, se observan pocos estudios que traten de analizar la relación entre las dimensiones de la gestión de la calidad y el desempeño bajo un contexto de servicios.

Desde un punto de vista teórico, al igual que ocurre con el sector industrial, es lógico pensar que si las prácticas de gestión de la calidad permiten mejorar la calidad del servicio, consiguientemente ésta debe redundar en una mayor satisfacción de los clientes, una mayor lealtad y, por tanto, unos mayores ingresos. No obstante, esta relación parece ser que no es tan clara y directa en los servicios. Así, por ejemplo, Rönnbäck y Witell (2008) tras analizar 14 trabajos que comparan empresas industriales con empresas de servicios, observaron que la relación entre las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño es más débil en los servicios que en la industria. Nuevamente, la explicación se encuentra en la idiosincrasia de los servicios. Así pues, hay

estudios (Adenso-Díaz, González-Torre y García, 2002; Anderson, Fornell y Rust, 1997) que indican que puede existir una relación inversa entre la prestación de un servicio de calidad y la rentabilidad de la empresa, pues en muchos casos (alto contacto con el cliente) la mejora de la productividad pasa por la reducción del personal, lo cual significa que también disminuye la calidad.

Dentro del sector hotelero, pretendemos comprobar si dicha relación existe al igual que ocurre en el sector manufacturero.

El análisis empírico ha mostrado en este caso que dicha relación no es significativa estadísticamente hablando. No obstante, se procedió a profundizar en dicha relación y se ha comprobado la relación que existe entre cada una de las dimensiones de la gestión de la calidad (gestión de procesos, *empowerment*, liderazgo, relaciones con proveedores y *benchmarking*) y el desempeño. De las cinco relaciones analizadas, la única que resultó ser significativa fue la relación entre la gestión de procesos y el desempeño, lo cual resulta congruente con la teoría, pues es lógico pensar que una adecuada gestión de los procesos produce una disminución de costes y, por tanto, una mejora del desempeño de la empresa.

Por otro lado, hay que indicar que este resultado es congruente con el trabajo de Raju y Lonial (2001), los cuales sostienen que la relación calidad y desempeño es más probable que sea más fuerte en los productos que en los servicios. La justificación viene dada porque en los servicios, cualquier mejora de la calidad pasa en muchos casos por la personalización del servicio y, por tanto, por dedicar más recursos humanos, lo que supone unos incrementos de costes. Es más, en algunos casos la relación puede ser hasta incluso negativa.

### **Relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa en un contexto de servicios**

La literatura ha conceptualizado el conocimiento y, por tanto, su gestión como un recurso estratégico decisivo que la empresa utiliza para desarrollar una

ventaja competitiva sostenida (Davenport y Prusak, 1998). Por tanto, el conocimiento creado y su gestión deberían afectar al desempeño de la empresa.

Desde un punto de vista teórico, la correcta gestión de cualquier tipo de recurso debe dar lugar a la mejora de la eficacia y eficiencia de la empresa y consiguientemente incidir positivamente sobre los resultados de la empresa. Para el conocimiento, Carlucci, Marr y Schiuma (2004) ponen de manifiesto cómo la gestión de activos basados en el conocimiento impacta sobre el desempeño del negocio.

A nivel de sector servicios, donde la característica fundamental es la intangibilidad y donde en muchos casos lo que predomina en las personas es un saber hacer que ha sido acumulado a lo largo de muchos años, es lógico pensar la gestión de los intangibles, como puede ser la gestión de cualquier recurso, sea clave para el desempeño de la organización.

Sin embargo, para el caso de la muestra objeto de este trabajo, el contraste de hipótesis resultó no ser significativo para dicha relación, por lo que se procedió a analizar la relación individualizada entre cada dimensión de la gestión del conocimiento (creación, acumulación y transferencia) y el desempeño de la empresa. De estas tres relaciones, la única que resultó ser estadísticamente significativa fue la relación entre la acumulación de conocimiento y el desempeño.

Pensamos que en un contexto de empresa hotelera, caracterizada por una alta estacionalidad y una alta tasa de rotación de la mano de obra, tiene sentido afirmar que la acumulación de conocimiento y, por tanto, evitar la fuga del mismo, es uno de los elementos que más impacto presentan sobre el desempeño de la empresa.

### **Relación entre la innovación organizacional y el desempeño de la empresa en un contexto de servicios**

El desarrollo teórico de los capítulos anteriores ha mostrado que la innovación es un factor vital para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones bajo entornos altamente competitivos y dominados por la incertidumbre (Pinho, 2008). La literatura ha resultado muy abundante en el ámbito del sector manufacturero y escaso dentro de los servicios. En éste último caso, ha estado dominada por el sector financiero, y dentro del sector turístico, por la influencia de la adquisición de innovaciones tecnológicas sobre el desempeño de la empresa (Garau y Orfila, 2008).

La relación entre los diferentes tipos de innovación y el desempeño de la empresa ha sido ampliamente contrastada en el sector manufacturero, debido fundamentalmente al carácter tangible de los *outputs* y, por tanto, la consiguiente facilidad para evaluar las características y utilidades derivadas de los nuevos productos. Así pues, se observa que en el sector manufacturero los procesos de innovación están perfectamente estructurados dando solidez a las innovaciones de la empresa.

Las características distintivas de los servicios, dan lugar a importantes diferencias en el desarrollo de las innovaciones. Entre otras se puede indicar que éstas no son patentables, con lo que en muchos casos desincentiva el desarrollo de la innovación, y que se realizan fundamentalmente *ad-hoc* (Martin y Horne, 1993). Igualmente, las tipologías de la innovación en los servicios provocan cierta controversia, sobre todo en lo referente a la diferencia entre innovación de proceso e innovación de servicio. Todas estas diferencias, dan lugar a un amplio debate en la literatura respecto a las características del proceso de innovación en los servicios y sus efectos sobre el desempeño.

En este trabajo se ha analizado la relación existente entre la innovación organizacional, es decir, innovación administrativa o de gestión, innovación de

proceso e innovación de servicio, y el desempeño de la empresa, y en este sentido la teoría confirma dicha hipótesis (Han, Kim y Srivastava, 1998).

El análisis empírico llevado a cabo bajo un contexto de empresas de servicios indica que dicha hipótesis es significativa con lo que se puede afirmar en un contexto de empresas hoteleras que la innovación organizacional permite mejorar el desempeño de la empresa.

### **Conclusiones**

La literatura ha puesto de manifiesto que en un entorno como el actual, caracterizado por una alta competitividad y gran dinamismo, prácticas como la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación proporcionan a las empresas unos instrumentos muy valiosos para crear y mantener ventajas competitivas sobre sus rivales, ventajas que se traducen en unos mejores resultados.

El fuerte peso que ha mantenido el sector industrial frente a otros, ha provocado que dichos constructos hayan sido ampliamente estudiados en el mismo, siendo menor su desarrollo en sectores emergentes como el sector servicios. Además, éste sector presenta unas características distintivas, intangibilidad, carácter perecedero, simultaneidad en la prestación y heterogeneidad, que dificultan su estudio al resultar algo más complejo de entender.

No obstante, su cada vez mayor peso en todas las economías y, por consiguiente, su cada vez mayor importancia desde el punto de vista de la creación de riqueza y empleo, entre otros factores, hace necesario abordar su estudio y tratar de entender cuáles pueden ser las claves para mejorar su gestión y desempeño.

La existencia de un amplio cuerpo teórico y empírico en el ámbito de la industria, ha dado lugar, inevitablemente, a que cualquier estudio que se desarrolle en los servicios tome como referencia a la industria, es decir, los

investigadores centrados en el ámbito de los servicios realizan su correspondiente *benchmarking*.

Similar planteamiento se ha realizado en este trabajo, y se ha tenido como referencia el sector industrial y se ha analizado la posible traslación de prácticas de contrastado éxito al sector servicios.

Así pues, el propósito de este trabajo ha consistido en el análisis de la incidencia que tienen prácticas como la gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación, así como la incidencia que tienen éstas sobre el desempeño de la empresa.

El análisis de la literatura nos ha llevado a plantear seis relaciones entre los diferentes constructos objeto de análisis. Las diferentes relaciones han sido contrastadas, algunas en su totalidad y otras parcialmente.

Así pues, se ha contrastado plenamente la relación entre gestión de la calidad y gestión del conocimiento, lo que nos permite afirmar que la implantación de las prácticas de gestión de la calidad en el sector servicios crea un clima y cultura propicio para el desarrollo de la gestión del conocimiento, la cual, es especialmente determinante en un contexto donde la intangibilidad de los servicios provoca la existencia de un alto volumen de capital intangible que es necesario gestionar.

Igualmente la gestión de la calidad asienta unos pilares adecuados para que puedan desarrollarse adecuadamente los tres tipos de innovación analizados en el sector. Cabe destacar, que pese a la dificultad que existe para delimitar conceptualmente la innovación de proceso de la innovación de servicio, en este trabajo ambas innovaciones han sido contrastadas como constructos independientes y diferenciados tal y como se ha sugerido en los capítulos anteriores.

En la literatura sobre servicios, la relación entre gestión de la calidad y desempeño ha resultado ser un tema controvertido, pues en algunos casos se

apoya una relación directa, en otros se indica que ésta puede resultar inversa y en otros se indica sencillamente que es más débil que en la que se produce en el sector manufacturero. Dicha controversia, queda reflejada igualmente en este trabajo, pues si bien a nivel teórico pensamos que la relación es directa y clara, a nivel empírico no se ha podido contrastar plenamente dicha relación. No obstante, sí que se consiguió ver que existe una relación directa entre una de las prácticas consideradas en la gestión de la calidad y el desempeño. Concretamente, se trata de la gestión de procesos, la cual, desde una óptica de servicios, se encuentra muy relacionada con el servicio en sí y, por tanto, pensamos que una adecuada gestión del proceso redundaría en una prestación eficaz del servicio dando lugar a altos niveles de calidad percibida del servicio y sus consiguientes efectos sobre los resultados de la empresa.

La relación entre la gestión del conocimiento e innovación organizacional, y la planteada entre gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa, no han sido contrastadas tal y como se habían planteado a nivel teórico, si bien, nos permite extraer conclusiones muy interesantes desde una óptica de los servicios. Desde el punto de vista de la relación entre gestión del conocimiento e innovación, la teoría es clara pues indica que uno de los *inputs* del proceso de innovación es el conocimiento. Pese a las diferencias que plantea la innovación en los servicios con respecto a la industria manufacturera, es lógico pensar que dicha gestión ofrecería una relación inequívoca con la innovación organizacional. No obstante, al analizar la dimensión a dimensión la incidencia de éstas sobre la innovación organizacional, se observó que existían relaciones significativas entre la acumulación y transferencias de conocimiento y la innovación organizacional, sorprendiendo que los procesos de creación no tengan un impacto directo sobre ninguno de los tres tipos de innovación, lo cual puede ser explicado por la idiosincrasia de los procesos de innovación de los servicios, donde estos se caracterizan por ser fundamentalmente de naturaleza continua e incremental.

Del mismo modo, la relación la gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa no fue como la planteada a nivel teórico. No obstante, el análisis detallado de todas las prácticas de gestión del conocimiento, pone de manifiesto que la acumulación es la única que presenta una relación estadísticamente significativa con el desempeño.

Al no ser significativa estadísticamente hablando ninguna de las relaciones planteadas con el constructo gestión del conocimiento, hubo que proceder, como se ha indicado, al análisis detallado de la incidencia que plantean las dimensiones de gestión del conocimiento sobre la innovación organizacional y sobre el desempeño. Éste análisis arroja unos resultados muy interesantes desde el punto de vista de los servicios, donde se observa que la dimensión acumulación del conocimiento resulta ser significativa en todas las relaciones parciales que han sido analizadas. Así pues, como se ha indicado en reiteradas ocasiones, el sector hotelero, al igual que otras actividades de servicios, es un sector donde destaca la existencia de conocimiento tácito y donde la mano de obra, en la cual reside dicho conocimiento tácito, se caracteriza por su alta rotación. Por tanto, es necesario destacar la importancia que adquieren los sistemas de acumulación de conocimiento en el sector servicios, tanto por sus implicaciones sobre la innovación organizacional como sobre el desempeño de la empresa.

Globalmente puede afirmarse que la implantación de las prácticas de gestión de la calidad en empresas de servicios, en concreto, empresas hoteleras, permite crear un clima propicio para el desarrollo de prácticas de gestión del conocimiento y para el desarrollo de la innovación organizacional. Igualmente podemos afirmar que la innovación organizacional influye positivamente sobre el desempeño de la empresa. Por otro lado, podemos indicar que la acumulación de conocimiento es la práctica más relevante dentro del grupo de prácticas de gestión del conocimiento, pues dicha práctica influye positivamente sobre los tres tipos de innovación y también sobre el desempeño de la empresa. Finalmente, podemos afirmar que la práctica gestión de

procesos es la que presenta un mayor impacto sobre el desempeño de la empresa.

### **Implicaciones prácticas para la gestión**

Este apartado pretende acercar este trabajo a la realidad empresarial, de manera que los resultados obtenidos puedan convertirse en directrices o consejos para mejorar la labor del directivo, con objeto de conseguir una ventaja competitiva en el tiempo.

- Las estrategias de gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación, son estrategias que proporcionan a las empresas mejoras en su desempeño, resultando especialmente útiles en los entornos actuales caracterizadas por su alta dinamicidad. Así pues, el aumento continuado de los cambios que se producen en el entorno, impone exigencias a las organizaciones para el conocimiento continuo basado en la gestión de la creatividad y la innovación.
- Dichas estrategias no son excluyentes, sino que resultan ser complementarias entre sí, pues mantienen unos principios y filosofía comunes.
- La gestión de la calidad, se ha configurado como una estrategia básica en el sector turístico, donde el cliente es cada vez más exigente. No obstante, no basta simplemente con desarrollar prácticas de gestión de la calidad orientadas a la satisfacción del cliente y la mejora continua, sino que estas deberían considerar su potencial para ser soporte de los procesos de gestión del conocimiento e innovación, pues además de contribuir a los objetivos propios de la gestión de la calidad, estas prácticas suponen una importante infraestructura para el desarrollo posterior de prácticas como la gestión del conocimiento y la innovación.
- La gestión de la información, el conocimiento y el talento de los trabajadores, se ha convertido en uno de los elementos clave del siglo XXI.

Así pues, el desarrollo de estrategias de gestión del conocimiento apropiadas es importante para asegurar que los procesos organizacionales, la cultura y el desarrollo de las tecnologías de la información relacionadas con la gestión del conocimiento produzcan una eficaz creación, transferencia y aplicación del conocimiento.

- Las prácticas de gestión de la calidad y del conocimiento tienen impactos diferentes sobre la innovación y el desempeño de la empresa. Así pues, las empresas de servicios deberán hacer hincapié en aquellas prácticas que mejores resultados proporcionen.
- En un sector, el hotelero, caracterizado por una alta rotación de la mano de obra y, consiguientemente, rotación del capital intelectual o conocimiento de los trabajadores, la gestión del conocimiento se ha revelado como una práctica determinante del desempeño de dichas empresas. En particular, serán los procesos de acumulación de conocimiento, los que permitan a las organizaciones desarrollar procesos de innovación continuos que redundarán en mejores desempeños para las empresas.

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

El objetivo de este apartado es poner en relieve algunos aspectos de este trabajo, que pueden dificultar la generalización de los resultados obtenidos, y por tanto, deben tenerse en cuenta para futuros trabajos de investigación similares. Básicamente, se encuentran relacionados con la metodología aplicada para el desarrollo del presente estudio. A continuación, los enumeramos para su reflexión:

- Los instrumentos de medida utilizados están basados en las percepciones de los directivos entrevistados, por tanto, poseen un componente subjetivo importante. Es un problema debido a la naturaleza de las variables que participan en el modelo teórico, tratándose en su mayoría de variables latentes, que no pueden ser cuantificadas a través de medidas objetivas.

- Esta es una investigación de corte transversal, es decir, ha sido realizada en un momento determinado del tiempo, representando una visión estática de la situación en un momento determinado y, por tanto, no reflejando las variaciones que se producen en el entorno y su efecto sobre las relaciones planteadas. Así pues, sería conveniente desarrollar estudios de corte longitudinal para analizar dicho efecto.
- En esta investigación se ha analizado la incidencia de la implantación de prácticas de gestión de la calidad sobre el resto de constructos. No obstante, sería adecuado profundizar en el estudio de esta relación y diseñar una muestra en la existan sujetos que implantan dichas prácticas y sujetos que no las implantan, para así dar mayor solidez a dicha relación.
- Con respecto a las prácticas de gestión de la calidad, tres de ellas no han sido validadas, por lo que habrá que profundizar en el estudio de la dimensionalidad de la gestión de la calidad dentro del sector hotelero para tratar de esclarecer las causas de su no validación.
- El sector hotelero, también resulta ser muy heterogéneo en sí mismo. Así pues, nos encontramos con hoteles urbanos, de playa, de montaña, etc., que en algunos casos tienen problemáticas distintas, donde algunos presentan los denominados cierres estacionales y otros no, dando lugar a una alta rotación de los empleados y dificultando la implantación continuada de determinadas estrategias como son las de gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación. Así pues, resultaría adecuado segmentar la muestra y analizar las posibles diferencias entre submuestras.
- La literatura tanto de gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación, se ha centrado fundamentalmente en el conocimiento tácito dada la facilidad que tiene su estudio. No obstante, en general, y en el sector hotelero en particular, es interesante analizar el papel que juega el conocimiento tácito en dichas organizaciones, pues la literatura ampliamente se decanta por la gestión de este tipo de conocimiento, pues es el que

permitirá generar ventajas competitivas duraderas dado que éste es difícil de imitar.



## Anexo. Cuestionario



**Universidad de Granada**  
Departamento de Organización de Empresas

Carlos Antonio Albacete Sáez  
Telf.: 958 24 23 52  
Fax: 958 24 62 22  
E-mail: calbacet@ugr.es  
Web: www.ugr.es/local/calbacet

### INSTRUCCIONES:

- En el cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa conocer su opinión.
- Por favor, lea atentamente las cuestiones antes de contestar.
- Toda la información será tratada de forma confidencial, agregada y únicamente con fines científicos.
- Para cualquier duda, pueden contactar con nosotros:

Carlos A. Albacete Sáez  
Departamento de Organización de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Campus de Cartuja, s/n  
18071 Granada

Telf.: 958 24 23 52  
Fax: 958 24 62 22  
E-mail: calbacet@ugr.es

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## PARTE 1: GESTIÓN DE LA CALIDAD

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando para ello la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦      Totalmente de acuerdo

<b>Liderazgo</b>	
1. En la dirección del hotel consideramos que la mejora de la calidad es un camino para incrementar los beneficios.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Todos los responsables de departamento participan activamente en los procesos de mejora de la calidad.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. La evaluación de los directivos de este hotel depende en gran medida de los logros alcanzados en materia de calidad.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos de la calidad.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. La alta dirección del hotel está implicada en los procesos de mejora de la calidad.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. La alta dirección del hotel considera la calidad como más importante que los costes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. La alta dirección del hotel proporciona todos los recursos requeridos para la mejora de la calidad.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Orientación al cliente</b>	
1. Nuestros procesos y actividades están orientados a satisfacer a nuestros clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Nosotros nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para descubrir qué servicios necesitarán en el futuro.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Directivos y supervisores estimulamos actividades que mejoran la satisfacción del cliente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. La satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, es lo más importante que nosotros hacemos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. La alta dirección se comporta en el sentido de dar poca importancia a los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. En nuestro hotel los factores determinantes de la satisfacción del cliente están claramente definidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Nosotros implicamos a los clientes en el proceso de diseño de los servicios.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Nuestro hotel se compara y aprende de los competidores directos para mejorar los servicios así como los procesos dentro de la empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Nosotros medimos, sistemática y regularmente, el nivel de satisfacción del cliente y la evaluamos en relación a los competidores y a objetivos de desempeño interno.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Mejora continua</b>	
1. Los empleados normalmente no tienen la oportunidad de sugerir cambios o modificaciones en los procesos existentes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Muchos de nuestros productos y servicios han sido mejorados recientemente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Este hotel ha recibido recientemente cumplidos y el reconocimiento por la mejora de sus productos, servicios y procesos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Nosotros creemos que la mejora continua de los servicios y procesos se traduce en ventaja competitiva para el hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

5. Nosotros cuantificamos las estrategias de mejora continua en términos de coste, tiempo y desempeño.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Trabajo en equipo</b>	
1. Los directivos, supervisores y empleados de los diferentes departamentos del hotel trabajan individualmente para lograr sus propios objetivos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. En este hotel, el trabajo en equipo es lo común.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. En este hotel, todos participan en la mejora de nuestros productos, servicios y procesos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. La alta dirección mira globalmente cuando toma las decisiones.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Los empleados son reacios a mostrar sus opiniones, hacer sugerencias o preguntar sobre algunas de las actividades de la organización.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. La alta dirección insiste en la exactitud y fiabilidad de toda la información y comunicación dentro del hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Nosotros organizamos actividades de socialización para realzar el sentido de trabajo en equipo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Empowerment.</b> Es una práctica o conjunto de prácticas que implica la delegación de responsabilidad para que los empleados incrementen su autoridad en la toma de decisiones con respecto a la ejecución de sus tareas.	
1. Nosotros permitimos a los empleados completa autonomía en su trabajo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Nosotros permitimos a los empleados que usen su propio juicio en la solución de problemas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Nosotros estimulamos la iniciativa en nuestros empleados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Nosotros permitimos a los empleados que para realizar su trabajo sigan el camino que piensen que es mejor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Los empleados son capaces de manejar las tareas que les hemos asignado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Nosotros permitimos a los empleados un alto grado de iniciativa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Nosotros confiamos en el buen juicio de nuestros empleados para la solución de problemas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Los empleados están autorizados a tomar decisiones que mejoren la calidad de los productos, reduzcan costes o mejore el servicio al cliente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Relaciones con proveedores</b>	
1. Nosotros ponemos énfasis en aquellas actividades que permiten una ausencia de cooperación entre nuestro hotel y los proveedores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Los directivos alientan el uso de pocos proveedores basándonos más en la calidad que en el precio.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Nuestro hotel tiene relaciones de trabajo estrechas con los proveedores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Las condiciones impuestas a los proveedores van dirigidas hacia especificaciones de calidad.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. El que un proveedor esté certificado según una norma oficial de calidad (ISO, "Q", etc.) es muy importante para este hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Nosotros implicamos a los proveedores en los procesos de desarrollo de nuevos servicios.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Nuestro hotel desarrolla acciones para asistir y mejorar la calidad y receptividad de nuestros proveedores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Nosotros nos esforzamos por mantener relaciones a largo plazo con los proveedores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

<b>Benchmarking.</b> Consiste en un proceso a través del cual la empresa busca, entre los principales competidores y otras empresas, cuales son las mejores prácticas de gestión para posteriormente ser aplicadas a la empresa.	
1. Mi hotel pone énfasis en el <i>benchmarking</i> de los servicios y productos de mis competidores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Mi hotel pone énfasis en el <i>benchmarking</i> de los servicios y productos de otras empresas no competidoras.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. La realización de <i>benchmarking</i> ha resultado eficaz para la mejora de la calidad de los servicios.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. La realización de <i>benchmarking</i> ha resultado eficaz para la reducción de los costes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Mi hotel tiene la voluntad de seguir haciendo <i>benchmarking</i> en el futuro.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Gestión de procesos</b>	
1. Nuestro hotel promueve la confianza en nuestros servicios (ej. a través de políticas de calidad, garantía, seguros, etc.).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Nosotros disponemos de un proceso eficaz para resolver las quejas de los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Este hotel asegura el estudio y mejora continua de todos sus productos, servicios y procesos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. El concepto de cliente interno es bien entendido en nuestro hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Nosotros tenemos instrucciones claras, estandarizadas y documentadas sobre los procesos, las cuales, son correctamente entendidas por nuestros empleados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Los empleados son estimulados y motivados para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Nuestro hotel utiliza estructuras organizacionales (comités de calidad, trabajo en equipo) para dar soporte a la mejora continua.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Nuestra empresa tiene establecidos métodos para medir la calidad del servicio.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

## PARTE 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando para ello la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦      Totalmente de acuerdo

<b>Creación de conocimiento</b>	
1. La realización de conversaciones creativas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. El uso del pensamiento deductivo e inductivo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. El uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. El intercambio de ideas y el diálogo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. La creación de opiniones subjetivas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Acumulación del conocimiento</b>	
1. La planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronósticos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. La creación de manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

## Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

3. La creación de bases de datos sobre productos, servicios y procedimientos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. La acumulación de material a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e informaciones técnicas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. La transmisión de los conocimientos recientemente creados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Transferencias de conocimiento</b>	
1. Las actividades de intercambio de información entre departamentos mediante el uso de equipos interdepartamentales.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. La formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. La búsqueda y compartimiento de nuevos valores e ideas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Que los directivos compartan y comprendan sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre semejantes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

### PARTE 3: INNOVACIÓN

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando para ello la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦      Totalmente de acuerdo

<b>Innovación administrativa o de gestión</b>	
1. Los cambios introducidos en el sistema de gestión del hotel fueron exitosamente implantados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Los cambios introducidos en el sistema de gestión del hotel han alcanzado las expectativas del hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Los cambios introducidos han mejorado la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Nuestro hotel es el primero en desarrollar o implantar nuevos sistemas de gestión.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Nuestro hotel cambia los sistemas de gestión con gran rapidez en relación a nuestros competidores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Durante los últimos 5 años, nuestro hotel ha desarrollado muchos nuevos métodos de gestión.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Los nuevos sistemas de gestión difieren fuertemente de los sistemas empleados por mi hotel en el pasado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Nosotros estamos constantemente mejorando los sistemas de gestión del hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Innovación de proceso</b>	
1. Los cambios introducidos en los procesos de prestación de los servicios del hotel fueron exitosamente implantados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Los cambios introducidos en los procesos de prestación de los servicios han alcanzado las expectativas del hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Los cambios introducidos en los procesos de prestación del servicio han mejorado la eficacia y eficiencia de los procesos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Cuando nosotros no podemos solucionar los problemas usando métodos convencionales, entonces improvisamos nuevos métodos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

5. Nuestro hotel es el primero en desarrollar o implantar nuevos procesos de prestación del servicio.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Nuestro hotel cambia los procesos operativos con gran rapidez en relación a nuestros competidores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Durante los últimos 5 años, nuestro hotel ha desarrollado muchos nuevos procesos operativos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Los nuevos cambios introducidos en los procesos operativos difieren fuertemente de los empleados por el hotel en el pasado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Nosotros estamos constantemente mejorando los procesos operativos del hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Innovación de servicio</b>	
1. Los cambios realizados en los servicios o los nuevos servicios creados, nos han permitido satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Los cambios o nuevos servicios introducidos solucionan problemas importantes de los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Los cambios o nuevos servicios introducidos responden a importantes cambios en las necesidades de los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Nuestros nuevos productos y servicios son percibidos como novedosos por nuestros clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. En relación a nuestros competidores, nuestro hotel ha tenido una baja tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos y servicios.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Nuestro hotel es a menudo el primero en el mercado con nuevos productos y servicios.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. En comparación con nuestros competidores, nuestro hotel ha introducido más productos y servicios innovadores durante los últimos 5 años.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Los cambios introducidos en los servicios en los últimos 5 años, hacen que los servicios actuales difieran notablemente de los prestados en el pasado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Nosotros estamos constantemente mejorando e introduciendo nuevos servicios en nuestro hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

## PARTE 4: DESEMPEÑO

Teniendo en cuenta los últimos 5 años y utilizando la siguiente escala, indique en relación a sus principales competidores, cuál ha sido el rendimiento de su hotel en relación a los siguientes aspectos:

Peor que mis competidores      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦      Mejor que mis competidores

<b>Desempeño</b>	
1. Nivel de beneficio global.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Margen de beneficio logrado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Rentabilidad económica.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Rentabilidad financiera.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Cuota de mercado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Tasa de ocupación del hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Ingresos extras por habitación.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Nivel de satisfacción de las relaciones con proveedores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

## Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras

Desempeño	
9. Nivel de satisfacción de los clientes finales.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Calidad ofrecida a los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Las relaciones entre directivos y empleados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Las relaciones entre empleados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Eficacia de la organización (consecución de objetivos).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. Eficiencia de la organización (el uso de los recursos).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

### PARTE 5: DATOS GENERALES

- El régimen mediante el cual su hotel opera es:  
 Franquicia       Contrato de gestión       Alquiler       Joint Venture       Propiedad
- Su establecimiento, ¿pertenece a alguna cadena hotelera?
- Número de habitaciones:
- Número de estrellas:
- Número total de empleados:
  - Del número anterior ¿cuántos están contratados directamente por el hotel?
  - Y, ¿cuántos pertenecen a las empresas subcontratadas por mi hotel?
- Años de funcionamiento del establecimiento:
- Su establecimiento se encuentra situado en:  
 Litoral/Playa    Montaña/Parque natural    Carretera    Gran ciudad    Ciudad    Pueblo    Isla    Otro



## Bibliografía

- Aaker, D. A. y Jacobson, R. (1994), "The financial information content of perceived quality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 191-201.
- Adam, E. E. (1994), "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 27-44.
- Adam, E. E. Jr.; Corbett, L. M.; Flores, B. E.; Harrison, N. J.; Lee, T. S.; Rho, B. H.; Ribera, J.; Samson, D. y Westbrook, R. (1997), "An international study of quality improvement approach and firm performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 9, pp. 842-873.
- Adamson, I. (2005), "Knowledge management - The next generation of TQM?", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 8-9, pp. 987-1000.
- Adenso-Díaz, B.; González-Torre, P. y García, V. (2002), "A capacity management model in service industries", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 286-302.
- Adler, P. S.; Mandelbaum, A.; Nguyen, V. y Schwerer, E. (1996), "Getting the most out of your product development process", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 2, pp. 134-147.
- Agarwal, S.; Erramilli, M. K. y Dev, C. S. (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 68-82.
- Ahire, S. L. y Dreyfus, P. (2000), "The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 549-575.
- Ahire, S. L. y O'Shaughnessy, K. C. (1998), "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 5-37.
- Ahire, S. L.; Golhar, D. Y. y Waller, M. A. (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.

Ahire, S. L.; Landeros, R. y Golhar, D. Y. (1995), "Total quality management: a literature review and an agenda for future research", *Production and Operations Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 277-306.

Ahmed, P. K. (1988), "Benchmarking innovation best practice", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5, No. 1, pp. 45-58.

Ahmed, Z. y Chon, K. S. (1994), "Marketing the United States to Korean travelers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 90-94.

Ahuja, G. y Lampert, C. M. (2001), "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 521-543.

Akamavi, R. K. (2005), "A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 6, pp. 359-378.

Alam, I. (2006a), "Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 468-480.

Alam, I. (2006b), "Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis", *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 234-254.

Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.

Alazmi, M. y Zairi, M. (2003), "Knowledge management critical success factors", *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 199-204.

Albacete-Sáez, C. A.; Fuentes-Fuentes, M. M. y Lloréns-Montes, F. J. (2007), "Service quality measurement in rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 45-65.

Albino, V.; Garavelli, A. C. y Schiuma, G. (2001), "A metric for measuring knowledge codification in organisation learning", *Technovation*, Vol. 21, No. 7, pp. 413-422.

Amabile, T. M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. y Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 54-84.

Anantatmula, V. S. (2007), "Linking KM effectiveness attributes to organizational performance", *VINE, The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 37, No. 2, pp. 133-149.

Anderson, E. W.; Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.

Anderson, E. W.; Fornell, C. y Rust, R. T. (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services", *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.

- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1982), "Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 453-460.
- Anderson, J. C.; Rungtusanatham, M. y Schroeder, R. G. (1994), "A theory of quality management underlying the Deming management method", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 472-509.
- Anderson, J. C.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. G. y Devaraj, S. (1995), "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings", *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 5, pp. 637-658.
- Andersson, U.; Björkman, I. y Forsgren, M. (2005), "Managing subsidiary knowledge creation: the effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness", *International Business Review*, Vol. 14, No. 5, pp. 521-538.
- Andriessen, D. (2004), "IC valuation and measurement: classifying the state of the art", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, pp. 230-242.
- Andriotis, K. (2002), "Scale of hospitality firms and local economic development - evidence from Crete", *Tourism Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 333-341.
- Arasli, H. (2002), "Gearing total quality into small and medium-sized hotels in north Cyprus", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 350-359.
- Ardichvili, A.; Page, V. y Wentling, T. (2003), "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing teams", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 64-77.
- Argote, L. e Ingram, P. (2000), "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169.
- Argote, L.; McEvily, B. y Reagans, R. (2003), "Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes", *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 571-582.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ambrecht, F. M. R.; Chapas, R. B.; Chappelow, C. C.; Farris, G. F.; Friga, P. N.; Hartz, C. A.; McIlvaine, M. E.; Postle, S. R. y Whitwell, G. E. (2001), "Knowledge management in research and development", *Research Technology Management*, Vol. 44, No. 4, pp. 28-41.
- Armistead, C. (1999), "Knowledge management and process performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 143-157.
- Atuahene-Gima, K. (1996), "Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 35-52.

- Austin, M. J. (1990), "Planning in service organizations", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 55, No. 3, pp. 7-12.
- Avlonitis, G. J.; Papastathopoulou, P. G. y Gounaris, S. P. (2001), "An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 324-342.
- Bagozzi, R. P. (1981), "An examination of the validity of two models of attitude", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 16, No. 3, pp. 323-359.
- Bagozzi, R. P. y Phillips, L. W. (1982), "Representing and testing organizational theories: a holistic construct", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-489.
- Baldwin, C. Y. y Clark, K. B. (1992), "Capabilities and capital investment: new perspectives on capital budgeting", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 5, No. 2, pp. 67-82.
- Bantel, K. A. y Jackson, S. E. (1989), "Top management and innovations in banking: does composition of the top teams make a difference?", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. S1, pp. 107-124.
- Barber, K. D.; Munive-Hernandez, J. E. y Keane, J. P. (2006), "Process-based knowledge management system for continuous improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 8, pp. 1002-1018.
- Barney, J. B. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barras, R. (1986), "Towards a theory of innovation in services", *Research Policy*, Vol. 15, No. 4, pp. 161-173.
- Bartol, K. M. y Srivastava, A. (2002), "Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 64-76.
- Batista Foguet, J. M. y Coenders Gallart, G. (2000), *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla.
- Baum, J. A. C. e Ingram, P. (1998), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980", *Management Science*, Vol. 44, No. 7, pp. 996-1016.
- Becker, C. y Murrmann, S. K. (1999), "The effect of cultural orientation on the service timing preferences of customers in casual dining operations: an exploratory study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 59-65.
- Behara, R. S. y Gundersen, D. E. (2001), "Analysis of quality management practices in services", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 584-603.

- Bemowski, K. (1992), "The quality glossary", *Quality Progress*, Vol. 25, No. 2, pp. 18-29.
- Benavides Velasco, C. A. y Quintana García, C. (2005), "Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento. El papel de la calidad total", *Boletín ICE Económico*, No. 2838, pp. 37-52.
- Benítez, J. M.; Martín, J. C. y Román, C. (2007), "Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry", *Tourism Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 544-555.
- Benson, P. G.; Saraph, J. V. y Schroeder, R. G. (1991), "The effects of organizational context on quality management: an empirical investigation", *Management Science*, Vol. 37, No. 9, pp. 1107-1124.
- Bentler, P. M. (1995), *EQS structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bergman, J.; Jantunen, A. y Saksa, J. -M. (2004), "Managing knowledge creation and sharing - scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 63-76.
- Berry, L. L.; Zeithaml, V. A. y Parasuraman, A. (1985), "Quality counts in service, too", *Business Horizons*, pp. 44-53.
- Bettenhausen, K. L. (1991), "Five years of groups research: what have we learned and what needs to be addressed", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 345-381.
- Bhatt, G. D. (2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 15-26.
- Bhatt, G. D. (2001), "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 68-75.
- Bierly, P. y Chakrabarti, A. (1996), "Generic knowledge strategies in the U. S. pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 123-135.
- Bigné, J. E.; Martínez, C.; Miquel, M. J. y Andreu, L. (2003), "SERVQUAL reliability and validity in travel agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 258-262.
- Birkinshaw, J.; Nobel, R. y Ridderstrale, J. (2002), "Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure?", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 274-289.
- Black, S. y Porter, L. J. (1995), "An empirical model for total quality management", *Total Quality Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 149-164.
- Black, S. A. y Porter, L. J. (1996), "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 1-21.

- Blind, K. y Hipp, C. (2003), "The role of quality standards in innovative service companies: an empirical analysis for Germany", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 70, No. 7, pp. 653-669.
- Bloemer, J. M. M. y Kasper, H. D. P. (1995), "The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16, No. 2, pp. 311-329.
- Bloodgood, J. M. y Salisbury, W. D. (2001), "Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies", *Decision Support Systems*, Vol. 31, No. 1, pp. 55-69.
- Bogner, W. C. y Bansal, P. (2007), "Knowledge management as the basis of sustained high performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 1, pp. 165-188.
- Bojanic, D. C. y Rosen, L. D. (1994), "Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument", *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 3-14.
- Bollen, K. A. (1989), *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Booz, Allen y Hamilton (1982), *New product development for the 1980's*. New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.
- Bose, R. (2004), "Knowledge management metrics", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, No. 6, pp. 457-468.
- Bossink, B. A. G. (2002), "The strategic function of quality in the management of innovation", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 195-205.
- Bowen, D. E. y Lawler, E. E. (1992), "The empowerment of service worker: what, why, how, and when?", *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 31-39.
- Bowen, D. E. y Lawler, E. E. (1995), "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 73-84.
- Bowen, D. E.; Siehl, C. y Schneider, B. (1989), "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 75-95.
- Bowen, J. y Ford, R. C. (2002), "Managing service organizations: does having a "thing" make a difference?", *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 447-469.
- Brah, S. A.; Wong, J. L. y Rao, B. M. (2000), "TQM and business performance in the service sector: a Singapore study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 11, pp. 1293-1312.
- Breiter, D. y Bloomquist, P. (1998), "TQM in American hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 26-33.
- Brennan, A. y Dooley, L. (2005), "Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation", *Technovation*, Vol. 25, No. 12, pp. 1388-1399.

- Brown, W. B. y Karagozoglu, N. (1993), "Leading the way to faster new product development", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp. 36-47.
- Brusoni, S.; Marsili, O. y Salter, A. (2005), "The role of codified sources of knowledge in innovation: empirical evidence from Dutch manufacturing", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 15, No. 2, pp. 211-231.
- Buttle, F. (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 8-25.
- Cabrera, A.; Collins, W. y Salgado, J. F. (2006), "Determinants of individual engagement in knowledge sharing", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 245-264.
- Cainelli, G.; Evangelista, R. y Savona, M. (2006), "Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, No. 3, pp. 435-458.
- Calantone, R. J.; Cavusgil, S. T. y Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 515-524.
- Callahan, J. y Moretton, B. (2001), "Reducing software product development time", *International Journal of Project Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 59-70.
- Callan, R. J. y Kyndt, G. (2001), "Business travellers' perception of service quality: a prefatory study of two European city centre hotels", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 313-323.
- Camisón Zornoza, C. (1996), "Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model", *Tourism Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 191-201.
- Camisón Zornoza, C.; Bou Llusar, J. C.; Roca, V. y Montesinos, C. (1997), "Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década", *Papers de Turisme*, No. 20, pp. 19-38.
- Camisón Zornoza, C.; Flor, M.; Cruz, S. y Küster, I. (1996), "Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: an empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 79-92.
- Candido, C. (2005), "Service quality strategy implementation: a model and the case of the Albarve hotel industry", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 1, pp. 3-14.
- Carlucci, D.; Marr, B. y Schiuma, G. (2004), "The knowledge value chain: how intellectual capital impacts business performance", *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, No. 6/7, pp. 575-590.
- Carman, J. M. y Langeard, E. (1980), "Growth strategies for service firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 7-22.
- Carman, J. M.; Shortell, S. M.; Foster, R. W.; Hughes, E. F.; Boerstler, H.; O'Brien, J. L. y O'Connor, E. J. (1996), "Keys for successful implementation of total quality

management in hospitals”, *Health Care Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 48-60.

Caruana, A. (2002), “Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7-8, pp. 811-830.

Chae, B. y Bloodgood, J. M. (2006), “The paradoxes of knowledge management: an eastern philosophical perspective”, *Information and Organization*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-26.

Chakravarthy, B.; McEvily, S.; Doz, Y. y Rau, D. (2003), *Knowledge management and competitive advantage*, en Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (ed.): *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, MA: Blackwell Publishing.

Chan, A.; Go, F. M. y Pine, R. (1998), “Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice”, *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 112-124.

Chandler, A. D. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.

Chaney, P.; Devinney, T. y Winer, R. (1991), “The impact of new-product introductions on the market value of firms”, *Journal of Business*, Vol. 64, No. 4, pp. 573-610.

Chang, D. -S. y Sun, K. -L. (2007), “Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's disciplines of a learning organization: a Taiwan perspective”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 7, pp. 807-822.

Chang, H. -S. (2008), “Increasing hotel customer value through service quality in Taiwan”, *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 73-84.

Chase, R. B. (1978), “Where does the customer fit in a service operation?”, *Harvard Business Review*, Vol. 56, No. 6, pp. 137-142.

Chase, R. B. (1996), “The mall is my factory: reflections of a service junkie”, *Production and Operations Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 298-308.

Chase, R. B. y Apte, U. M. (2007), “A history of research in service operations: What's the big idea?”, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 375-386.

Chávez Miranda, M. E. y Ruiz Jiménez, A. (2005), “Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, No. 1, pp. 143-163.

Chen, S. (2005), “Task partitioning in new product development teams: a knowledge and learning perspective”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 291-314.

- Chiles, T. H. y Choi, T. Y. (2000), "Theorizing TQM: an Austrian and evolutionary economics interpretation", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 2, pp. 185-212.
- Chimhanzi, J. y Morgan, R. E. (2005), "Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, pp. 787-796.
- Chin, K. S.; Pun, K. F. y Hua, H. M. (2001), "Consolidation of China's quality transformation efforts: a review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 8, pp. 836-853.
- Choi, B.; Poon, S. K. y Davis, J. G. (2008), "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 36, No. 2, pp. 235-251.
- Choi, T. (1995), "Conceptualizing continuous improvement: implications for organizational change", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 23, No. 6, pp. 607-624.
- Choi, T. Y. y Eboch, K. (1998), "The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 59-75.
- Chong, C. W.; Holden, T.; Wilhelmij, P. y Schmidt, R. A. (2000), "Where does knowledge management add value?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4, pp. 366-380.
- Chorn, N. H. (1991), "Total quality management: panacea or pitfall?", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 31-35.
- Chou, S. -W. (2005), "Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities", *Journal of Information Science*, Vol. 31, No. 6, pp. 453-465.
- Chowdhury, S. y Miles, G. (2006), "Customer-induced uncertainty in predicting organizational design: empirical evidence challenging the service versus manufacturing dichotomy", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 1, pp. 121-129.
- Churchill, G. A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 64-73.
- Claver, E.; Tarí, J. J. y Molina, J. F. (2003), "Critical factors and results of quality management: an empirical study", *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 91-118.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1989), "Innovation and learning: the two faces of R & D", *The Economic Journal*, Vol. 99, No. 397, pp. 569-596.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.

- Cohen, W. M. y Malerba, F. (2001), "Is the tendency to variation a chief cause of progress?", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, No. 3, pp. 587-608.
- Cole, R. E. (1998), "Introduction", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 15-21.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (1995), "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 4, pp. 118-128.
- Congden, S. W. y Schroeder, D. M. (1996), "Competitive strategy and the adoption and usage of process innovation", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 6, No. 3-4, pp. 5-21.
- Conner, K. R. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 121-154.
- Cook, D. P.; Goh, C. -H. y Chung, C. H. (1999), "Service typologies: a state of the art survey", *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 318-338.
- Cooper, C. (2006), "Knowledge management and tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 47-64.
- Cooper, J. R. (1998), "A multidimensional approach to the adoption of innovation", *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, pp. 493-502.
- Cooper, R. G. y Kleinschmidt, E. J. (1987), "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 215-233.
- Cooper, R. G.; Easingwood, C. J.; Edgett, S.; Kleinschmidt, E. J. y Storey, C. (1994), "What distinguishes the top performing new products in financial services", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 281-299.
- Corso, M.; Martini, A.; Pellegrini, L.; Massa, S. y Testa, S. (2006), "Managing dispersed workers: the new challenge in knowledge management", *Technovation*, Vol. 26, No. 5-6, pp. 583-594.
- Coyle, M. P. y Dale, B. G. (1993), "Quality in the hospitality industry: a study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 141-153.
- Cronbach, L. J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, pp. 297-334.
- Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.
- Crosby, P. B. (1979), *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: New American Library.
- Dale, B. G. y Duncalf, A. J. (1985), "Quality-related decision making: a study in six British companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 15-25.

- Dalton, G. W.; Barnes, L. B. y Zaleznik, A. (1968), *The distribution of authority in informal organizations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Damanpour, F. (1987), "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 675-688.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.
- Damanpour, F. (1996), "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, Vol. 42, No. 5, pp. 693-716.
- Damanpour, F.; Szabat, K. A. y Evan, W. M. (1989), "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 6, pp. 587-601.
- Damanpour, F.; Walker, R. M. y Avellaneda, C. N. (2009), "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4, pp. 650-675.
- Das, S. R. y Joshi, M. P. (2007), "Process innovativeness in technology services organizations: roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 643-660.
- Davenport, S. (2005), "Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition", *Research Policy*, Vol. 34, No. 5, pp. 683-701.
- Davenport, T. H. (1993), "Managing in the new world of process", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 133-147.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.; De Long, D. y Beers, N. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57.
- Davidson, M. C. G. (2003), "Does organizational climate add to service quality in hotels?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 206-213.
- Dawson, R. (2000), "Knowledge capabilities as the focus of organisational development and strategy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 320-327.
- De Brentani, U. (1991), "Success factors in developing new business services", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, pp. 33-59.
- De Brentani, U. (2001), "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 169-187.

- De Jong, J. P. J. y Kemp, R. (2003), "Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 189-212.
- De Jong, J. P. J. y Vermeulen, P. A. M. (2003), "Organizing successful new service development: a literature review", *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, pp. 844-858.
- De Long, D. W. y Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127.
- Dean, J. W. y Bowen, D. E. (1994), "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
- DeCarolis, D. M. y Deeds, D. L. (1999), "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 10, pp. 953-968.
- Delarue, A.; Hootegem, G. V.; Procter, S. y Burrige, M. (2008), "Teamworking and organizational performance: a review of survey-based research", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 2, pp. 127-148.
- Demarest, M. (1997), "Understanding knowledge management", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 374-384.
- Deming, W.E. (1982), *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: MIT Press.
- Deming, W. E. (1986), *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- DeVellis, R. F. (1991), *Scale development: theory and applications*. California: Sage Publications.
- Diamantopoulos, A. (1994), "Modeling with LISREL: a guide for the uninitiated", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 1-3, pp. 105-136.
- Dijkstra, L. (1997), "An empirical interpretation of the EFQM framework", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6, No. 3, pp. 321-341.
- Djellal, F. y Gallouj, F. (1999), "Services and the search for relevant innovation indicators: a review for national and international surveys", *Science and Public Policy*, Vol. 26, No. 4, pp. 218-232.
- Djellal, F. y Gallouj, F. (2001), "Patterns of innovation organisation in service firms: portal survey results and theoretical models", *Science and Public Policy*, Vol. 28, No. 1, pp. 57-67.
- Djellal, F. y Gallouj, F. (2007), "Innovation and employment effects in services: a review of the literature and an agenda for research", *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 193-214.
- Dotchin, J. A. y Oakland, J. S. (1994), "Total quality management in services. Part 1: Understanding and classifying services", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 9-26.

- Dougherty, D. (1992), "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, pp. 179-202.
- Douglas, T. J. y Fredendall, L. D. (2004), "Evaluating the Deming management model of total quality in services", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 3, pp. 393-422.
- Douglas, T. J. y Judge, W. Q. Jr. (2001), "Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 158-169.
- Douglas, T. J. y Ryman, J. A. (2003), "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 4, pp. 333-347.
- Dow, D.; Samson, D. y Ford, S. (1999), "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-27.
- Drejer, I. (2004), "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective", *Research Policy*, Vol. 33, No. 3, pp. 551-562.
- Dunning, J. H. (1989), "Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues", *The Service Industries Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 5-39.
- Earl, M. J. y Scott, I. A. (1999), "What is a chief knowledge officer?", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 29-38.
- Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (2003), *Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management*, en Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (ed.): *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Easton, G. S. y Jarrell, S. L. (1998), "The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation", *Journal of Business*, Vol. 71, No. 2, pp. 253-307.
- Ebrahimpour, M. y Lee, S. M. (1988), "Quality management practices of American and Japanese electronic firms in the United States", *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 28-31.
- Edgett, S. y Parkinson, S. (1993), "Marketing for service industries: a review", *The Service Industries Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 19-39.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105-1121.
- Ekinci, Y. y Riley, M. (1999), "Measuring hotel quality: back to basics", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 287-293.
- Enz, C. A. y Siguaw, J. A. (2003), "Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, No. 5-6, pp. 115-123.

- Erramilli, M. K. y Rao, C. P. (1993), "Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 19-38.
- Erto, P. y Vanacore, A. (2002), "A probabilistic approach to measure hotel service quality", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 165-174.
- Escrig-Tena, A. B. (2004), "TQM as a competitive factor, a theoretical and empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637.
- Espino-Rodríguez, T. F. y Padrón-Robaina, V. (2004), "Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 287-306.
- Espino-Rodríguez, T. F. y Padrón-Robaina, V. (2005), "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector", *Tourism Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 707-721.
- Evangelista, R. y Savona, M. (2003), "Innovation, employment and skills in services. Firm and sectoral evidence", *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 14, No. 4, pp. 449-474.
- Evangelista, R. y Sirilli, G. (1995), "Measuring innovation in services", *Research Evaluation*, Vol. 5, No. 3, pp. 207-215.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2001), *The management and control of quality*. 5ª ed. Cincinnati, OH: Thomson South-Western.
- Falces Delgado, C.; Sierra Díez, B.; Becerra Grande, A. y Briñol Turnes, P. (1999), "HOTELQUAL: una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento", *Estudios Turísticos*, No. 139, pp. 95-110.
- Fatt, J. P. T. (2002), "When business can be fun", *Management Research News*, Vol. 25, No. 1, pp. 39-49.
- Feigenbaum, A. V. (1980), *Total quality control*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill.
- Ferguson Amores, M. C.; García Rodríguez, M. y Ruiz Navarro, J. (2002), "La renovación de la empresa: de la calidad total a la organización en continuo aprendizaje", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, No. 2, pp. 189-204.
- Fernández Barcala, M. (2000), "Validación de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 1, pp. 55-70.
- Fildes, R. y Hastings, R. (1994), "The organization and improvement of market forecasting", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 45, No. 1, pp. 1-16.
- Finnegan, D. y Willcocks, L. (2006), "Knowledge sharing issues in the introduction of a new technology", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 200-221.

- Fitzsimmons, J. A. y Fitzsimmons, M. J. (2000), *New service development*. London: Sage Publications.
- Fitzsimmons, J. A. y Fitzsimmons, M. J. (2006), *Service management: operations, strategy, and information technology*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A. y Sullivan, R. S. (1982), *Service operations management*. New York: McGraw-Hill.
- Fleming, L.; Chen, D. y Mingo, S. (2007), "Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, No. 3, pp. 443-475.
- Flikkema, M.; Jansen, P. y Van der Sluis, L. (2007), "Identifying neo-Schumpeterian innovation in service firms: a conceptual essay with a novel classification", *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 16, No. 7, pp. 541-558.
- Flynn, B. B.; Schroeder, R. G. y Sakakibara, S. (1994), "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 339-366.
- Flynn, B. B.; Schroeder, R. G. y Sakakibara, S. (1995), "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 5, pp. 659-691.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Forza, C. y Filippini, R. (1998), "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model", *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, No. 1, pp. 1-20.
- Foster, S. T. Jr.; Howard, L. W. y Shannon, P. (2002), "The role of quality tools in improving satisfaction with government", *Quality Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 20-31.
- Freel, M. S. (2005), "Patterns of innovation and skills in small firms", *Technovation*, Vol. 25, No. 2, pp. 123-134.
- Gallouj, F. y Weinstein, O. (1997), "Innovation in services", *Research Policy*, Vol. 26, No. 4/5, pp. 537-556.
- Galunic, D. C. y Rodan, S. (1998), "Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 12, pp. 1193-1201.
- Garau Vadell, J. B. y Orfila-Sintes, F. (2008), "Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry", *Journal of Business & International Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 70-80.

Garcia, R. y Calantone, R. (2002), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 110-132.

Garvin, D. A. (1984), "What does "product quality" really mean?", *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 25-43.

Garvin, D. A. (1986), "Quality problems, policies and attitudes in the United States and Japan: an exploratory study", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 653-673.

Garvin, D. A. (1988), *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.

Gatignon, H.; Tushman, M. L.; Smith, W. y Anderson, P. (2002), "A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type and characteristics", *Management Science*, Vol. 48, No. 9, pp. 1103-1122.

Gehani, R. R. (1993), "Quality value chain: a meta synthesis of frontiers of quality movement", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 2, pp. 29-42.

Geralis, M. y Terziovski, M. (2003), "A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes", *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 45-62.

Getty, J. y Thompson, K. (1994), "A procedure for scaling perceptions of lodging quality", *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 75-96.

Ghobadian, A. y Speller, S. (1994), "Gurus of quality: a framework for comparison", *Total Quality Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 53-69.

Ghobadian, A.; Speller, S. y Jones, M. (1994), "Service quality: concepts and models", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 43-66.

Gilbert, D. y Wong, R. K. C. (2003), "Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study", *Tourism Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 519-532.

Gittell, J. H. (2002), "Relationships between service providers and their impact on customers", *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 4, pp. 299-311.

Gjelsvik, M. (2002), "Hotels as learning arenas", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 2, No. 1, pp. 31-48.

Gold, A. H.; Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 185-214.

Goldstein, S. M.; Johnston, R.; Duffy, J. y Rao, J. (2002), "The service concept: the missing link in service design research?", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 121-134.

González Torre, P. L.; González Torre, B. A. y Fernández Fernández, A. (2003), "Certificación de calidad y su relación con los recursos humanos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, No. 2, pp. 143-154.

- Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997), "A review of innovation research in economics, sociology and technology management", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 25, No. 1, pp. 15-28.
- Gopalakrishnan, S.; Bierly, P. y Kessler, E. H. (1999), "A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 147-166.
- Gordan, G.; Schoenbachler, D.; Kaminski, P. y Brouchous, A. (1997), "New product development using the salesforce to identify opportunities", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 33-50.
- Gore, C. y Gore, E. (1999), "Knowledge management: the way forward", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4/5, pp. S554-S560.
- Grandzol, J. R. y Gershon, M. (1998), "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 80-105.
- Grant, R. M. (1996a), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- Grant, R. M. (1996b), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Grant, R. M.; Shani, R. y Krishnan, R. (1994), "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 25-35.
- Gray, B. J.; Matear, S. y Matheson, P. K. (2002), "Improving service firm performance", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 186-200.
- Gray, P. H. y Meister, D. B. (2006), "Knowledge sourcing methods", *Information & Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 142-156.
- Grizelj, F. (2003), "Collaborative knowledge management in virtual service companies—approach for tourism destinations", *Tourism*, Vol. 51, No. 4, pp. 371-385.
- Gupta, A.; McDaniel, J. C. y Herath, S. K. (2005), "Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 4, pp. 389-402.
- Gustafsson, A.; Nilsson, L. y Johnson, M. D. (2003), "The role of quality practices in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 232-244.
- Haas, M. R. y Hansen, M. T. (2005), "When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 1-24.
- Hackman, J. R. y Wageman, R. (1995), "Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 309-342.

- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999), *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hallin, C. A. y Marnburg, E. (2008), "Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research", *Tourism Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 366-381.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990), "El propósito estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, pp. 75-94.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995), *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. 1ª ed. Barcelona: Ariel.
- Han, J. K.; Kim, N. y Srivastava, R. (1998), "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45.
- Handfield, R.; Ghosh, S. y Fawcett, S. (1998), "Quality-driven change and its effects on financial performance", *Quality Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 13-30.
- Hanefors M. y Mossberg, L. (1998), "Tourism motives and loyalty", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 3, pp. 749-753.
- Hansen, M. T. (1999), "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.
- Harrington, D. y Akehurst, G. (2000), "An empirical study of service quality implementation", *The Service Industries Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 133-156.
- Harris, R. G. y Mowery, D. C. (1990), "Strategies for innovation: an overview", *California Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 7-16.
- Hartline, M. D. y Ferrell, O. C. (1996), "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 52-70.
- Hartline, M. D.; Maxham, J. G. y Mckee, D. O. (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, pp. 35-50.
- Harvey, D. y Brown, D. (2001), *An experiential approach to organization development*. 6ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harvey, J. (1998), "Service quality: a tutorial", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 583-597.
- Hasan, M. y Kerr, R. M. (2003), "The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organisations", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 286-291.
- Haywood-Farmer, J. (1988), "A conceptual model of service quality", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 19-29.

- Helfat, C. E. y Raubitschek, R. S. (2000), "Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp. 961-979.
- Hellsten, U. y Klefsjö, B. (2000), "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 4, pp. 238-244.
- Henard, D. H. y Szymanski, D. M. (2001), "Why some new products are more successful than others", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 3, pp. 362-375.
- Henderson, R. M. y Clark, K. B. (1990), "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 9-30.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R. (1996), "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation", *Management Science*, Vol. 42, No. 3, pp. 415-436.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R. (1997), "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, Vol. 43, No. 9, pp. 1258-1274.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R. (2001), "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 269-285.
- Heo, J. K.; Jogaratnam, G. y Buchanan, P. (2004), "Customer-focused adaptation in New York City hotels: exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 39-53.
- Hipp, C. y Grupp, H. (2005), "Innovation in the service sector: the demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies", *Research Policy*, Vol. 34, No. 4, pp. 517-535.
- Hlupic, V.; Pouloudi, A. y Rzevski, G. (2002), "Towards an integrated approach to knowledge management: "hard", "soft" and "abstract" issues", *Knowledge and Process Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 90-102.
- Ho, D. C. K.; Duffy, V. G. y Shih, H. M. (1999), "An empirical analysis of effective TQM implementation in the Hong Kong electronics manufacturing industry", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-25.
- Hoegl, M. y Gemuenden, H. G. (2001), "Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence", *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 435-449.
- Hoegl, M. y Schulze, A. (2005), "How to support knowledge creation in new product development: an investigation of knowledge management methods", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 263-273.
- Hoffman, R. C. y Hagerty, H. (1993), "Top management influence on innovation: effects of executive characteristics and social culture", *Journal of Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 549-574.

- Holsapple, C. W. y Singh, M. (2001), "The knowledge chain model: activities for competitiveness", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20, No. 1, pp. 77-98.
- Hope, C. A. y Mühlemann, A. P. (1997), *Service operations management: strategy, design and delivery*. London: Prentice Hall.
- Horwitch, M. y Armacost, R. (2002), "Helping knowledge management be all it can be", *Journal of Business Strategy*, Vol. 23, No. 3, pp. 26-31.
- Horwitz, F. M. y Neville, M. A. (1996), "Organization design for service excellence: a review of the literature", *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 471-492.
- Howard, L. W. y Foster, S. T. (1999), "The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality", *Journal of Quality Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 5-22.
- Hsieh, L. -F.; Lin, L. -H. y Lin, Y. -Y. (2008), "A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan", *Tourism Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 429-438.
- Hsu, S. -H. y Shen, H. -P. (2005), "Knowledge management and its relationship with TQM", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 3, pp. 351-361.
- Hua, H.; Chin, K. S.; Sun, H. y Xu, Y. (2000), "An empirical study on quality management practices in Shanghai manufacturing industries", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 1111-1122.
- Huang, J. W. y Li, Y. H. (2009), "The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 30, No. 3, pp. 285-301.
- Hult, G. T. M. (2002), "Cultural competitiveness in global sourcing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 25-34.
- Hult, G. T. M.; Hurley, R. F. y Knight, G. A. (2004), "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 429-438.
- Huq, Z. (2005), "Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 5, pp. 452-469.
- Huq, Z. y Stolen, J. D. (1998), "Total quality management contrasts in manufacturing and service industries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 138-161.
- Hurley, R. F. y Hult, G. T. M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54.
- Inkpen, A. C. y Dinur, A. (1998), "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization Science*, Vol. 9, No. 4, pp. 454-468.
- Instituto de Estudios Turísticos (2006), "Empleo en el sector turístico. Año 2006". [www.iet.es](http://www.iet.es)

- Instituto de Estudios Turísticos (2007), "El turismo español en cifras: 2007". [www.iet.es](http://www.iet.es)
- Instituto Nacional de Estadística (2006), "Cuenta Satélite del Turismo de España (CST). Serie 2000-2006". [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Irani, Z.; Beskese, A. y Love, P. E. D. (2004), "Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence", *Technovation*, Vol. 24, No. 8, pp. 643-650.
- Ittner, C. D. y Larcker, D. F. (1997), "The performance effects of process management techniques", *Management Science*, Vol. 43, No. 4, pp. 522-534.
- James, P. (1997), *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Jantunen, A. (2005), "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 336-349.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
- Jensen, M. B.; Johnson, B.; Lorenz, E. y Lundvall, B. A. (2007), "Forms of knowledge and modes of innovation", *Research Policy*, Vol. 36, No. 5, pp. 680-693.
- Jiang, X. y Li, Y. (2009), "An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: the case of alliances", *Research Policy*, Vol. 38, No. 2, pp. 358-368.
- Johne, A. y Harborne, P. (2003), "One leader is not enough for major new service development: results of a consumer banking study", *The Service Industries Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 22-39.
- Johne, A. y Storey, C. (1998), "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, pp. 184-251.
- Johne, F. A. y Snelson, P. A. (1988), "Success factors in product innovation: a selective review of the literature", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 114-128.
- Johnsen, T. E. (2009), "Supplier involvement in new product development and innovation: taking stock and looking to the future", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 187-197.
- Johnson, R.; Menor, L. J.; Roth, A. V. y Chase, R. (2000), *A critical evaluation of the new service development process*, en Fitzsimmons, J. A. y Fitzsimmons, M. J. (ed.): *New service development*, London: Sage Publications.
- Johnston, B. y Morris, B. (1985), "Monitoring and control in service operations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 32-38.
- Johnston, R. (1999), "Service operations management: return to roots", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 104-124.

Johnston, R. (2005), "Service operations management: from the roots up", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1298-1308.

Jones, M. C.; Cline, M. y Ryan, S. (2006), "Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework", *Decision Support Systems*, Vol. 41, No. 2, pp. 411-434.

Joseph, I. N.; Rajendran, C.; Kamalanabhan, T. J. y Anantharaman, R. N. (1999), "Organizational factors and total quality management: an empirical study", *International Journal of Production Research*, Vol. 37, No. 6, pp. 1337-1352.

Ju, T. L.; Lin, B.; Lin, C. y Kuo, H. -J. (2006), "TQM critical factors and KM value chain activities", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 3, pp. 373-393.

Juran, J. A. M. (1989), *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.

Kahn, K. B. (1996), "Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 137-151.

Kandampully, J. (1998), "Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer services", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 431-443.

Kanji, G. K. (1996), "Can total quality management help innovation?", *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 3-9.

Kanji, G. K. (1998), "Measurement of business excellence", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 7, pp. 633-643.

Kanter, R. M. (1988), "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 169-211.

Kay, J. (1994), *Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.

Kaye, M. M. y Dyason, M. D. (1995), "The fifth era", *The TQM Magazine*, Vol. 7, No. 1, pp. 33-37.

Kaynak, H. (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.

Keating, M. y Harrington, D. (2002), "The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry: a review", *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp. 303-315.

Keating, M. y Harrington, D. (2003), "The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27, No. 9, pp. 442-453.

Kellogg, D. L. y Chase, R. B. (1995), "Constructing an empirically derived measure for customer contact", *Management Science*, Vol. 41, No. 11, pp. 1734-1749.

- Kelly, D. y Storey, C. (2000), "New service development: initiation strategies", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 45-62.
- Kerssens-Van Drongelen, I. C.; de Weerd-Nederhof, P. C. y Fischer, O. A. M. (1996), "Describing the Issues of Knowledge Management in R&D", *R&D Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 213-230.
- Kimes, S. E. (2001), "How product quality drives profitability: the experience at Holiday Inn", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp. 25-28.
- Klassen, K. J. y Rohlender, T. R. (2001), "Combining operations and marketing to manage capacity and demand in services", *The Service Industries Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 1-30.
- Kluge, J.; Stein, W. y Licht, T. (2001), *Knowledge unplugged. The McKinsey & Company: global survey on knowledge management*. Basingstoke: Palgrave.
- Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C. y Patton, M. (1991), "LODGSERV: a service quality index for the lodging industry", *Hospitality Research Journal*, Vol. 14, No. 7, pp. 277-284.
- Koberg, C. S.; Detienne, D. R. y Heppard, K. A. (2003), "An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 14, No. 1, pp. 21-45.
- Koc, E. (2006), "Total quality management and business excellence in services: the implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 7, pp. 857-877.
- Kodama, M. (2005), "Customer value creation through knowledge creation with customers: case studies of IT and multimedia businesses in Japan", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 2, No. 4, pp. 357-385.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996), "What firms do? Coordination, identity, and learning", *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 502-518.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Kontoghiorghes, C. (2003), "Identification of key predictors of organizational competitiveness in a service organization", *Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 28-42.
- Koskinen, K. U. y Vanharanta, H. (2002), "The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 80, No. 1, pp. 65-83.

Kraatz, M. S. y Zajac, E. J. (2001), "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence", *Organization Science*, Vol. 12, No. 5, pp. 632-657.

Krause, D. E. (2004), "Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation", *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 79-102.

Krishnan, R.; Shani, A. B.; Grant, R. M. y Baer, R. (1993), "In search of quality improvement: problems of design and implementation", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 4, pp. 7-20.

Lai, K. -H. (2003), "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 84, No. 1, pp. 17-34.

Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 461-477.

Langer, M. (1997), *Service quality in tourism: measurement methods and empirical analysis*. Frankfurt: Peter Lang.

Lapré, M. A. y Van Wassenhove, L. N. (2001), "Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories", *Management Science*, Vol. 47, No. 10, pp. 1311-1325.

Larsson, R. y Bowen, D. E. (1989), "Organization and customer: managing design and coordination of services", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 213-233.

Lau, R. S. M. y Anderson, C. A. (1998), "A three-dimensional perspective of total quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 85-98.

Lawton, L. y Parasuraman, A. (1980), "The impact of the marketing concept on new product planning", *Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1, pp. 19-25.

Leach, D. J.; Wall, T. D. y Jackson, P. R. (2003), "The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No. 1, pp. 27-52.

LeBlanc, L. J.; Nash, R.; Gallagher, D.; Gonda, K. y Kakizaki, F. (1997), "A comparison of US and Japanese technology management and innovation", *International Journal of Technology Management*, Vol. 13, No. 5-6, pp. 601-614.

Lee, C. C. y Yang, J. (2000), "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, pp. 783-793.

Lee, C. C.; Yang, J. y Yu, L. M. (2001), "The knowledge value of customers and employees in product quality", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 8, pp. 691-704.

- Lee, H. y Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.
- Leiponen, A. (2005), "Organization of knowledge and innovation: the case of Finnish business services", *Industry and Innovation*, Vol. 12, No. 2, pp. 185-203.
- Lemak, D. J.; Reed, R. y Satish, P. K. (1997), "Commitment to total quality management: is there a relationship with firm performance?", *Journal of Quality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 67-86.
- Leonard, D. y Sensiper, S. (1998), "The role of tacit knowledge in group innovation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 112-132.
- Leonard, F. S. y Sasser, W. E. (1982), "The incline of quality", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 5, pp. 163-171.
- Levett, G. P. y Guenov, M. D. (2000), "A methodology for knowledge management implementation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 258-269.
- Levitt, T. (1972), "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 5, pp. 41-52.
- Levitt, T. (1976), "The industrialization of service", *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 5, pp. 63-74.
- Li, T. y Calantone, R. J. (1998), "The impact of market knowledge competence in new product advantage: conceptualization and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 13-29.
- Li, X.; Montazemi, A. R. y Yuan, Y. (2006), "Agent-based buddy-finding methodology for knowledge sharing", *Information & Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 283-296.
- Liao, S. -H. y Hu, T. -C. (2007), "Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: an empirical study of the Taiwan semiconductor industry", *Technovation*, Vol. 27, No. 6-7, pp. 402-411.
- Liao, S. -H.; Fei, W. -C. y Liu, C. -T. (2008), "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", *Technovation*, Vol. 28, No. 4, pp. 183-195.
- Lievens, A. y Moenaert, R. K. (2000a), "Project team communication in financial service innovation", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 5, pp. 733-766.
- Lievens, A. y Moenaert, R. K. (2000b), "New service teams as information-processing systems: reducing innovative uncertainty", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 46-65.
- Lim, K. K.; Ahmed, P. K. y Zairi, M. (1999), "Managing for quality through knowledge management", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4-5, pp. S615-S621.

- Lin, C. y Tseng, S. M. (2005), "The implementation gaps for the knowledge management system", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 2, pp. 208-222.
- Lin, Y.; Su, H. -Y. y Chien, S. (2006), "A knowledge-enabled procedure for customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 446-456.
- Linderman, K.; Schroeder, R. G.; Zaheer, S.; Liedtke, C. y Choo, A. S. (2004), "Integrating quality management practices with knowledge creation processes", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 589-607.
- Lindsay, W. M. y Petrick, J. A. (1997), *Total quality and organization development*. Delray Beach, Florida: Lucie Press.
- Lloréns Montes, F. J.; Fuentes Fuentes, M. M. y Molina Fernández, L. M. (2003), "Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14, No. 3, pp. 305-323.
- Lloréns Montes, F. J.; Moreno Ruiz, A. y Molina Fernández, L. M. (2004), "Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation", *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 2, pp. 167-180.
- Lokshin, B.; Van Gils, A. y Bauer, E. (2009), "Crafting firm competencies to improve innovative performance", *European Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 187-196.
- Lonial, S. C; Tarim, M.; Tatoglu, E.; Zaim, S. y Zaim, H. (2008), "The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, pp. 794-811.
- Love, J. H. y Mansury, M. A. (2007), "External linkages, R&D and innovation performance in US business services", *Industry and Innovation*, Vol. 14, No. 5, pp. 477-496.
- Lovelock, C. (1996), *Services marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C. H. (1983), "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 3, pp. 9-20.
- Lovelock, C. H. y Yip, G. S. (1996), "Developing global strategies for service businesses", *California Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 64-86.
- Lovelock, C. H.; Reynoso, J.; D'Andrea, G. y Huete, L. (2004), *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. 1ª ed. México: Pearson Educación.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- Lundvall, B. -A. y Nielsen, P. (2007), "Knowledge management and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3-4, pp. 207-223.

- Maani, K. E.; Putterill, M. S. y Sluti, D. G. (1994), "Empirical analysis of quality improvement in manufacturing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 19-37.
- Machuca, J. A. D.; González-Zamora, M. M. y Aguilar-Escobar, V. G. (2007), "Service operations management research", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 585-603.
- Madhavan, R. y Grover, R. (1998), "From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 1-12.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363-380.
- Malhotra, A. y Majchrzak, A. (2004), "Enabling knowledge creation in far-flung teams: best practices for IT support and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 75-88.
- Mansury, M. A. y Love, J. H. (2008), "Innovation, productivity and growth in US business services: a firm-level analysis", *Technovation*, Vol. 28, No. 1-2, pp. 52-62.
- Martensen, A. y Dahlgaard, J. J. (1999), "Strategy and planning for innovation management-supported by creative and learning organisations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 9, pp. 878-891.
- Martin, C. R. y Horne, D. A. (1992), "Restructuring towards a service orientation: the strategic challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-38.
- Martin, C. R. y Horne, D. A. (1993), "Services innovation: successful versus unsuccessful firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 49-65.
- Martin, C. R. y Horne, D. A. (1995), "Level of success inputs for service innovations in the same firm", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 40-56.
- Martínez Costa, M. y Martínez-Lorente, A. R. (2008), "Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19, No. 3, pp. 209-221.
- Martínez-Costa, M. y Jiménez-Jiménez, D. (2008), "Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19, No. 11, pp. 1101-1115.
- Martínez-Lorente, A. R.; Dewhurst, F. W. y Gallego-Rodríguez, A. (2000), "Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study", *International Journal of Production Research*, Vol. 38, No. 14, pp. 3227-3246.

- Martínez-Lorente, A. R.; Dewhurst, F. y Dale, B. G. (1998), "Total quality management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 5, pp. 378-386.
- Martínez-Lorente, A. R.; Gallego-Rodríguez, A. y Dale, B. G. (1998), "Total quality management and company characteristics: an examination", *Quality Management Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 59-71.
- Martínez-Ros, E. y Orfila-Sintes, F. (2009), "Innovation activity in the hotel industry", *Technovation*, Vol. 29, No. 9, pp. 632-641.
- Massa, S. y Testa, S. (2004), "Innovation or imitation? Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 610-620.
- Massa, S. y Testa, S. (2009), "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: evidence from the food sector", *European Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 129-141.
- Matusik, S. F. y Heeley, M. B. (2005), "Absorptive capacity in the software industry: identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 549-572.
- Matusik, S. F. y Hill, C. W. L. (1998), "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 680-697.
- McAdam, R. (2004), "Knowledge creation and idea generation: a critical quality perspective", *Technovation*, Vol. 24, No. 9, pp. 697-705.
- McAdam, R. y Leonard, D. (2004), "Reengineering based inquiry into innovation in the front end of new product and service development processes", *International Journal of Product Development*, Vol. 1, No. 1, pp. 66-91.
- McAdam, R.; Armstrong, G. y Kelly, B. (1998), "Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organisations", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 139-147.
- McAdam, R.; Reid, R. y Keogh, W. (2006), "Technology and market knowledge creation and idea generation: an integrated quality approach", *International Journal of Technology Management*, Vol. 34, No. 3-4, pp. 340-359.
- McCann, J. E. Y Buckner, M. (2004), "Strategically integrating knowledge management initiatives", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 47-63.
- McCleary, K. W.; Choi, B. M. y Weaver, P. (1998), "A comparison of hotel selection criteria between US and Korean business travelers", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 25-38.
- McDougall, G. H. G. y Levesque, T. (2000), "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 392-410.

- McEvily, S. K. y Chakravarthy, B. (2002), "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 285-305.
- Mei, A. W. O.; Dean, A. y White, C. (1999), "Analysing service quality in the hospitality industry", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, pp. 136-143.
- Membrado Martínez, J. (1996), "Modelo Europeo de calidad total para empresas hoteleras", *Estudios Turísticos*, No. 132, pp. 7-29.
- Menor, L. J.; Tatikonda, M. V. y Sampson, S. E. (2002), "New service development: areas for exploitation and exploration", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 135-157.
- Mersha, T. (1990), "Enhancing the customer contact model", *Journal of Operations Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 391-405.
- Meyer, M. H. y DeTore, A. (1999), "Product development for services", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 3, pp. 64-76.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Moffett, S.; McAdam, R. y Parkinson, S. (2003), "Technology and people factors in knowledge management: an empirical analysis", *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 215-224.
- Mohamed, M.; Stankosky, M. y Murray, A. (2004), "Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 127-142.
- Mohrman, S. A.; Tenkasi, R. V.; Lawler, E. E. y Ledford, G. E. (1995), "Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms", *Employee Relations*, Vol. 17, No. 3, pp. 26-41.
- Monica Hu, M. -L.; Horng, J. - S. y Christine Sun, Y. -H. (2009), "Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance", *Tourism Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 41-50.
- Moreno-Luzón, M. D. y Peris, F. J. (1998), "Strategic approaches, organizational design and quality management: integration in a fit and contingency model", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 4, pp. 328-347.
- Moreno-Luzón, M. D.; Peris, F. J. y González, T. (2001), *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Morgan, C. y Murgatroyd, S. (1997), *Total quality management in the public sector. An international perspective*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Morrison, A. y Thomas, R. (1999), "The future of small firms in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 148-154.

- Mueller, R. O. (1996), *Basic principles of structural equation modeling: an introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer-Verlag.
- Mukherjee, A. S.; Lapré, M. A. y Van Wassenhove, L. N. (1998), "Knowledge driven quality improvement", *Management Science*, Vol. 44, No. 11, pp. S35-S49.
- Muller, E. y Zenker, A. (2001), "Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems", *Research Policy*, Vol. 30, No. 9, pp. 1501-1516.
- Nahm, A. Y.; Vonderembse, M. A. y Koufteros, X. A. (2004), "The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 4, pp. 579-607.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Ng, I. C. L.; Wirzt, J. y Lee, K. S. (1999), "The strategic role of unused service capacity", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 211-238.
- Nield, K. y Kozak, M. (1999), "Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 40-45.
- Nilsson, L.; Johnson, M. D. y Gustafsson, A. (2001), "The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-27.
- Nonaka, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998), "The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; Byosiére, P.; Borucki, C. C. y Konno, N. (1994), "Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test", *International Business Review*, Vol. 3, No. 4, pp. 337-351.
- Nonaka, I.; Krogh, G. y Voelpel, S. (2006), "Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances", *Organization Studies*, Vol. 27, No. 8, pp. 1179-1208.

- Nonaka, I.; Toyama, R. y Konno, N. (2000), "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, pp. 5-34.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oakland, J. S. (1993), *Total quality management*. 2ª ed. Oxford: Heinemann.
- Oakland, J. S. y Oakland, S. (1998), "The links between people management, customer satisfaction and business results", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 4/5, pp. S185-S190.
- Oke, A. (2002), "Making it happen: how to improve innovative capability in a service company", *Journal of Change Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 272-281.
- Oke, A. (2004), "Barriers to innovation management in service companies", *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 31-44.
- Oke, A. (2007), "Innovation types and innovation management practices in service companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 564-587.
- Olivera, F. (2000), "Memory system in organizations: investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 811-832.
- Olorunniwo, F. y Hsu, M. K. (2006), "A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services", *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 2, pp. 106-123.
- Olsen, N. V. y Sallis, J. (2006), "Market scanning for new service development", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 5-6, pp. 466-484.
- Orfila-Sintes, F. y Mattsson, J. (2009), "Innovation behavior in the hotel industry", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 37, No. 2, pp. 380-394.
- Osterloh, M. y Frey, B. S. (2000), "Motivation, knowledge transfer and organizational forms", *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, pp. 538-550.
- Ottenbacher, M. y Gnoth, J. (2005), "How to develop successful hospitality innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 2, pp. 205-222.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 111-124.
- Paton, R. A. y McLaughlin, S. (2008), "The services science and innovation series", *European Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 75-76.

- Pentland, B. T. (1995), "Information systems and organisational learning: the social epistemology of organisational knowledge systems", *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-21.
- Peteraf, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- Pfeffer, J. y Sutton, R. I. (1999), "Knowing "what" to do is not enough: turning knowledge into action", *California Management Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 83-108.
- Phillips, L. W.; Chang, D. R. y Buzzell, R. D. (1983), "Product quality, cost position, and business performance: a test of some key hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2, pp. 26-43.
- Pinho, J. C. (2008), "TQM and performance in small medium enterprises: the mediating effect of customer orientation and innovation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 256-275.
- Pitt, M. y Clarke, K. (1999), "Competing on competence: a knowledge perspective on the management of strategic innovation", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 301-316.
- Polanyi, M. (1966), *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Popadiuk, S. y Choo, C. W. (2006), "Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?", *International Journal of Information Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 302-312.
- Porter, M. E. (1990), "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 2, pp. 73-93.
- Powell, T. C. (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 15-37.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- Prajogo, D. I. (2005), "The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 217-228.
- Prajogo, D. I. y Ahmed, P. K. (2006), "Relationship between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance", *R&D Management*, Vol. 36, No. 5, pp. 499-515.
- Prajogo, D. I. y Ahmed, P. K. (2007), "The relationships between quality, innovation and business performance: an empirical study", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 380-405.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2001), "TQM and innovation: a literature review and research framework", *Technovation*, Vol. 21, No. 9, pp. 539-558.

- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2003), "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an empirical examination", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 8, pp. 901-918.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2004a), "Transitioning from total quality management to total innovation management: an Australian case", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 861-875.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2004b), "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: an empirical examination", *Technovation*, Vol. 24, No. 6, pp. 443-453.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2006a), "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance: the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, Vol. 168, No. 1, pp. 33-50.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2006b), "The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 34, No. 3, pp. 296-312.
- Prasnikar, J.; Debeijak, Z. y Ahcan, A. (2005), "Benchmarking as a tool of strategic management", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 2, pp. 257-275.
- Presbury, R.; Fitzgerald, A. y Chapman, R. (2005), "Impediments to improvements in service quality in luxury hotels", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 4, pp. 357-373.
- Quintas, P.; Lefrere, P. y Jones, G. (1997), "Knowledge management: a strategic agenda", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 385-391.
- Raghu, T. S. y Vinze, A. (2007), "A business process context for knowledge management", *Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 3, pp. 1062-1079.
- Rahman, S. -U. y Bullock, P. (2005), "Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 33, No. 1, pp. 73-83.
- Raju, P. S. y Lonial, S. C. (2001), "The impact of quality context and market orientation on organizational performance in a service environment", *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 2, pp. 140-154.
- Raju, P. S. y Lonial, S. C. (2002), "The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospitality industry: an empirical examination", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, No. 6, pp. 335-348.
- Rao, S. S.; Solis, L. E. y Raghunathan, T. S. (1999), "A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, pp. 1047-1075.
- Rayna, T. y Striukova, L. (2009), "Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry", *Service Business*, Vol. 3, No. 4, pp. 359-372.

- Reed, R. y DeFillippi, R. J. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.
- Reed, R.; Lemak, D. J. y Mero, N. P. (2000), "Total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-26.
- Reed, R.; Lemak, D. J. y Montgomery, J. C. (1996), "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 173-202.
- Reeves, C. A. y Bednar, D. A. (1994), "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.
- Regan, W. J. (1963), "The service revolution", *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 3, pp. 57-62.
- Renom Pinsach, J. (1998), *Tratamiento informatizado de datos*. Barcelona: Masson.
- Ribeiro Soriano, D. (1999), "Total quality management: applying the European Model to Spain's urban hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 1, pp. 54-59.
- Rönnbäck, A. y Witell, L. (2008), "A review of empirical investigations comparing quality initiatives in manufacturing and service organizations", *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 6, pp. 577-593.
- Rose, E. L. e Ito, K. (1996), "Knowledge creation through the internal information market: an integration of total quality management", *Quality Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 87-102.
- Ross, J. (1993), *Total quality management: text, cases and readings*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Roth, A. V. y Jackson, W. E. (1995), "Strategic determinants of service quality and performance: evidence from the banking industry", *Management Science*, Vol. 41, No. 11, pp. 1720-1733.
- Rowley, J. (2004), "Partnering paradigms? Knowledge management and relationship marketing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, No. 2, pp. 149-157.
- Rust, R. T.; Moorman, C. y Dickson, P. T. (2002), "Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both?", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 7-24.
- Rust, R.; Zahorik, A. J. y Keiningham, T. L. (1995), "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 58-70.
- Ryan, C. y Cliff, A. (1997), "Do travel agencies measure up to customer expectations? An empirical investigation of travel agencies' service quality as measured by SERVQUAL", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 1-31.
- Sabherwal, R. y Becerra-Fernandez, I. (2003), "An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels", *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, pp. 225-260.

- Saeed, K. (1998), "Maintaining professional competence in innovation organisations", *Human Systems Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 69-87.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991), "Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model", *The Service Industries Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 324-343.
- Samson, D. y Terziovski, M. (1999), "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 393-409.
- Sánchez-Peinado, E. y Pla-Barber, J. (2006), "A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: an empirical analysis in the service sector", *International Business Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 215-232.
- Saraph, J. V.; Benson, P. G. y Schroeder, R. G. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, pp. 810-829.
- Saravanan, R. y Rao, K. S. P. (2006), "Development and validation of an instrument for measuring total quality service", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 6, pp. 733-749.
- Sarin, S. y McDermott, C. (2003), "The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams", *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 4, pp. 707-739.
- Sasser, W. E.; Olsen, R. P. y Wyckoff, D. D. (1978), *Management of service operations*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Satorra, A. y Bentler, P. M. (1994), *Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis*, en Von Eye, A. y Clogg, C. C. (ed.): *Latent variables analysis. Applications for developmental research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Saunders, I. W. y Graham, M. A. (1992), "Total quality management in the hospitality industry", *Total Quality Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 243-255.
- Scarborough, H. (2003), "Knowledge management, HRM and the innovation process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5, pp. 501-516.
- Schmenner, R. W. (1986), "How can service businesses survive and prosper?", *Sloan Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 21-32.
- Schneider, B.; Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1996), "Creating a climate and culture for sustainable organizational change", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 4, pp. 7-19.
- Schofield, P. y Katics, N. (2006), "Swedish hotel service quality and loyalty dimensions", *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol. 2, pp. 123-157.
- Schulz, M. y Jobe, L. A. (2001), "Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 139-165.

- Schulze, A. y Hoegl, M. (2008), "Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: a behavioral approach", *Research Policy*, Vol. 37, No. 10, pp. 1742-1750.
- Schumpeter, J. (1934), *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Serenko, A. y Bontis, N. (2004), "Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings", *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 185-198.
- Sharpley, R. y Forster, G. (2003), "The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus", *Tourism Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 687-697.
- Shepherd, C. D. y Helms, M. M. (1995), "TQM measures: reliability and validity issues", *Industrial Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 16-21.
- Sherif, K. y Xing, B. (2006), "Adaptative processes for knowledge creation in complex systems: the case of a global IT consulting firm", *Information & Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 530-540.
- Shetty, Y. K. (1988), "Managing product quality for profitability", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 53, No. 4, pp. 33-38.
- Shetty, Y. K. (1993), "The quest for quality excellence: lessons from the Malcolm Baldrige Quality Award", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 58, No. 2, pp. 34-40.
- Shostack, G. L. (1977), "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, pp. 73-80.
- Shostack, G. L. (1984), "Designing services that deliver", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 1, pp. 133-139.
- Shostack, G. L. (1987), "Service positioning through structural change", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 34-43.
- Sigala, M. (2005), "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 391-413.
- Simonin, B. L. (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 595-624.
- Singh, P. J. y Smith, A. J. R. (2004), "Relationship between TQM and innovation: an empirical study", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 394-401.
- Sirilli, G. y Evangelista, R. (1998), "Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys", *Research Policy*, Vol. 27, No. 9, pp. 881-899.

- Sitkin, S. B.; Sutcliffe, K. M. y Schroeder, R. G. (1994), "Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 537-564.
- Skaggs, B. C. y Youndt, M. (2004), "Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 85-99.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1998), "Customer-led and market-led: let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10, pp. 1001-1006.
- Smyth, H. y Longbottom, R. (2005), "External provision of knowledge management information services: the case of the concrete and cement industries", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 247-259.
- Snyman, R. y Kruger, C. J. (2004), "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 5-19.
- Soltani, E.; Van der Meer, R.; Gennard, J. y Williams, T. (2003), "A TQM approach to HR performance evaluation criteria", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 323-337.
- Song, M. y Montoya-Weiss, M. (1998), "Critical development activities for really new versus incremental products", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 124-135.
- Song, M.; Van der Bij, H. y Weggeman, M. (2006), "Factors for improving the level of knowledge generation in new product development", *R&D Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 173-187.
- Song, X. M.; di Benedetto, C. A. y Song, L. Z. (2000), "Pioneering advantage in new service development: a multi-country study of managerial perceptions", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 378-392.
- Sousa, R. y Voss, C. A. (2002), "Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 91-109.
- Spencer, B. A. (1994), "Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 446-471.
- Spender, J. C. (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.

Stalk, G.; Evans, P. y Shulman, L. E. (1992), "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 57-69.

Stevens, E. y Dimitriadis, S. (2004), "New service development through the lens of organisational learning: evidence from longitudinal case studies", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 10, pp. 1074-1084.

Stevens, E. y Dimitriadis, S. (2005), "Managing the new service development process: towards a systemic model", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1-2, pp. 175-198.

Stewart, D. M. y Chase, R. B. (1999), "The impact of human error on delivering service quality", *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 240-263.

Storey, C. y Easingwood, C. J. (1998), "The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 335-351.

Storey, C. y Kelly, D. (2001), "Measuring the performance of new service development activities", *The Service Industries Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 71-90.

Storey, C. y Kelly, D. (2002), "Innovation in services: the need for knowledge management", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 59-70.

Subramaniam, M. y Youndt, M. A. (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 450-463.

Subramanian, A. y Nilakanta, S. (1996), "Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 24, No. 6, pp. 631-647.

Suikki, R.; Tromstedt, R. y Haapasalo, H. (2006), "Project management competence development framework in turbulent business environment", *Technovation*, Vol. 26, No. 5-6, pp. 723-738.

Sultan, F. y Simpson, M. C. (2000), "International service variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 188-216.

Sun, Y. -Y. (2007), "Adjusting input-output models for capacity utilization in service industries", *Tourism Management*, Vol. 28, No. 6, pp. 1507-1517.

Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2001a), "A conceptual model for total quality management in service organization", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 341-363.

Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2001b), "A holistic model for total quality service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 378-412.

- Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2002), "The relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 69-88.
- Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2003), "The influence of total quality service age on quality and operational performance", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14, No. 9, pp. 1033-1052.
- Swart, J. y Kinnie, N. (2003), "Sharing knowledge in knowledge-intensive firms", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 60-75.
- Szulanski, G. (2000), "The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 9-27.
- Tamimi, N. (1998), "A second-order factor analysis of critical TQM factors", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 71-79.
- Tan, K. H. y Platts, K. (2004), "A connectance-based approach for managing manufacturing knowledge", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, No. 2, pp. 158-168.
- Tang, H. K. (1998), "An integrative model of innovation in organizations", *Technovation*, Vol. 18, No. 5, pp. 297-309.
- Tang, K. H. y Zairi, M. (1998), "Benchmarking quality implementation in a service context: a comparative analysis of financial services and institutions of higher education. Part I: financial services sector", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 407-420.
- Teas, R. K. (1994), "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 132-139.
- Teece, D. J. (1998), "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 55-79.
- Teece, D. J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Terziovski, M. y Samson, D. (1999), "The link between total quality management practice and organisational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 226-237.
- Terziovski, M. y Samson, D. (2000), "The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 2, pp. 144-148.
- Tether, B. S. (2005), "Do services innovate (differently)? Insights from the European innovometer survey", *Industry and Innovation*, Vol. 12, No. 2, pp. 153-184.

- Thamhain, H. J. (2003), "Managing innovative R&D teams", *R&D Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 297-311.
- Theoharakis, V. y Hooley, G. (2003), "Organizational resources enabling service responsiveness: evidence from Greece", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 695-702.
- Thomas, D. R. E. (1978), "Strategy is different in service businesses", *Harvard Business Review*, Vol. 56, No. 4, pp. 158-165.
- Thompson, G.; DeSouza, G. y Gale, B. T. (1985), "The strategic management of service quality", *Quality Progress*, Vol. 18, No. 6, pp. 20-25.
- Thompson, V. A. (1965), "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-20.
- Thornhill, S. (2006), "Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No. 5, pp. 687-703.
- Tödttling, F.; Lehner, P. y Kaufmann, A. (2009), "Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions?", *Technovation*, Vol. 29, No. 1, pp. 59-71.
- Tonnessen, T. (2005), "Continuous innovation through company wide employee participation", *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, pp. 195-207.
- Tremblay, P. (1998), "The economic organization of tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 4, pp. 837-859.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998), "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 464-476.
- Tsang, J. H. Y. y Antony, J. (2001), "Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey", *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 2, pp. 132-141.
- Tsang, N. y Qu, H. (2000), "Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 316-326.
- Tsaur, S. -H. y Lin, Y. -C. (2004), "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 471-481.
- Tushman, M. y Nadler, D. (1986), "Organizing for innovation", *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 74-92.
- Ugboro, I. O. y Obeng, K. (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 247-272.
- Van de Ven, A. H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 590-607.

- Van den Hooff, B. y De Ridder, J. A. (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 117-130.
- Vera, D. y Crossan, M. (2003), *Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework*, en Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (ed.): *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Walczak, S. (2005), "Organizational knowledge management structure", *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, pp. 330-339.
- Walsh, J. P. y Ungson, G. R. (1991), "Organizational memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 57-91.
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2004), "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 303-313.
- Wang, P.; Tong, T. W. y Koh, C. P. (2004), "An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary", *Journal of World Business*, Vol. 39, No. 2, pp. 168-182.
- Watson, J. G. y Korukonda, A. R. (1995), "The total quality management jungle: a dialectical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, pp. 100-109.
- Weerawardena, J. y O'Cass, A. (2004), "Exploring the characteristics of marketing-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 419-428.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995), "The resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 171-174.
- Wiig, K. M. (1997), "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 399-405.
- Wilkins, H.; Merrilees, B. y Herington, C. (2007), "Towards an understanding of total service quality in hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 840-853.
- Winata, L. y Mia, L. (2005), "Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 21-39.
- Wind, J. y Mahajan, V. (1997), "Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 1-12.

Wisner, J. D. y Eakins, S. G. (1994), "A performance assessment of the US Baldrige quality award winners", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 8-25.

Wisniewski, M. (2001), "Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services", *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 6, pp. 380-391.

Witt, C. A. y Mühlemann, A. P. (1994), "The implementation of total quality management in tourism: some guidelines", *Tourism Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 416-424.

WTO (2003), "Tourism highlights edition 2003, facts & figures section". [www.wto.org](http://www.wto.org)

Yamin, S.; Mavondo, F.; Gunasekaran, A. y Sarros, J. C. (1997), "A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, No. 1/2, pp. 161-172.

Yang, C. -C. (2006), "Establishment of a quality-management system for service industries", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 9, pp. 1129-1154.

Yang, J. -T. (2004), "Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels", *Tourism Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 421-428.

Yang, J. -T. (2007), "Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture", *Tourism Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 530-543.

Yang, J. -T. (2010), "Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 42-52.

Yang, J. -T. y Wan, C. -S. (2004), "Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation", *Tourism Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 593-601.

Yasin, M. M.; Alavi, J.; Kunt, M. y Zimmerer, T. W. (2004), "TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness", *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 377-389.

Yeung, P. -K. y Lau, C. -M. (2005), "Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 611-633.

Yli-Renko, H.; Autio, E. y Sapienza, H. J. (2001), "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 587-613.

York, K. M. y Miree, C. E. (2004), "Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 291-311.

- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. Jr. y Lepak, D. P. (1996), "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.
- Youssef, M. A.; Boyd, J. y Williams, E. (1996), "The impact of total quality management on firm's responsiveness: an empirical analysis", *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 127-144.
- Zack, M. H. (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.
- Zairi, M. (1994), "Innovation or innovativeness? Results of a benchmarking study", *Total Quality Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 27-43.
- Zairi, M. (2002), "Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 8, pp. 1161-1172.
- Zander, U. y Kogut, B. (1995), "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92.
- Zemke, R. y Schaaf, D. (1989), *The service edge: 101 companies that profit from customer care*. New York: New American Library.
- Zhang, Z. (2000), "Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 129-137.
- Zhao, F. y Bryar, P. (2001), "Integrating knowledge management and total quality: a complementary process", *Proceedings of the 6th International Conference on ISO 9000 and TQM*, April, pp. 390-395.