



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

MAESTRÍA EN GESTIÓN SUSTENTABLE DEL TURISMO

**La cultura organizacional orientada a la innovación de carácter
sustentable: percepción de los empleados del hotel El Cid La
Ceiba Cozumel**

TESIS

Para obtener el grado de

Maestra en Gestión Sustentable del Turismo

PRESENTA

Estephany Alejandra Padrón Díaz de León

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE ASESORÍA DE TESIS

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Alejandro Palafox Muñoz

ASESORA

Dra. Elva Esther Vargas Martínez

ASESOR

Dr. Alfonso González Damián

ASESOR

Dr. Carlos Mario Amaya Molinar

ASESORA

Mtra. Aralí Larios Calderón

Cozumel, Quintana Roo, México, julio de 2018



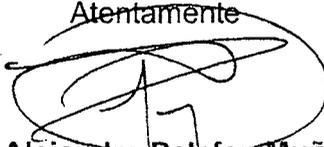
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Cozumel, Quintana Roo, a 10 de julio de 2018

Con fundamento en el artículo 13, fracción III y IV, artículo 45 fracción IV del Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Quintana Roo, los miembros del Comité de Asesores del trabajo de tesis denominado: "La cultura organizacional orientada a la innovación de carácter sustentable: percepción de los empleados del hotel El Cid La Ceiba Cozumel", elaborado(a) por el (la) C. Estephany Alejandra Padrón Díaz de León (16-20929) de la Maestría en Gestión Sustentable del Turismo, tenemos a bien informar que otorgamos nuestra anuencia y aprobación del tema de tesis presentado (artículo 48), como requisito parcial para obtener el grado de:

Maestro en Gestión Sustentable del Turismo

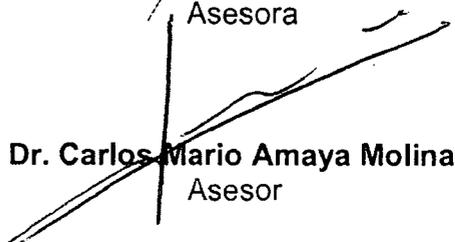


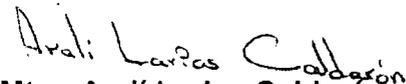
Atentamente

Dr. Alejandro Palafox Muñoz
Director




Dra. Elva Esther Vargas Martínez
Asesora


Dr. Alfonso González Damián
Asesor


Dr. Carlos Mario Amaya Molinar
Asesor


Mtra. Aralí Laríos Calderón
Asesora

Agradecimientos

A mis padres Gilberto y Claudia, quienes a pesar de la distancia han sido mi soporte clave cada día de esta increíble experiencia, gracias por su amor y apoyo incondicional.

A ti Luis Ángel, por tu infinito apoyo y comprensión, gracias por estar conmigo en los buenos y malos momentos, y por motivarme a seguir superándome cada día.

Mi agradecimiento sincero al Dr. Alejandro Palafox por todo su apoyo, sus consejos y por ser parte de este logro importante en mi vida, así mismo, agradezco a la Dra. Elva Vargas, al Dr. Alfonso González, al Dr. Carlos Amaya y a la Mtra. Aralí Larios por su retroalimentación y su guía, para hacer de esta investigación un trabajo de calidad y sobre todo el que sea una aportación al conocimiento turístico.

Agradezco al hotel El Cid La Ceiba Cozumel por abrirme sus puertas y a cada uno de los empleados por su entera disposición para hacer posible esta investigación.

Y sobre todo, agradezco a Dios por estos dos años de aprendizaje, nuevas amistades y experiencias inolvidables. Me llevo en la mente y en el corazón a lindas personas que en el trayecto de esta etapa formaron parte de mi vida.

Mis infinitas gracias a todos ustedes.

Contenido

Introducción	10
Capítulo 1. Cultura organizacional, Innovación y Sustentabilidad	19
1.1 Definición de cultura organizacional	19
1.1.1 Cultura organizacional en la hotelería	21
1.1.2 Vínculo de la cultura organizacional y la innovación desde la Teoría de Recursos y Capacidades.....	22
1.1.3 Cultura organizacional orientada a la innovación	27
1.1.4 El capital humano y su cultura en la innovación	33
1.1.5 Dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación	35
1.2 Innovación.....	41
1.2.1 Teorías de la innovación.....	42
1.2.2 Innovación a lo largo del tiempo	44
1.2.3 Innovación en hotelería	52
1.2.4 Innovación y sustentabilidad.....	52
1.2.5 Sustentabilidad	54
1.2.6 Sustentabilidad empresarial.....	57
1.2.7 Tipologías de la innovación de carácter sustentable	57
1.2.8 Importancia social, ambiental y económica de la innovación.....	62
1.2.9 La innovación como ventaja competitiva para la empresa	64
1.3 Modelo teórico	65
Capítulo 2. Marco referencial	69
2.1 Cozumel.....	69
2.2 Turismo	69
2.3 Sector hotelero en Cozumel.....	70
2.4 Hotel El Cid La Ceiba.....	72
2.5 Cultura organizacional, innovación y sustentabilidad en el hotel El Cid La Ceiba Cozumel	73
Capítulo 3. Metodología	76

3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación.....	76
3.2 Revisión bibliográfica	76
3.3 Estudio empírico	77
3.3.1 Población y muestra	77
3.3.2 Instrumento y recolección de información	78
3.3.3 Operacionalización de las variables	79
3.4 Análisis de la información	81
Capítulo 4. Resultados	83
4.1 Análisis Factorial Confirmatorio	83
4.2 Características de la muestra	88
4.3 Análisis de las variables.....	88
4.3.1 Innovación laboral.....	90
4.3.2 Participación en iniciativas innovadoras	92
4.3.3 Colaboración innovadora.....	95
4.3.4 Desarrollo de capacidades para innovar.....	97
4.3.5 Toma de decisiones para innovar	100
4.4 Correlación de Pearson	102
4.5 Prueba t-Student.....	105
4.6 Anova y Prueba Tukey.....	106
Discusión de resultados y conclusiones	109
Discusión de resultados	109
Conclusiones y recomendaciones para estudios posteriores	115
Bibliografía	117

Índice de tablas

Tabla 1	
Definiciones de cultura organizacional.....	20
Tabla 2	
Recursos y capacidades.....	25
Tabla 3	
Determinantes de la cultura organizacional orientada a la innovación.....	31
Tabla 4	
Propuestas de investigación sobre elementos relacionados con la cultura organizacional y la innovación.....	32
Tabla 5	
Dimensiones de la cultura relacionadas con la innovación de acuerdo con Hurley (1995).....	34
Tabla 6	
Conceptos de innovación.....	44
Tabla 7	
Acontecimientos de la sustentabilidad.....	55
Tabla 8	
Tipología de la innovación económica de acuerdo con la OCDE (2005).....	58
Tabla 9	
Tipología de la innovación social con base en Cloutier (2003) y Chiang y Krause (2015).....	60
Tabla 10	
Tipología de la innovación ambiental de acuerdo con González y León (2002).....	62
Tabla 11	
Operacionalización de las variables de la investigación.....	79
Tabla 12	
Cargas factoriales y varianzas.....	84
Tabla 13	
Indicadores de fiabilidad.....	85

Tabla 14	
Validez discriminante.....	86
Tabla 15	
Estimación de las covarianzas entre los factores.	86
Tabla 16	
Estadísticos descriptivos y prueba de hipótesis.....	89
Tabla 17	
Estadísticos descriptivos de la innovación laboral.....	92
Tabla 18	
Estadísticos descriptivos de la participación en iniciativas innovadoras.....	94
Tabla 19	
Estadísticos descriptivos de la colaboración innovadora.....	96
Tabla 20	
Estadísticos descriptivos del desarrollo de capacidades para innovar.....	99
Tabla 21	
Estadísticos descriptivos de la toma de decisiones para innovar.....	101
Tabla 22	
Correlación de Pearson entre las variables de investigación.....	102
Tabla 23	
Estadísticos de grupo a través de la Prueba t-Student.....	106
Tabla 24	
Análisis de la varianza.....	107
Tabla 25	
Prueba Tukey: Participación en iniciativas innovadoras.....	108

Índice de figuras

Figura 1	
Relación de los recursos, capacidades y ventajas competitivas.....	24
Figura 2	
Definiciones de cultura orientada a la innovación y aspectos a considerar.....	29
Figura 3	
Cronología de la innovación.....	51
Figura 4	
Modelo teórico.....	68
Figura 5	
Infraestructura hotelera en Cozumel de 2008 a 2017.....	70
Figura 6	
Ocupación hotelera en Cozumel de 2008 a 2017.....	71
Figura 7	
Análisis Factorial Confirmatorio.....	87
Figura 8	
Distribución de los valores.....	89
Figura 9	
Distribución de las frecuencias de la innovación laboral.....	92
Figura 10	
Distribución de las frecuencias de la participación en iniciativas innovadoras.....	94
Figura 11	
Distribución de las frecuencias de la colaboración innovadora.....	97
Figura 12	
Distribución de las frecuencias del desarrollo de capacidades para innovar.....	99
Figura 13	
Distribución de las frecuencias de la toma de decisiones para innovar.....	102

Introducción

El problema principal de las empresas durante la primera mitad del siglo XX radicaba en producir, puesto que tenían como objetivo aumentar la productividad y la eficiencia, mientras que la función comercial quedaba en segundo lugar, además, la adaptación del producto a la necesidad del cliente y la calidad no eran considerados importantes (Agulló, 1999). Asimismo, Carro y Caló (2012) señalan que el entorno que envolvía a las empresas era conservador y no implicaba el enfrentar desafíos debido al cierto grado de certeza que se tenía de los cambios en el exterior, permitiendo a las empresas atender principalmente sus problemas internos de producción, y por lo tanto, orientándose al mantenimiento del status quo.

Por otro lado, el aumento de la competencia llevó a las empresas a emplear estrategias para diferenciarse de los competidores, optando por la calidad, de manera que el cliente percibiera que el producto era algo más de lo que ofrecían otras empresas. No obstante, la competencia fue constante y "la calidad comenzó a no ser suficiente para diferenciarse de los competidores, ya que eran muchas las empresas que, por ejemplo, obtenían los certificados ISO 9000, aunque la calidad seguía siendo un requisito imprescindible para mantener la competitividad" (Pereda y Berrocal, 1999, p.27).

Por otra parte, las empresas actualmente se caracterizan por encontrarse en condiciones desfavorables, sobresaliendo la sobreoferta de los productos y los servicios, así como altos niveles de incertidumbre, por lo que han recurrido a la búsqueda de alternativas que les ayuden a contrarrestar los efectos de la competencia y los repentinos cambios comerciales a nivel mundial. En este escenario, las empresas procuran desarrollar e implementar políticas y estrategias que les permitan tener un importante crecimiento y consolidación (Aguilera y Puerto, 2012). Puesto que anteriormente los productos se concebían como simples y la

competencia no era tan sofisticada; en la actualidad los clientes son en gran medida demandantes que colocarse como la mejor opción no se considera suficientemente buena (Shapiro, 1988).

Asimismo, ante los nuevos retos que plantea el entorno económico, político, social y tecnológico las empresas deben estar preparadas para enfrentarlos, puesto que estos influyen en las operaciones y los procesos diarios de las mismas. En sentido, es importante que las empresas involucren nuevas dimensiones culturales que impliquen nuevas formas de orientar a las empresas, donde prevalezcan las estructuras organizativas flexibles, y sobre todo, es necesario estimular creencias y valores orientados al proceso innovador, debido a que es importante que los empleados tengan la habilidad y la capacidad de asumir nuevos roles con relación a crear, innovar y ganar (Rueda y Rodenes, 2010).

Asimismo, García y López (1998) argumentan que estos retos planteados delimitan las reglas y el escenario general en que las empresas han de desenvolverse, y que atentan desde los años 60 contra la supervivencia de la empresa, demandando de esta un permanente acoplamiento a los cambios del entorno, así como una respuesta a las complicaciones externas que son propiciadas por el entorno altamente competitivo (Dorrego y Jardón, 1997).

Dentro de este marco, Malaver y Vargas (2007, como se citó en Macías, 2011) señalan que en los últimos veinte años se ha construido un enfoque evolucionista, posicionando a la innovación como un proceso de aprendizaje haciendo hincapié en el rol de lo humano, de manera que la empresa pueda proveer capacidad innovativa. Así pues, la innovación se torna como un proceso acumulativo, que necesita de la colaboración de diversas personas con diferentes capacidades, por lo que se convierte en interdisciplinario y colectivo.

En este sentido, una forma de analizar cómo influyen los roles de la empresa en cuanto a su desempeño innovador y por ende competitivo es mediante la percepción, la cual se basa en la opinión de los empleados de manera subjetiva, y de acuerdo con Vargas (1994) "en el proceso de la percepción se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que reproducen y explican la realidad y que son aplicados a las distintas experiencias cotidianas para ordenarlas y transformarlas" (p.49). De manera que, la percepción del empleado se convierte en un factor clave para llevar a cabo un análisis de la situación en la cual se desenvuelve la empresa al interior y exterior, y con base en esto mejorar o eliminar acciones que limiten el progreso de la misma.

Cabe destacar que Andrea (2012), a través del análisis de trabajos relacionados con el turismo y la innovación hotelera, detecta claramente las tendencias de la mayoría de los investigadores, las cuales denomina dimensiones de la innovación estructurándolas como: dimensión humana, dimensión financiera y dimensión organizacional, de las cuales la base de la presente investigación será la dimensión humana, que hace referencia a aspectos relacionados con la participación de los empleados en el proceso de innovación, mencionado Andrea (2012) que actores como Orfila et al., (2005); Ottenbacher y Gnoth (2005); Orfila y Mattsson (2009); López et al., (2011) han involucrado estos aspectos en sus investigaciones, sin embargo, es importante mencionar que su aproximación ha sido sobre los gerentes y no a los empleados en general. Al contrario de esta investigación que busca conocer la percepción de los empleados tanto de puestos directivos, administrativos y operativos.

En este sentido, los empleados son poseedores del rol principal en esta fase de ideas, iniciativas e innovación, puesto que no se puede contar con un sistema de mejoramiento continuo sin la total participación del empleado, y sobre todo, es importante que las empresas aprovechen su activo principal y del capital intelectual que poseen de manera que logren superar y mejorar su estado actual (Cruz, 2007).

Tal como lo menciona Peter Senge (como se citó en Robayo, 2016) las empresas que sobresaldrán en el futuro serán aquellas que hagan un uso eficiente de la capacidad de aprendizaje y del entusiasmo de todos los miembros de la empresa.

Así pues, haciendo énfasis sobre el factor humano es posible "crear una espiral virtuosa en la mejora del desempeño de la empresa, con la capacidad de aprender. Una empresa de esas características, tiene a las personas presentes en todo lo que hace, pues ellas son el corazón del aprendizaje de la empresa" (Souto, 2015, p.64). Ya que muchas empresas tienen un régimen de comando y control en el cual los empleados se acoplan solamente a las funciones de su trabajo, lo cual es un desperdicio del talento humano que conlleva a una innovación y productividad deficientes (Pot, 2016).

Por lo tanto, este nuevo marco de la innovación, que promueve una continua interacción entre los diversos departamentos de la empresa, sin excluir a alguno, declara la importancia de crear una cultura organizacional que fomente y apoye los procesos de la innovación que se lleven a cabo. Es decir, "una cultura de organización orientada a la innovación, con la capacidad de establecer una estrategia global en la que se integren (...) a todos los trabajadores, y donde se concentre una visión de negocio y compañía uniforme" (Cornejo, 2009, p.6). Por lo tanto, es necesario iniciar con la innovación sobre la misma cultura, desarrollando y apoyado la creatividad, reconociendo los logros innovadores, tolerando los fracasos, promoviendo la participación de los empleados, otorgando autonomía en el trabajo, invirtiendo en hacer al empleado más cualificado y competente en su puesto, asignando recursos para la innovación y espacios para que las personas identifiquen problemas y tomen decisiones (Rueda y Rodenes, 2010).

Así pues, los factores importantes de la innovación se encuentran en las relaciones entre los empleados, en el conocimiento tácito (Polanyi, 1966), así como en la

capacidad de la empresa para transformarlo en conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995); es decir, en el recurso humano.

Si bien, el estudio y comprensión de la innovación en un inicio tenía un sesgo desde lo técnico o tecnológico, Gómez (2013) afirma que hoy en día, puede ser visto desde miradas más complejas e integradoras como la cultura organizacional. De acuerdo con Gómez (2013) "estos rasgos culturales (...) están en sus creencias, valores, instituciones colectivas, conocimientos, capacidades y percepciones que condicionan el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la misma innovación, en las pautas de comportamiento de sus miembros, conformando todas ellas la cultura organizacional" (p.30).

Ahora bien, esta cultura impulsará el uso eficiente de los recursos teniendo como principal tarea el desarrollo de la innovación partiendo de la base de que los empleados son claves para el éxito de la empresa. Puesto que Nonaka y Takeuchi (1995, como se citó en Souto, 2015) argumentan que actualmente la innovación es una labor compartida entre todos los miembros de la organización, de manera que ya no puede concentrarse únicamente en algún área, sino que da paso para que el empleado se sienta con la libertad de innovar.

Por otra parte, Ibarra (2014) señala que si bien la innovación puede proveer beneficios económicos, la actual crisis ambiental que aqueja al planeta, demanda que las industrias del turismo respeten los criterios de la sustentabilidad sin importar la ubicación o el tamaño de la empresa, a su vez, considera que las empresas al involucrarse con la sustentabilidad pueden proveerles un desarrollo y éxito a largo plazo, puntualizando que la innovación tiene un papel decisivo en la búsqueda la sustentabilidad. Sin embargo, la sustentabilidad no solo está ligada a la naturaleza, sino que descansa en tres elementos primordiales: el ambiental, social y económico, de tal manera que una empresa que opte definirse sustentable tiene que cumplir con todos no solamente el ambiental.

Además, la literatura sobre la incidencia de la sustentabilidad en la innovación en el ámbito hotelero desde la percepción de los empleados es escasa, la existente está más relacionada a la innovación tecnológica. Por lo que un desacierto que se suscita regularmente es aminorar la innovación a las actividades tecnológicas. Siendo este error propagado por el Manual de Oslo, que en un inicio solo contemplaba las innovaciones de proceso y de producto, excluyendo las actividades terciarias (servicios), originando un sesgo a favor de las actividades manufactureras (Anton y Duro, 2009). Asimismo, no existe un modelo que permita medir la percepción de los empleados respecto a la innovación desde la perspectiva de la sustentabilidad.

Haciendo énfasis en el sector hotelero, la hotelería en México y a nivel mundial ha lidiado con los cambios de índole política, económica y social ocurridos en su entorno, permitiéndoles adaptarse en el proceso de la globalización. Por otro lado, el progreso del aspecto tecnológico considerado como más dinámico tiende a afectar de manera considerable a los mercados. Así pues, este sector presenta una postura relacionada con el sostener una eficiencia en sus operaciones, de manera que les brinde las herramientas necesarias para competir, atendiendo cualquier circunstancia relacionada con los requerimientos de la demanda (UDLAP, s. f.). Puesto que, Barbosa y Dominique (2012) consideran que la globalización y la competitividad han propiciado que el cliente se encuentre más informado y por consiguiente este sea cada vez más exigente, convirtiéndose la innovación más que en una condición necesaria para las empresas en un desafío, brindándoles la capacidad de poder diferenciarse de la competencia transformándose por lo tanto en una ventaja competitiva.

Asimismo, en el actual contexto competitivo, globalizado e incierto, las actividades que pudieran generar las empresas se ven afectadas por las decisiones y acciones que se presentan en otros ámbitos como el político, sociocultural, tecnológico y económico, de los cuales la empresa no está exenta, por lo que debe analizar los

ámbitos en los que interactúa y en función de ello delimitar estrategias que le permitan actuar y defenderse de los cambios bruscos que se presentan en un mercado cada vez más inestable, donde solo sobreviven los que tienen capacidad de negociación y quienes toman como reto a la innovación, pues hoy en día y como se mencionó anteriormente, se considera como una ventaja competitiva para encaminar a la empresa hacia el éxito.

Al mismo tiempo, Guerra (2010) sugiere que dentro de la innovación en las empresas, es necesario atender los aspectos relacionados con la estructura organizacional, de manera que se produzca un rediseño en ella y pueda persuadir al empleado hacia la innovación, en este sentido, a través del adecuado diseño de los puestos y los niveles jerárquicos se verá favorecida la cultura permitiendo el flujo de ideas y una comunicación más constante, de manera que no exista inconveniente para que el personal pueda innovar.

Por otro lado, de acuerdo con Tepeci (2005) sorprendentemente se ha efectuado muy poca investigación de cultura empírica en la industria de la hotelería a pesar de que la cultura organizacional es más importante en las organizaciones de servicio que en las empresas manufactureras.

Asimismo, Guerrier y Deery (1998) plantean que a través de una extensa revisión de los problemas de recursos humanos en la industria de la hospitalidad, llegaron a la conclusión de que hay una relativa escasez de estudios sobre la organización en el sector. Aquellos que parecen enfocarse en la cultura organizacional generalmente se han dirigido a dos cuestiones generales. Primero, una serie de estudios han examinado los vínculos entre la cultura organizacional y el desempeño en la industria. En segundo lugar, los investigadores han notado los vínculos entre la cultura organizacional y otras variables que pueden tener un impacto directo o indirecto con el rendimiento.

Además, a pesar del creciente interés en las actividades de innovación en el sector de servicios, hasta la fecha hay una carencia de estudios sobre la innovación en la industria de la hospitalidad (López et al., 2011 y Reinel et al., 2013). Sumando a esto y haciendo hincapié en el vacío encontrado en cuanto a investigaciones de la cultura organizacional orientada a la innovación de carácter sustentable dentro el sector hotelero.

Ahora bien, sobre las bases de las ideas expuestas, el trabajo de investigación se concentrará en el hotel El Cid La Ceiba Cozumel, localizado en la carretera Chankanaab kilómetro 4.5, en Cozumel, Quintana Roo, el cual pertenece a una cadena hotelera mexicana; se eligió este hotel debido a la apertura y disposición por parte del personal para la participación en la investigación, además, la empresa considera que hace esfuerzos significativos en la innovación apoyándose de los valores que promueven al interior, señalando que la información obtenida de la investigación será útil para mejorar en los aspectos que sean necesarios. Por lo tanto, en esta empresa se analizará la percepción de los empleados sobre las dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable.

En este sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿cuál es la percepción de los empleados del hotel El Cid La Ceiba Cozumel sobre las dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable?

Por lo tanto, el objetivo general será el revelar la percepción de los empleados del hotel El Cid La Ceiba Cozumel sobre las dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable. Para alcanzar lo anterior, será necesario: a) establecer el estado del arte de cada constructo de la investigación, así como caracterizar la relación existente entre la cultura organizacional y la innovación, así como las particularidades de la innovación de carácter sustentable;

b) diseñar un modelo que permita operacionalizar la percepción de los empleados del hotel El Cid La Ceiba Cozumel en cuanto a las dimensiones de la cultura de la organización orientadas a la innovación de carácter sustentable; c) analizar cómo influyen las dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable en los empleados del hotel, y por último d) describir la percepción de los empleados respecto a cada una de las dimensiones de la cultura organizacional orientada a la innovación de carácter sustentable. Con base en lo anterior, los supuestos son que la percepción de los empleados respecto a cada una de las dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable: 1) innovación laboral, 2) colaboración innovadora, 3) participación en iniciativas innovadoras, 4) desarrollo de capacidades para innovar, y 5) toma de decisiones para innovar, es favorable al presentarse una media de cinco o superior, lo cual supone que la empresa se apoya de estas y de los empleados para innovar.

Capítulo 1. Cultura organizacional, Innovación y Sustentabilidad

1.1 Definición de cultura organizacional

El concepto de cultura inició como un concepto antropológico (Gutiérrez, 2013), pero es en la década de los setenta cuando el tema y los conceptos de "cultura de la organización" y sus derivados "cultura de la empresa", "cultura corporativa", "cultura como imagen " etc., se consolidan y se multiplican, emprendiendo el camino para analizar las organizaciones, sobre todo empresariales, desarrollándose aspectos simbólicos de las historias culturales de la organización, de las ceremonias, de los ritos, entre otros (Turner 1973, Pettigrew 1979, Peters 1978, como se citó en Fernández, 2002).

Gutiérrez (2013) para ilustrar un poco más, señala que se puede considerar que así como las personas, las empresas también poseen una personalidad y esta es definida como cultura organizacional, la cual permitirá prever sus conductas y actitudes, ayudándole a la empresa a diferenciarse del resto al presentar estas características.

Ahora bien, Fernández (2002) señala que durante los años ochenta diversos estudios a través de distintos enfoques teóricos y metodológicos son realizados respecto al tema, dándole mayor importancia al entorno empresarial. En este sentido, conviene analizar las aportaciones de diversos autores, pues muestran aspectos distintivos e importantes de identificar (Ver tabla 1).

Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional

Autor	Definición
Ouchi, W. (1982)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Pümpin, C y García S. (1988)	Es el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa.
Denison (1989)	Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. Considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.
Chiavenato (1989)	Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
Leal Millan (1991)	Es el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y el presente de su estrategia.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia esta dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Koontz y Wehrich (1991)	Es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente.
Llopis (1992)	Es el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno.
Garmendia y Parra (1993)	Es el sistema de valores, transmitido por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno.

AECA (1997)	Es el conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, rituales y hábitos compartidos por los integrantes de la organización; los cuales determinan una identidad específica y diferencial, tanto de cara a los propios miembros como respecto del entorno, en el cual la organización está inmersa.
Ribes Pons, A. (2000)	Es el conjunto articulado de sus querencias, creencias, pautas de comportamientos y medios que comparten sus componentes y es, en cierto modo, el común denominador de las culturas de quienes la integran.

Fuente: Elaboración propia con base en: Ouchi, W. (1982); Schein, E. (1988); Denison (1989); Chiavenato, (1989); Pümpin, C y García S. (1988); Hofstede, G. (1991); AECA, (1997); Ribes Pons, A. (2000), como se citó en Rueda y Rodenes (2010), Leal Millan (1991); Koontz y Weihrich (1991); Llopis (1992), Garmendia y Parra, (1993), como se citó en Fernández (2002).

Como se apreció en la tabla anterior, la cantidad de definiciones de la cultura organizacional es basta, y en su mayoría los autores coinciden que la cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, creencias y ritos, que caracterizan a los miembros de una organización, cuya base cultural es difícil de cambiar, además, esta puede ser un factor importante para enfrentar problemas internos y externos de la empresa.

1.1.1 Cultura organizacional en la hotelería

De acuerdo con Tepeci (2005) sorprendentemente se ha realizado muy poca investigación de cultura empírica en la industria de la hotelería a pesar de que la cultura organizacional es más importante en las organizaciones de servicio que en las empresas manufactureras. Sin embargo, Guerrier y Deery (1998) señalan que aquellos que parecen enfocarse en la cultura organizacional generalmente se han dirigido a dos cuestiones generales. Primero, una serie de estudios han examinado los vínculos entre la cultura organizacional y el desempeño en la industria. En segundo lugar, los investigadores han notado los vínculos entre la cultura organizacional y otras variables que pueden tener un impacto directo o indirecto con el rendimiento.

Ante esto, fue posible encontrar en la literatura una cantidad mínima de investigaciones que establecieran el estudio de la cultura organizacional dentro de

la hotelería (Ogbonna y Harris (2002); Tepeci (2005); Gobara et al., (2010); Borda et al., (2011); Takahashi y Lieth, (2011); Rodríguez (2013); Hayashi et al., (2014); y Kao et al., (2016), identificando claramente el interés por investigaciones tipo diagnóstico, cuyo propósito es conocer el estado, grado e intervención de la cultura organizacional en el sector hotelero.

1.1.2 Vínculo de la cultura organizacional y la innovación desde la Teoría de Recursos y Capacidades

López et al., (2004) mencionan que para la década de los ochenta, el entorno se volvió tumultuoso, incrementando la competencia internacional, y sobre todo, se concibió una inclinación por crear desde el interior de la empresa, lo cual le otorga a la empresa ventaja en el mercado, y de acuerdo con Ibarra y Suárez (2002) se aprecia "esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas" (p.65), donde la innovación juega un papel central en los procesos internos de la empresa.

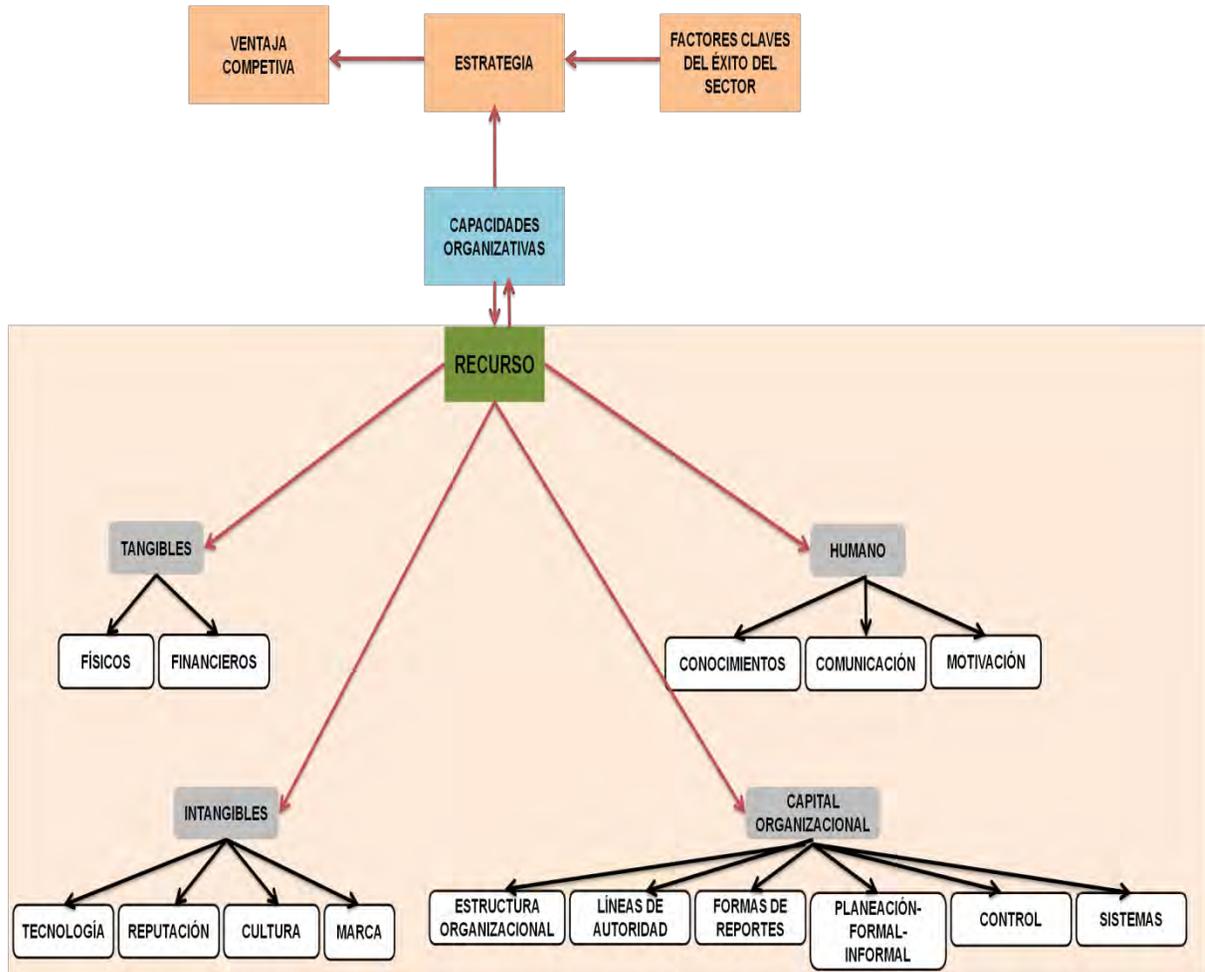
Partiendo de los supuestos anteriores, Huerta et al., (2004) y Martínez et al., (2010) señalan que es el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades la que busca exponer las causas por las cuales las empresas al encontrarse inmersas en un mismo ambiente competitivo adquieren diferentes grados de rentabilidad.

Dentro de los autores que han influido en las últimas décadas en la teoría de recursos y capacidades han sido Barney (1991), Grant (1998) y Mahoney y Pandian (1992, como se citó en Naranjo et al., 2012), pues consideran estas herramientas como estrategias de administración y gestión importantes en la determinación de ventajas competitivas que les brindan eficiencia y efectividad.

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

En pocas palabras, los recursos y las capacidades fundamentales encauzan las estrategias y ayudan a potenciar los beneficios de la empresa, como lo presenta Grant (2006, como se citó en Cardona, 2011) (Ver figura 1).

Figura 1. Relación de los recursos, capacidades y ventajas competitivas



Fuente: Adaptado de Grant (2006).

Así pues, los recursos "son cualquier entrada en un sistema productivo en el que se genera una salida (productos y/o servicios) (...) se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales, de conocimiento, de experiencia del equipo de gestión y de servicio al cliente, entre otros" (Helfat y Peteraf, 2009, como se citó en Sánchez y Herrera, 2016, p.136), estos a su vez, pueden ser tangibles e intangibles, identificando y midiendo fácilmente a los primeros, al contrario de los segundos (Sánchez y Herrera, 2016). Además, de acuerdo con Cardona (2011) los recursos se asocian a los procesos y rutinas operativas y administrativas llamadas capacidades. Por su parte, las capacidades o también conocidas como

competencias son definidos por Cuervo (1993, como se citó en Ibarra y Suárez 2002) como:

conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan en el intercambio de la información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración del personal. (p.71)

Por lo que tomando en cuenta las concepciones de algunos autores, la tabla 2 muestra lo que ellos contemplan como recursos y capacidades, pues el propósito es comparar sus aportaciones de tal forma que se pueda comprender cada una de las estrategias que pueden implementarse con base en la integración de los recursos y capacidades propias de cada empresa.

Tabla 2. Recursos y capacidades

AUTOR	DESCRIPCIÓN
Hofer y Schendel (1978)	<p>Recursos financieros: flujo de caja, capacidad de endeudamiento, nueva disponibilidad de capital.</p> <p>Recursos físicos: planta y equipo, inventarios.</p> <p>Recursos humanos: científicos, supervisores de producción, personal de ventas.</p> <p>Recursos organizativos: sistemas de control de calidad, cultura corporativa, relaciones.</p> <p>Capacidades tecnológicas</p>
Barney (1991)	<p>Físicos: tecnología, equipo, instalaciones, localización geográfica y acceso a materias primas.</p> <p>Humanos: entrenamiento, experiencia, criterio, inteligencia, relaciones, intuición de directivos y trabajadores.</p> <p>Organizacionales: estructura formal e informal, el control y la coordinación de los sistemas, relaciones entre grupos dentro de la empresa, y entre la empresa y otros agentes de su ambiente.</p>
Mahoney y Pandian (1992)	<p>Tierra y equipo</p> <p>Mano de obra: capacidades y conocimientos de los trabajadores.</p> <p>Capital: organizativo, tangible e intangible.</p>

Grant (1996)	Tangible: físicos y financieros.	
	Intangible: tecnología, reputación, cultura y marca.	
	Humano: conocimientos, motivación y comunicación.	
	Capital organizativo: estructura organizacional, líneas de autoridad, formas de reporte, planeación-formal-informal, control y sistemas.	
Sáez (2000)	Tangibles: físicos y financieros	
	Intangibles: humanos y técnicos	
	Capacidades: estratégicas, tecnológica, personal y organizativas	
Navas y Guerras (2002)	Tangibles: físicos y financieros	
	Intangibles	No humanos: tecnológicos
		Humanos: Organizativos

Fuente: Elaboración propia con base en Hofer y Schendel (1978), Barney (1991), Mahoney y Pandian (1992), Grant (1996) (citados en Sánchez y Herrera 2016), Sáez (2000), Navas y Guerras (2002).

En la tabla anterior se puede observar que Grant (1996) contempla la cultura como un recurso intangible en las empresas, puesto que reside en los valores, actitudes, creencias, así como en la motivación del personal, los cuales contribuyen a definir el modo de hacer las cosas.

Ahora bien, es importante señalar que la innovación no aparece de manera explícita dentro de los recursos y capacidades expuestas por los autores anteriores, pero al hablar de tecnología la innovación tiene un papel indispensable en este proceso, pero es importante no reducir la innovación solo a la parte tecnológica, pues puede influir en los aspectos organizativos y humanos en cuanto a una cultura innovadora.

Así pues, es considerablemente aceptado que "la capacidad de innovar de una organización está estrechamente vinculada a su capital humano" (Subramaniam y Youndt 2005, como se citó en Pizarro et al., 2011, p.140), convirtiéndose el conocimiento y las capacidades de los empleados en fuente de innovación (Wang y Chang 2005, como se citó en Pizarro et al., 2011). Esto será posible siempre y cuando la empresa detecte a la innovación como una fuente poderosa de ventaja competitiva. Además, al involucrar a la innovación con los recursos y capacidades

los resultados a obtener contribuyen a la generación de conocimiento, un aspecto fundamental para que las empresas a través de sus componentes internos establezcan las estrategias que le permitan generar rentabilidad, y así mismo presencia redituable en el mercado.

En fin, diversos especialistas han considerado a la innovación como un componente necesario para las empresas que simplemente aspiran seguir siendo competitivas o requieran de ventajas a largo plazo (Mathinson et al., 2007).

Por otro lado, el enfoque del conocimiento dentro de la innovación y como parte del aprendizaje en el mismo, es indispensable y punto de partida para la gestión de la innovación, ya que "puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante (...) una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa" (Nagles, 2007, p.77).

1.1.3 Cultura organizacional orientada a la innovación

De acuerdo con Lawson y Samson (2001, como se citó en Yeşil y Kaya, 2012) en comparación con las décadas de 1980 y 1990, las empresas de hoy enfrentan un desafío adicional: el requisito de innovar, no solo ocasionalmente sino a menudo, rápidamente y con una sólida tasa de éxito, ejerciendo presión sobre las organizaciones para que busquen nuevas formas de ser creativas e innovadoras. Por lo tanto, eso motiva y permite que la innovación en las organizaciones se haya convertido en una pregunta importante que toda organización busca responder para sobrevivir en el mundo de los negocios de hoy. En este sentido, una de las fuentes más importantes que las organizaciones prestan atención es la cultura organizacional que puede crear y apoyar un entorno en el que la innovación pueda florecer.

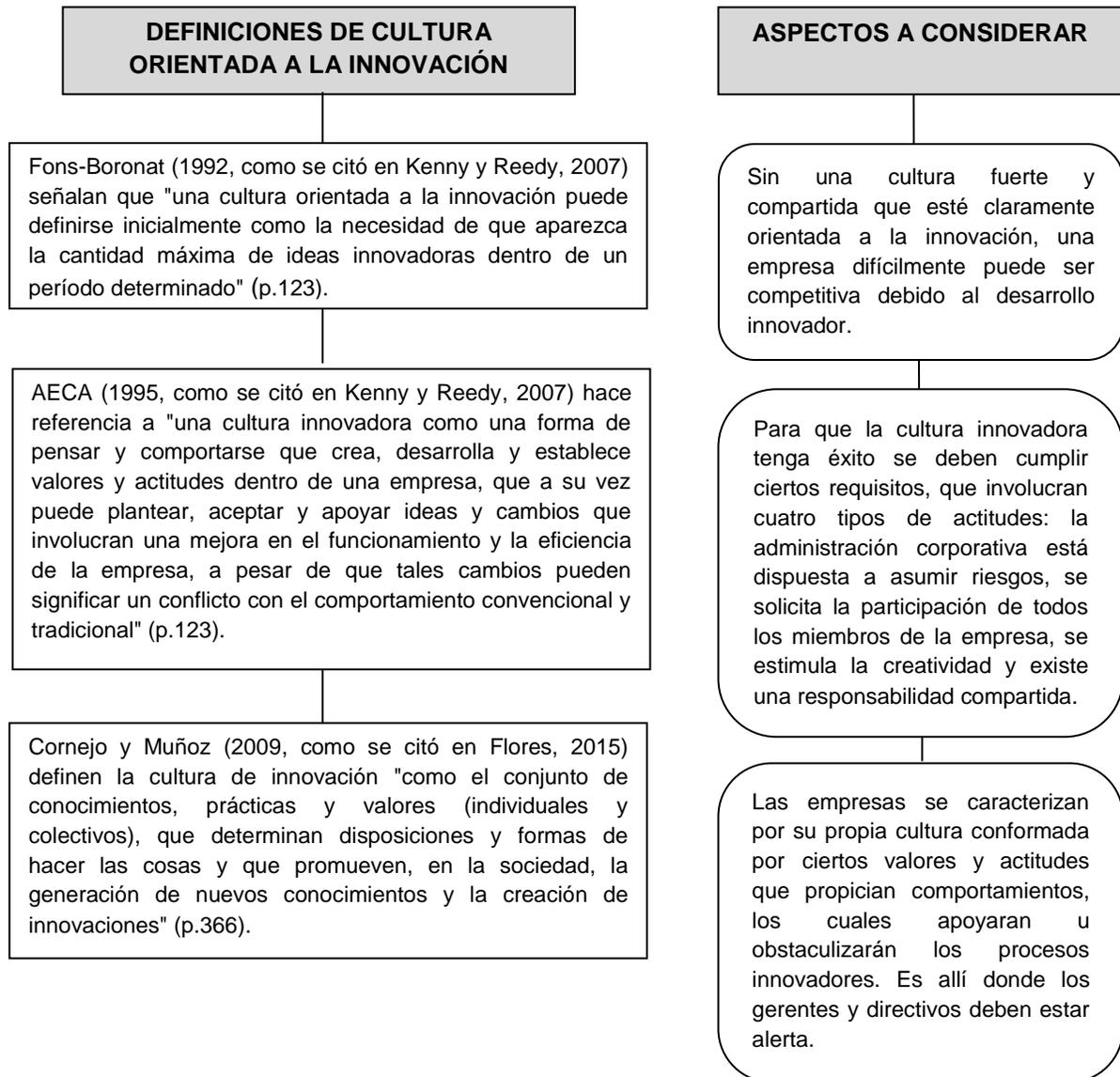
En esta misma línea, se considera que los factores culturales podrán incitar un comportamiento innovador en los empleados, pudiendo aceptar a la innovación como un valor importante en la empresa y de esta manera exista el compromiso con la misma (Hartmann, 2006, y Naranjo et al., 2012, como se citó en Naranjo y Calderón, 2015).

No obstante, a pesar de la importancia dada a la cultura como un estimulante para la innovación, la investigación empírica sigue siendo limitada (Jiménez et al., 2012), y a su vez Büschgens et al., (2013) argumentan que todavía falta una explicación teórica convincente para la relación entre la cultura organizacional y la innovación.

Asimismo, las revisiones de los modelos actuales de innovación sugieren que se presta poca atención al papel de los factores humanos en el proceso de la innovación, especialmente el papel de la cultura organizacional como influencia en la innovación. Por lo tanto, los problemas conceptuales y metodológicos que plagan la investigación sobre la cultura, a su vez, limitan los esfuerzos de los académicos para evaluar el vínculo entre la innovación y la cultura organizacional (Jaskyte y Dressler, 2005).

En este sentido, Flores (2015) deja claro que "el papel protagónico del factor humano como elemento medular fundamentado en actitudes innovadoras y creativas son los que van a potenciar los recursos tangibles, generalmente escasos, para materializar proyectos de innovación" (p.367). Por lo tanto, es importante conocer que es lo que contempla una cultura organizacional orientada a la innovación, por lo que en la siguiente figura se describen algunas de las definiciones que han utilizado algunos autores para sus investigaciones, así como los aspectos a contemplar para lograr el propósito de ser una empresa competitiva (Ver figura 2).

Figura 2. Definiciones de cultura orientada a la innovación y aspectos a considerar



Fuente: Elaboración propia a partir de Flores (2015) y Kenny y Reedy (2007).

Flores (2015) hace referencia acerca de la importancia de las empresas flexibles bajo la dirección de gerentes que estén dispuestos a asumir riesgos y a buscar alternativas que les ayuden a aprovechar el talento innovador de sus empleados, a su vez, es importante que tengan la capacidad de tolerar los errores buscando siempre la mejora continua de toda la empresa. Por lo que tomando en cuenta lo anterior, es necesario contar con una cultura organizacional que busque la

innovación, puesto que de esta manera la empresa podría verse favorecida y ser reconocida en el mercado, ya que involucra al personal incitándolo a innovar debido a que confían en las competencias de los mismos.

Por lo tanto, el núcleo de la cultura organizacional son los valores compartidos, con una fuerza cultural que describe hasta qué punto los empleados de la empresa comparten los valores (Saffold, 1988, como se citó en Büschgens et al., 2013). A su vez, la internalización de los valores organizacionales debe conducir a una congruencia de los objetivos de la administración y los empleados individuales. Por lo tanto, exhibe una importante función de coordinación porque las actividades de los individuos tiene un papel fundamental en el desarrollo de los procesos de innovación (Salvato, 2009, como se citó en Büschgens et al., 2013).

Por otro lado, los escasos estudios de investigación se han centrado en las características organizativas que guían a la innovación, teniendo en cuenta la importancia de la cultura organizacional para inducirse en la innovación; las prácticas orientadas a la gestión y recursos humanos relacionados con una cultura que apoya a la innovación se convierten en un tema cautivador para los investigadores (Sadegh y Ataei, 2012).

En esta misma línea, algunos autores han establecido ciertos aspectos importantes que determinarán una cultura organizacional orientada a la innovación (Ver tabla 3).

Tabla 3. Determinantes de la cultura organizacional orientada a la innovación

Damanpour (1991)	Una investigación de los antecedentes de la innovación organizacional, descubrió que la actitud gerencial a favor del cambio y de las comunicaciones internas y externas se relacionan positivamente con la innovación.
Woodman et al., (1993)	Proponen que la cultura organizacional, las recompensas y los recursos son aspectos que determinan el comportamiento creativo en las empresas.
Amabile et al., (1996)	Encontraron que el ambiente de trabajo influye en el nivel de creatividad en las empresas.
Ahmed (1998)	Argumentó que la cultura es un condicionante principal de la innovación y la posesión de características culturales positivas proporciona a la empresa los elementos necesarios para innovar.
Edwards et al., (2002)	Reflejaron que la cultura organizacional con valores, normas y creencias es un invaluable habilitador de la innovación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Yeşil y Kaya (2012).

En este sentido, es necesario propagar una actitud dispuesta al cambio donde la gerencia y el resto de los empleados se vean involucrados en él, siendo indispensable un ambiente de trabajo que propicie estos escenarios de cambio donde los valores, normas y creencias tendrán un papel fundamental, de manera que sea posible la acumulación de características culturales positivas que fomenten la innovación.

Asimismo, McLean (2005) considera que una aportación importante es la de Angle (1989), quien establece una agenda de investigación que incluye propuestas sobre la relación entre variables importantes para la cultura organizacional y la innovación (Ver tabla 4).

Tabla 4. Propuestas de investigación sobre elementos relacionados con la cultura organizacional y la innovación

Propuesta 1	La innovación organizacional ocurre en empresas que brindan un contexto que contiene condiciones tanto habilitantes como motivadoras para la innovación; la innovación no ocurrirá cuando falte alguno de los factores.
Propuesta 2	La efectividad de la innovación está asociada positivamente con la frecuencia de comunicación entre personas que tienen marcos diferentes de referencia.
Propuesta 3	La competencia con las unidades pares en la empresa por los recursos escasos está asociada con la reducción de la efectividad de la innovación.
Propuesta 4	La eficacia de la innovación se relaciona positivamente en la medida en que la empresa puede integrar personalidades creativas para lograr sus propósitos.
Propuesta 5	El nivel de innovación organizacional es más alto en las organizaciones orgánicas que en las organizaciones mecanicistas, particularmente en condiciones de cambio ambiental e incertidumbre.
Propuesta 6	El nivel de actividad innovadora en una empresa se asocia positivamente con la disponibilidad de modelos de rol de innovación o mentores que disfrutan de un alto estatus en la organización y que son recompensados de forma apropiada por sus contribuciones innovadoras.
Propuesta 7	El nivel de actividad innovadora en una organización es mayor en una organización donde existe un consenso entre la organización y los miembros de que los comportamientos espontáneos e innovadores son una parte legítima del contrato psicológico.
Propuesta 8	El éxito de la innovación se relaciona positivamente con la capacidad de la gerencia para equilibrar el compromiso de los miembros del equipo de innovación y con la organización en general.
Propuesta 9	La efectividad de la innovación está asociada positivamente con la cohesión del grupo, siempre que exista un clima abierto y de confrontación para la resolución de conflictos dentro del equipo de innovación. En ausencia de ese clima, la cohesión se relaciona negativamente con el nivel de innovación del equipo.

Fuente: Adaptado de Angle (1989, como se citó en McLean, 2005).

En este sentido, se reafirma la importancia del contexto de la organización y las condiciones óptimas para motivar y propiciar comportamientos innovadores, donde la comunicación y la cohesión serán factores esenciales, así como el protagonismo de la gerencia para impulsar una cultura organizacional que contemple a la innovación como un elemento útil para la competitividad de la organización.

Cabe agregar, que un examen cuidadoso de la literatura sobre cultura organizacional e innovación revela que los investigadores se han centrado principalmente en la fortaleza de la cultura organizacional y han tratado de identificar los valores, las normas, las creencias y los supuestos de la organización que caracterizan a las organizaciones innovadoras (Jaskyte y Dressler, 2005).

Entre los valores, normas y suposiciones identificadas como características de las organizaciones innovadoras se encuentran el desafío del status quo, la libertad para hacer cambios, el trabajo en equipo, el compartir objetivos comunes, las relaciones colegiales y participativas, el compartir información abiertamente, la flexibilidad y adaptabilidad, la autonomía, la asunción de riesgos, los resultados, la orientación, la creatividad, la estimulación, el desafío, la orientación futura, la cohesión, el sentido de familia, el compromiso, la aceptación de errores, el dinamismo y el espíritu empresarial (Delanna y Houser, 2000; Hurley y Hult, 1998; Kitchell, 1995; O'Reilly y Tushman, 1997; Russell, 1990; Schein, 1994; Wallach, 1983) (como se citó en Jaskyte y Dressler, 2005). Si bien, hay un considerable número de propuestas conceptuales sobre lo que constituye una cultura orientada a la innovación y el efecto de la fuerza de la cultura en la innovación, el apoyo empírico para ellos es escaso y poco sistemático.

1.1.4 El capital humano y su cultura en la innovación

De acuerdo con Castro (2011) la innovación hace referencia a aspectos de diversa índole en la empresa que influyen en las estrategias a implementar, la administración, la mercadotecnia, el capital humano, entre otros, señalando que la innovación se ha convertido en una necesidad imperante en el actual mercado competitivo, por lo que la mejor fórmula para involucrarse en la innovación es gestionando el talento de sus empleados.

Además, López et al., (2004) añaden que el capital humano como parte de los recursos intangibles en las empresas concibe al conocimiento, la destreza, la capacidad y la motivación de cada empleado como fundamentales en el proceso de la innovación con el fin de generar ideas e impulsar la creatividad. En la misma línea, Amar (2002) señala que un capital humano con estas características permitirá a las empresas ser creativas, innovadoras y a su vez más productivas.

Ante esto, las percepciones de los empleados de la empresa sobre la capacidad innovadora pueden influir con base en sus habilidades, conocimientos y destrezas, así mismo, va a influir con base al grado de participación que los trabajadores centrales otorguen al resto de los empleados.

Por lo tanto, la cultura organizacional se convierte un factor clave en el desempeño del capital humano. En este sentido, Hurley (1995) planteó cuatro aspectos específicos que relacionan a la cultura con la innovación (Ver tabla 5): 1) toma de decisión participativa, 2) compartir el poder, 3) apoyo y colaboración y 4) personas y el desarrollo profesional.

Tabla 5. Dimensiones de la cultura relacionadas con la innovación de acuerdo con Hurley, (1995)

Toma de decisiones participativa	<p>Aumenta la participación y el compromiso de innovar (Damanpour, 1991; Thompson, 1965).</p> <p>Los aumentos percibidos sobre libertad para actuar e innovar (Scott y Bruce, 1994; Ángulo, 1989).</p> <p>Aumenta el flujo de la información y la comunicación hacia arriba / abajo (Kanter, 1983).</p>
Compartir el poder	<p>Facilita la colaboración y el intercambio de información y recursos necesarios para la aplicación (Kanter, 1983; Thompson, 1965; Van de Ven, 1986).</p> <p>Reduce el enfoque en el área, la política y el estatus que puede desalentar a la gente de la innovación (Thompson, 1965).</p> <p>Impulso de auxiliares y aceptación de nuevas ideas (Van de Ven, 1986; Kanter, 1983).</p>
Apoyo y colaboración	<p>Facilita la comunicación y la colaboración entre grupos que es necesario para la aplicación (Shepard, 1967; Angle, 1989; Damanpour, 1991; Daft y Becker, 1978).</p> <p>Reduce el miedo y aumenta la apertura y por lo tanto alienta nuevas ideas y asunción de riesgos (Cummings, 1965; Gibb, 1972; Pierce y Delbecq, 1977; Scotty Bruce, 1994).</p> <p>Nutre y estimula las ideas innovadoras (Waldman y Bass, 1991).</p> <p>Aumenta la fertilización cruzada de ideas (Aiken y Hage, 1971).</p> <p>Señales a los empleados que son valorados que les anima a cuidar acerca de la innovación para el bien de la organización (Eisenberger et al., 1990;</p>

	Waldman y Bass, 1991).
Personas y desarrollo profesional	<p>Infunde la organización con nuevas ideas (Thompson, 1965; Damanpour, 1991; Katz y Tushman, 1981).</p> <p>Mejora la capacidad de comprender las nuevas ideas (Badawy, 1988; DewarDutton, 1986; Damanpour, 1991; McGinnis y Ackelsberg, 1983; Rey y Anderson, 1990).</p> <p>Mejora la creatividad y la capacidad de notar nuevas oportunidades (Angle, 1989).</p> <p>Auxiliares en la aplicación mejorando la resolución de problemas (Senge, 1990; McGinnis y Ackelsberg, 1983; Rey y Anderson, 1990).</p>

Fuente: Hurley (1995).

Con base en lo anterior, se contempla para esta investigación ciertos aspectos de la cultura organizacional: innovación laboral, toma de decisiones, colaboración, participación, desarrollo de capacidades, orientadas a la innovación sustentable de carácter social, económico y ambiental. Se considera que dichos aspectos evaluados a través de la percepción de los empleados ayudarán a identificar el nivel de incidencia en el desempeño de sus tareas.

Asimismo, resulta oportuno mencionar que de acuerdo con García et al., (2017) entre la sustentabilidad y la innovación puede desarrollarse un equilibrio importante en las empresas en cuanto a su responsabilidad y compromiso de atender aspectos relacionados con el medio ambiente, el económico y el social, siendo estos el sostén principal de la sustentabilidad.

1.1.5 Dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación

1) Innovación laboral

De acuerdo con ISEieurope, (2011) la innovación laboral es:

aquella que tiene una vinculación con la gestión de personas y por tanto se refiere a la adopción de soluciones innovadoras en los procesos de recursos humanos (selección, promoción, retribución y desvinculación), en la

organización del trabajo (sistemas de generación de ideas y de búsqueda de aplicaciones prácticas, modo de producción etc.) o en el lugar de trabajo (prevención de riesgos laborales y salud laboral. (párr.1)

De tal manera que mejoren el ambiente, la calidad y el servicio que brindan las empresas por medio del buen reclutamiento, capacitación y asesoramiento. A su vez, una investigación elaborada por la Comisión Europea, considera como beneficios de la innovación laboral los siguientes:

- a) favorece la productividad,
- b) mejora la calidad de trabajo,
- c) puede mejorar los aspectos de seguridad y salud laboral,
- d) puede mejorar la transparencia en la toma de decisiones,
- e) ayuda a desarrollar la identidad corporativa, el orgullo de pertenencia y la marca como empleador,
- f) fortalece el intercambio de experiencias y mejores prácticas y,
- g) promueve la movilidad interna y la adaptabilidad de los empleados a los cambios. (ISEieurope, 2011, párr.3)

Además, plantea que una gestión adecuada de los aspectos relacionados con la innovación laboral en la empresa incidirán en factores que influyen directamente en el empleado, tales como el trabajo en equipo, la motivación, la fidelidad y la lealtad, de manera que estén consientes de su importancia en la empresa y en el proceso innovador (ISEieurope, 2011).

Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La percepción respecto a la innovación laboral es favorable al presentarse una media de cinco o superior, con un nivel de significancia del 5% (0.05), lo cual supone que la empresa se apoya de esta y de los empleados para innovar.

2) Participación en iniciativas innovadoras

La participación de los empleados en iniciativas innovadoras "se entenderá como su nivel de incidencia en las decisiones sobre la actividad innovadora que se lleva a cabo en la empresa" (Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes del Automoción, 2010, p.36). En este sentido, la participación en iniciativas innovadoras genera sinergias que contribuyen a mejorar las acciones individuales y grupales relacionadas con el compromiso de ser parte de una cultura orientada a la innovación.

De acuerdo con Morcillo (2007) la cultura innovadora se caracteriza por su empeño en el establecimiento de valores y actitudes proclives a la mejora continua de la empresa, de manera que se suscite un cambio dejando lo tradicional para ir en busca de alternativas que le permitan introducirse en la innovación. En este sentido, la participación de todos los miembros de la organización será indispensable para que la cultura innovadora tenga éxito. De igual forma Monterrosa (2017) menciona que se requiere de prácticas enfocadas en la participación de cada uno de los empleados de la empresa, es decir, tanto de líderes como de los colaboradores, proveyéndoles confianza y libertad para que piensen y actúen a favor de la innovación, sabiendo que sus ideas son tomadas en cuenta.

Además, el Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes del Automoción (2010) menciona que la gestión del conocimiento de los empleados será base para desarrollar la capacidad de innovación en la empresa, haciendo énfasis en la importancia de promover la participación en toda actividad relacionada con la innovación.

En este sentido se propone que:

H2. La percepción respecto a la participación en iniciativas innovadoras es favorable al presentarse una media de cinco o superior, con un nivel de significancia

del 5% (0.05), lo cual supone que la empresa se apoya de esta y de los empleados para innovar.

3) Colaboración innovadora

La colaboración en innovación es un importante factor de apoyo en el proceso de innovación de la empresa porque permite el intercambio de conocimiento tácito a través de interacciones cara a cara personales (Lundvall y Borrás, 1998, como se citó en Lee y Wong, 2009). Esto apunta a la importancia de que las organizaciones desarrollen prácticas y acciones gerenciales que funcionen como un estímulo para alentar y dinamizar a las personas para que innoven mediante el desarrollo y la acumulación de ideas y conocimientos (Prajogo y Ahmed, 2006).

En efecto, una colaboración innovadora es aquella que facilita la comunicación y la inteligencia colectiva, puesto que se desarrolla de manera conjunta un proyecto, donde todos tienen la posibilidad de opinar, aportar ideas, acceder y compartir información pertinente. Es decir, se trabaja de forma colectiva y conjunta (Castro, 2017). En consecuencia, Kahn (1996, como se citó en Prajogo y Ahmed, 2006) sugiere que las colaboraciones entre departamentos tienen una labor sobresaliente en la determinación del rendimiento de la innovación que las interacciones que solo enfatizan las reuniones y el intercambio documentado de información.

De esta manera, los beneficios de las colaboraciones innovadoras ayudarán a las empresas a desarrollar nuevos productos y nuevos procesos (Lee y Wong, 2009).

De acuerdo a lo explicado anteriormente se plantea la siguiente hipótesis:

H3. La percepción respecto a la colaboración innovadora es favorable al presentarse una media de cinco o superior, con un nivel de significancia del 5% (0.05), lo cual supone que la empresa se apoya de esta y de los empleados para innovar.

4) Desarrollo de capacidades para innovar

De acuerdo con Cummings (2013) "la construcción o el fortalecimiento de las capacidades implica la formación y la investigación formal, también resultados del "aprender haciendo", reflexionando sobre sus propias experiencias, y del intercambio con otros actores" (p.302).

Además, García et al., (2014) consideran que la innovación debe concebirse como algo sistemático en las empresas, es decir, que esta sea apta para su gestión, medición y control, planteando la necesidad de desarrollar y fortalecer habilidades y estrategias que se utilicen para este fin. En este sentido, las capacidades de innovación pueden ser soporte para consolidar una cultura que estimule y aplique conocimientos innovadores para la creación de nuevos o mejorados productos y servicios que conduzcan a la apertura de nuevos mercados apoyándose en nuevas prácticas de comercialización, y asimismo, tome en cuenta aspectos relacionados con las formas de organización orientadas a una gestión empresarial abierta a la innovación (Cummings, 2013).

Por lo tanto, Morales et al., (2016) señalan que será importante para el crecimiento de la empresa el tener información estratégica y el hacer uso de las capacidades para innovar, de manera que, potencien la formación y el desarrollo profesional de sus empleados, teniendo como propósito en todo momento el fomentar la creatividad.

En este sentido se propone:

H4. La percepción respecto al desarrollo de capacidades para innovar es favorable al presentarse una media de cinco o superior, con un nivel de significancia del 5% (0.05), lo cual supone que la empresa se apoya de este y de los empleados para innovar.

5) Toma de decisiones para innovar

Para la toma de decisiones es importante analizar las alternativas existentes, de manera que se opte por la mejor opción. En este sentido, dentro del proceso de la innovación frecuentemente se requiere de la toma de decisiones, para lo cual será importante dejar las estructuras y conductas rígidas en el pasado, exhortando a los empleados a generar soluciones creativas para enfrentar los problemas de diversa índole (López, 2014). Por lo tanto, se requiere de herramientas eficientes que posibiliten una toma de decisiones para innovar de manera rápida (InnoSuTra, 2008).

Así pues, durante la innovación es común la toma de decisiones aún implicando algún riesgo, debido a que el entorno es demasiado complejo y con cambios constantes, por lo que es complicado identificar las posibles oportunidades y amenazas, resultando a su vez difícil el formular estrategias y predecir los resultados a obtener. Por lo tanto, "el éxito de los esfuerzos de la innovación requiere crear una estrategia que responda a las preguntas qué, por qué y cuándo innovar" (Navarrete, 2013, p.217).

Adicionalmente, Velasco (2018) coincide con muchos expertos de que el camino es convertirse en organizaciones flexibles, organizaciones con estructuras planas, donde las ideas vayan de abajo hacia arriba y se comparta el conocimiento, donde esté descentralizada la toma de decisiones y se desarrolle el trabajo en equipo, donde haya dotación de recursos para dar apoyo a los proyectos innovadores y a su vez se apoye y estimule la creatividad y se tolere el fracaso, y asimismo, donde exista una comunicación fluida y abierta entre los miembros de la organización y con el entorno.

Por lo tanto, es importante que los empleados tengan la certeza de que sus ideas y sus opiniones serán tomadas en cuenta, evitando que estas no lleguen a niveles de

gerencia, puesto que se busca crear un ambiente de confianza, motivación y empoderamiento, los cuales serán factores clave para las operaciones de la empresa (Monterrosa, 2017).

Con base en lo anterior se propone:

H5. La percepción respecto a la toma de decisiones para innovar es favorable al presentarse una media de cinco o superior, con un nivel de significancia del 5% (0.05), lo cual supone que la empresa se apoya de esta y de los empleados para innovar.

1.2 Innovación

En la literatura existen en gran medida definiciones relacionadas con el concepto de innovación, donde prácticamente cada autor ha presentado la propia; en este sentido, la mayoría de ellas vinculadas con el impacto económico que esta puede tener en la sociedad, sin embargo, otras se orientan a explicarla como parte de un proceso de cambio (Álvarez, 2015). Tal es el caso de Pulido (2005) quien menciona que "la innovación es la fuerza impulsora del cambio no rutinario, ya que toda persona, empresa, gobierno o la sociedad en su conjunto está permanentemente inmersa en un proceso de cambio por el simple paso del tiempo" (p.7).

Entre los principales exponentes de la literatura en materia de innovación es posible destacar a Shumpeter, como pionero en el uso aplicado a la economía, ya que es considerado como el precursor en utilizar el concepto de innovación como parte fundamental de la explicación sobre el crecimiento y los ciclos económicos que emergieron durante las décadas 30 y 40, además, es a quien se le reconoce como el creador de la "Teoría de la Innovación"; sin embargo, hay que destacar que el verdadero potencial e impacto social y económico de la innovación se ubica en las décadas de los 70 y 80, como resultado de la globalización, por lo que es hasta entonces cuando se inicia de manera sustantiva el desarrollo de este tema, siendo

Peter Drucker uno de los exponentes contemporáneos más reconocidos (Álvarez, 2015).

Perego (2014) considera que innovar es arriesgado, pero en estos tiempos, no hacerlo lo es más aún, además, señala que la innovación no se da por casualidad, sino que se origina a través del desarrollo de procesos con una estructura específica tomando como base las estrategias planteadas, por lo tanto, la innovación debe de gestionarse (Álvarez, 2015).

Hay que tener en cuenta que la importancia de innovar radica en que aún siendo empresas de una dimensión pequeña o grande para ser competitivas deben de ajustarse a procesos creativos, que es el primer paso para adentrarse a un mundo de constantes cambios y cuyas necesidades buscan ser satisfechas, en este sentido, las empresas ingeniosas y dispuestas a cambiar sus modelos de negociación antiguos son las que sobreviven, ya que están preparadas para los imprevistos que pueden surgir en un mundo tan cambiante y diverso. Sin embargo, existen empresas que no consideran necesaria la innovación, ya que piensan que no les proporcionará beneficios, sino al contrario prefieren no arriesgarse, pero se sabe que en un futuro esta forma de administrar la empresa será el parteaguas para el fracaso de la misma. Puesto que innovar ya no es meramente una opción, al contrario se ha vuelto fundamental para mejorar el posicionamiento competitivo, por lo que es importante aprovechar el potencial humano para innovar cada vez más y mejor.

1.2.1 Teorías de la innovación

De acuerdo con Scocco (2006) el uso del término innovación ha crecido grandemente durante los últimos años. Se puede oír en la política, las instituciones, las organizaciones internacionales y así sucesivamente. No obstante, se puede decir que la gestión de la innovación sigue siendo una “ciencia” inmaduro, puesto

que no existe una teoría dominante en el campo y hay poco acuerdo entre directivos y académicos con respecto a lo que afecta a la capacidad de una empresa para innovar. Por otro lado, Berglund (2004) señala que el estudio de la innovación tiene una larga historia en los estudios de organización y de investigación de gestión. Sin embargo, la literatura no es muy uniforme en sus descripciones y explicaciones de innovación.

De esta manera, para complementar el apartado teórico se hará referencia primeramente a una de las teorías clásicas de la innovación planteada por Shumpeter en la Teoría del Desarrollo Económico (1934), la “destrucción creativa” donde el empresario pretende a través de la innovación adherirse en los mercados que se encuentran en crecimiento o en los que por algún motivo han sido desasistidos por las ofertas actuales, incluso buscan entrar en nuevos mercados con el propósito de crear su propia demanda (Valencia y Patlán, 2011). Es notorio el enfoque de Shumpeter en las prácticas económicas con un fin en específico como lo es la comercialización mediante la destrucción creativa que supone un cambio que rompe el status quo para dar paso al crecimiento económico.

Por otro lado, los postulados neoclásicos, con sus diferentes aportaciones, intentan encontrar una explicación teórica a las relaciones entre el cambio técnico, el crecimiento económico y la competitividad (Fernández y León, 2006). Entre los expositores más destacados se encuentran Peter Drucker, considerado un maestro de la administración moderna, haciendo énfasis en la innovación como un instrumento importante del empresario, señalando que el cambio puede proveerles diversas oportunidades de negocios (Drucker, 1985). Además, Drucker deja clara la importancia respecto a los empleados, enfatizando que más que costos deben ser considerados como recursos para la empresa (Mendoza, 2012).

En esta misma línea, la gestión del talento y el potencial innovador en los empleados puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. A su

vez, Drucker declara que las empresas operan de mejor manera cuando están descentralizadas, recomendando oportuna la descentralización de los niveles más bajos de la empresa al igual que dar autonomía a los empleados en su desempeño (López y Soto, 2011). Por lo tanto, es necesario hacer mención de la importancia del capital humano como pieza importante para potenciar la innovación.

1.2.2 Innovación a lo largo del tiempo

El concepto de innovación ha evolucionado a lo largo del tiempo, donde cada autor presenta características propias en el planteamiento de la definición en cuanto a su contexto de tiempo y espacio en el cual habrían de desenvolverse las empresas, enfatizando los aspectos más relevantes, ya que la innovación ha sido considerada por muchos autores como una fuente importante en el desarrollo económico y social.

En la tabla 6 se muestran los principales exponentes de la innovación mostrando las contribuciones de cada uno de ellos a dicho concepto.

Tabla 6. Conceptos de innovación

Autor	Definición
Schumpeter (1934)	Es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario.
Freeman (1974)	Es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.
Sábato y Botana (1975)	Es una poderosa herramienta de transformación de una sociedad. La ciencia y la técnica son dinámicos integrantes de la trama misma del desarrollo; son efecto pero también causa; lo impulsan pero también se retroalimentan de él.
Gee (1981)	Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente.
Nelson (1981)	Es un cambio que necesita de un considerable grado de imaginación y da lugar a una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea una nueva capacidad.
Rogers (1983)	Idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o colectivo determinado. Ese acto de percepción implica que la innovación

	puede o no ser objetivamente nueva, siempre que sea percibida como nueva para quien la adopta.
Drucker (1985)	Es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza.
Rothwell y Gardiner (1985)	La innovación no solo consiste en grandes avances en el ámbito tecnológico o comercial, sino también en el desarrollo y utilización de pequeños cambios o avances.
Urabe (1988)	Consiste en la generación de una nueva idea y su implementación en un nuevo producto proceso o servicio, liderando la dinámica de crecimiento de la economía nacional y el incremento del empleo como también de la creación de ganancias para la compañía innovadora.
Porter (1990)	Es una nueva manera de hacer cosas que luego es comercializada. Asimismo, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones.
Lundvall (1992)	Proceso continuo, acumulativo y sistémico bajo el cual las empresas fortalecen sus capacidades productivas y tecnológicas mediante la creación y uso de conocimiento científico y tecnológico nuevo.
Elster (1992)	Es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente de la invención, que es la creación de alguna idea científica teórica o concepto que pueda conducir a la innovación cuando se aplica el proceso de producción.
Perrin (1995)	Formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales.
Machado (1997)	Es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad.
Pavón e Hidalgo (1997)	El conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos.
CONEC (1998)	Es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado.
Hamel (2000)	Se define en función de nuevos conceptos de negocios en la nueva economía: en la nueva economía, la unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio: es un modelo de negocio.
OCDE (2005)	La implementación de un producto (bien o servicio) nuevo a un producto mejorado significativamente, o un proceso nuevo, un método nuevo de marketing, o un proceso nuevo de organización en las prácticas de un negocio, en la organización del sitio de trabajo o en las relaciones externas.
Guerra (2005)	La Innovación no es solo una nueva idea o el invento de un nuevo dispositivo o el desarrollo de un nuevo mercado, sino un proceso constituido de la integración de todos los departamentos de una compañía funcionando de una manera integral.
Ponti y Ferrás (2006)	Es explotar con éxito nuevas ideas, muy simple, pero muy profunda a la vez, y complementan la definición aduciendo que sin embargo, implica asumir riesgos (técnicos, financieros, organizacionales, comerciales, de aprendizaje

	entre otros) y específicamente con relación al aprendizaje proponen que se debe empezar por un primer paso que debe recorrer sin pausa, pero con calma, y con una estrategia previa a la que debe destinar en primer lugar recursos directivos (tiempo) para discriminar en que campos de operación y en que nichos de mercado la empresa puede desarrollar capacidades exclusivas, sobre las cuales construir diferencias estratégicas en productos o servicios.
Barbieri et al. (2010)	Hacen referencia a la "innovación sustentable" como a la introducción (producción, asimilación o explotación) de un producto, de un proceso de producción, de un servicio o de un método de gestión o de negocios que sea novedoso o significativamente mejorado para la organización y que aporte beneficios económicos, sociales y ambientales comparados con alternativas relevantes. Vale la pena notar que no se trata solamente de reducir los impactos negativos, sino también de avanzar en los beneficios netos.
Ortega (2012)	No se puede descartar a la creatividad ya que es parte inherente de la innovación pues es la base y el soporte de la misma, (...) la creatividad busca generar ideas originales y valiosas que aportan valor agregado y la innovación busca aplicar las ideas para ponerlas en marcha.
Garzón e Ibarra (2013)	La innovación se entiende actualmente como un proceso social, donde el conocimiento científico y tecnológico es un factor importante, pero donde otros factores pueden ser todavía más determinantes, dependiendo de la naturaleza del cambio, del entorno en el que se intenta producir, del objetivo que se persigue y de las propias capacidades de los actores. Interviniendo factores, donde cada innovación es un caso único.
Burgos y Lálangui (2015)	La innovación es todo cambio basado en conocimiento, que genera valor.

Fuente: Elaboración propia con base en CONEC (1998); Drucker (1985); Elster (1992); Freeman (1974); Gee (1981); Hamel (2000); Lundvall (1992); Machado (1997); Nelson (1981); OCDE (2005); Pavón e Hidalgo (1997); Perrin (1995); Porter (1990); Rogers (1983); Rothwell y Gardiner (1985); Sábato y Botana (1975); Schumpeter (1934); Urabe (1988), (como se citó en García, 2014), Barbieri et al., (2010), Burgos y Lálangui (2015), Garzón e Ibarra (2013), Guerra (2005), Ortega (2012) y Ponti y Ferrás (2006).

La mayoría de las concepciones sobre la innovación de acuerdo con los autores antes citados coinciden en que la innovación supone la creación o mejora de productos y servicios con el fin de ser rentables en el mercado. Pero es importante recalcar las aportaciones y la evolución de la innovación a través del tiempo según los autores que se consideran más relevantes respecto a quienes han contribuido de manera directa al ámbito empresarial.

En primera instancia conviene mencionar que el sector de servicios era concebido como poco apto para desarrollar la actividad innovadora y cuando requería innovaciones acudía al sector manufacturero para obtenerlas, de igual forma, los

estudios sobre la innovación estaban enfocados principalmente al sector manufacturero, debido a que la teoría y metodologías existentes no tomaban en cuentas las especificaciones y peculiaridades del sector de servicios.

Sin embargo, en los últimos años el sector de servicios ha demostrado tener un papel importante en la generación y en el uso de las innovaciones, existiendo por lo tanto, un mayor interés por llevar a cabo estudios de la innovación en el sector de servicios, puesto que se ha convertido en un motor de crecimiento de la economía (Escauriaza et al., 2001).

Por consiguiente, no se puede hablar de innovación si no se hace alusión a uno de los autores que repercutieron en el estudio de este tema, siendo Schumpeter, quien mostró una inclinación por el desarrollo económico, concibiendo a la innovación como un conjunto de transformaciones que favorece en gran medida al sistema económico, además, expuso "la teoría de la dinámica del sistema capitalista explicada a través de los procesos de expansión, recesión y estancamiento del crecimiento económico, causados, principalmente, por la acción de las innovaciones" (Aguado et al., 2009, p.93), siendo para él esta una variable interna del sistema económico relacionado con el desarrollo de nuevos productos, métodos de producción y de mercados, así como del diseño de nuevas y creativas formas de organización (Beristain, 2009), haciendo énfasis en el desarrollo económico y técnico.

Asimismo, algunos autores que comparten esta idea son Bas et al., (2008) ya que conciben a la innovación como un fenómeno económico útil para crear riqueza a través del proceso que inicia con una idea relacionada con una demanda de mercado específica con el fin de convertirla en un producto o servicio dispuesto a ser comprado y/o vendido. Pero esta visión no es suficiente hoy en día, pues existe un compromiso por parte de empresas con respecto al ambiente y al desempeño social de ellas mismas.

Otro autor relevante en el estudio de la innovación es Rogers (1993, citado por Farhat, 2016) quien la define como "una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o unidad de adopción. Ese acto de percepción implica que la innovación puede o no ser objetivamente nueva, siempre que sea percibida como nueva para quien la adopta" (p.43).

Por otro lado, el entorno se hacía más global y dinámico a finales de la década de los ochenta, por lo que el aumento de la competitividad mundial fue notorio, llevando a las empresas a prestar atención a aspectos internos que le fueran de utilidad para hacerle frente a la competencia y poder vencerla. Ahora bien, este nuevo escenario implica un cambio de enfoque, teniendo como resultado que el estudio de la innovación sea llevado a cabo a través de un enfoque dinámico (Mathison et al., 2007).

Para Machado (1997, como se citó en García, 2014), las tecnologías son parte importante en el crecimiento de la empresa, pues mediante ellas las innovaciones consolidan beneficios mayores reflejados en la sostenibilidad y la competitividad. En este sentido, el triunfo de las empresas radica en la capacidad de innovación que se entiende como:

el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos o servicios o mejorar los existentes y transferir esas nuevas ideas a las fases de fabricación y comercialización. (Pavón e Hidalgo, 1997, como se citó en Castellanos et al., 2006, p.161)

Por otro lado, se encuentra Hamel (2000, como se citó en García, 2014) cuya visión implica hacer un cambio al modelo tradicional con el que se opera y administra los negocios, pues para él el hecho de innovar no solo debe realizarse para sobresalir en el mercado sino que la empresa perdure en el tiempo. En este sentido, Hamel

hace hincapié en la innovación de tipo organizacional como la capacidad de generar un modelo de negocio distinto al resto (Arraut, 2008). Según Molina (2001) para Hamel el nuevo modelo de negocio consiste en atender aquellos elementos que definen a la empresa, tales como el planteamiento de estrategias, la gestión de recursos, relación con los clientes y la red de valor.

En cuanto a Guerra (2005), más allá de la visión como modelo de negocio, propone que se involucren a cada uno de los departamentos que integran la empresa para ser partícipes en el proceso innovador, añadiendo Ortiz y Pedroza (2006) que la innovación no depende necesariamente de la tecnología, puesto que se puede contemplar innovaciones relacionadas con lo económico, lo social, lo organizacional, etc., las cuales se desarrollan en los diversos departamentos de la empresa.

A partir de esto, es posible hablar de una gestión sistemática que en relación con la innovación según Ortiz y Pedroza (2006) implica la participación de los involucrados con el propósito de generar conocimiento, originar ideas y sobre todo propiciar un clima que guste de la creatividad.

Asimismo, sigue presente el manifiesto de muchos autores que consideran que la innovación está fuertemente ligada a la tecnología y a los aspectos relacionados con la organización, la estructura y los procesos. No obstante, Ponti y Ferrás (2008) opinan que para innovar se necesita principalmente que exista una actitud creativa reflejando el espíritu imaginativo, renovado y sobre todo constante de los empleados, haciendo referencia a la pasión por innovar donde incitan a las personas a explotar nuevas ideas mediante su creatividad asumiendo los riesgos que pudieran presentarse.

Ortega (2012) es otro de los autores que comparte la idea de que la creatividad es parte inherente de la innovación, pues él la considera como la base y el soporte de

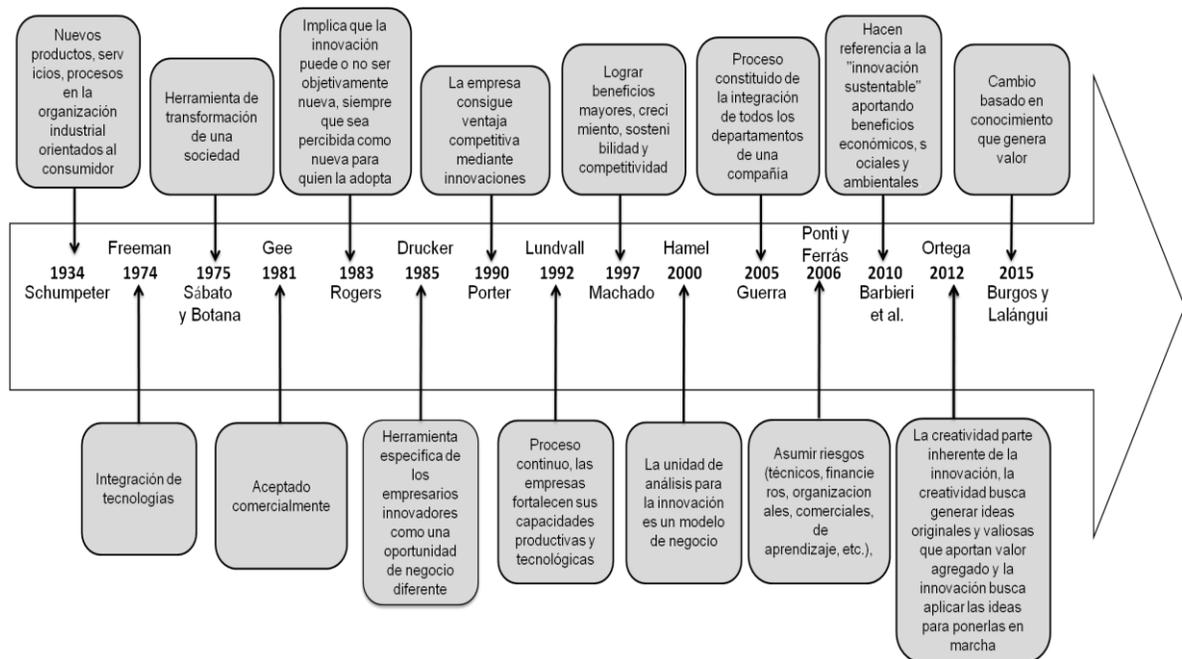
la misma. De acuerdo con el autor, la innovación ayuda a consolidar la competitividad de las empresas, permitiéndole generar valor agregado para los clientes, siendo estos quienes deciden a través de la aceptación o el rechazo lo que es innovador de acuerdo a su percepción.

Por otro lado, es indispensable hacer referencia a la innovación concebida desde uno de los movimientos que ha transformado el actuar de gran número de empresas en el mundo, pues han optado por el compromiso de contribuir a generar no solo beneficios económicos, sino también beneficios sociales y ambientales, este movimiento es el desarrollo sustentable. Sin embargo, la adhesión de las empresas al desarrollo sustentable fue en primera instancia un proceso externo que surgió para contrarrestar las críticas y objeciones al papel de las empresas por parte de diversas agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, ya que culpaban a las empresas por los procesos de degradación social y ambiental que afectaron a todo el planeta. No obstante, recientemente la adhesión de las empresas ha empezado a ser inducida por factores de negocio, puesto que ser parte de este movimiento se ha convertido en un factor competitivo, ya sea como fuente de diferenciación y preparación, para permanecer en el negocio.

Esto significa que el negocio se ha vuelto no solo más consciente del impacto social y medioambiental de sus actividades, directa o indirectamente, sino también de muchas actividades activas, internas o externas, en la búsqueda de gestionarlas (Dodgson et al., 2014). Por lo tanto, Barbieri et al., (2010) mencionan que a medida que una empresa se compromete con el desarrollo sustentable, debe necesariamente cambiar su forma de operar reemplazando sus viejos métodos y prácticas para, al menos, reducir los impactos sociales y ambientales adversos. Esto requiere una nueva forma de hacer frente a la innovación, lo que lleva a la idea de innovación sustentable, es decir, un tipo de innovación que contribuye al desarrollo de la sustentabilidad.

Sobre la base de lo anterior expuesto, se ilustra en la figura 3 a manera de línea del tiempo las aportaciones referentes a la innovación consideradas de mayor importancia.

Figura 3. Cronología de la innovación



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

La figura muestra aspectos que han involucrado a la innovación de diversas maneras, tales como el partir de la integración de tecnologías, el logro de ventajas competitivas a través de la implementación de la innovación convirtiéndola en una herramienta clave para los empresarios proveyéndoles beneficios mayores así como crecimiento, además, sobresale el interés por la integración de todos los departamentos de una empresa para el fomento de la innovación, sobre todo, un aspecto importante es el relacionado con la innovación sustentable, puesto que aporta beneficios económicos, sociales y ambientales, convirtiéndose por lo tanto, en una manera diferente de gestionar la innovación en las empresas.

1.2.3 Innovación en hotelería

A pesar del creciente interés en las actividades de innovación en el sector de servicios, hasta la fecha hay una carencia de estudios sobre la innovación en el sector hotelero (López et al., 2011 y Reinel et al., 2013). En consecuencia, se llevó a cabo la revisión de la literatura para conocer específicamente qué es lo que se ha investigado al respecto, detectando la existencia de estudios muy recientes pudiendo detectar dos enfoques: estudios de carácter teórico y estudios de carácter empírico, identificando dos líneas temáticas, 1) innovación tecnológica: Castro y Zavarce (2009); Garrigós et al., (2008); Guevara et al., (2000); González (2009); Caro et al., (2011); Cardona (2016); Gaspar et al., (2013); Domínguez et al., (2006); Gomes (2009); Mellinas et al., (2016); Cascales et al., (2017); Gomes y De Faria (2012); Millán et al., (2017); Heredia (2009); Bravo et al., (2014); Bravo et al., (2016); Velázquez y Vargas (2015); Velázquez et al., (2016); Reyes y Sánchez, (2016); González y León (2002); Chang et al., (2011); Calero et al., (2010); López et al., (2007); e, 2) innovación organizativa: Loeza (2013); Martínez y Vargas (2013); Reinel et al., (2013); Gökovali y Avci (2012); Pardal y Cardoso (2011); Ottenbacher (2007); Grisseemann et al., (2013); López et al., (2011); Hinojosa y Feria (2016); y Larrañaga (2017), detectando una tendencia clara hacia investigaciones relacionadas con la innovación y la tecnología, y en su mayoría son estudios con enfoque cuantitativo, desarrollados mayormente en España, Brasil y México, sin embargo, ha habido contribuciones de países como Venezuela, China, Alemania, Turquía, entre otros.

1.2.4 Innovación y sustentabilidad

En las empresas de servicios la gestión de la innovación será importante para el planteamiento de tácticas que las guíen por el sendero de la sustentabilidad en sus tres componentes: el social, el ambiental y el económico (Velázquez y Flores, 2017).

En este sentido, a medida que una empresa se compromete con la sustentabilidad, necesariamente debe cambiar su forma de operar, de manera que contribuya a reducir los impactos negativos que pudiera efectuar, por lo tanto, se requiere una nueva forma de crear y gestionar la innovación, de manera que le aporte positivamente a la sustentabilidad (Barbieri et al., 2010).

En efecto, la innovación sustentable podría definirse como un proceso donde las consideraciones de sustentabilidad (ambiental, social y económica) se integran en los sistemas de la empresa desde la generación de ideas hasta la I + D, la producción y la comercialización (Charter y Clark 2007, como se citó en Vasilenko y Arbačiauskas, 2012). Esto se aplica a productos, procesos, servicios y tecnologías, así como a nuevos modelos de comercialización. Es evidente entonces que la innovación sustentable se trata de crear valor social, ambiental y económico para todas las partes interesadas e involucradas (Osh y Avital, 2010).

Por lo tanto, una empresa innovadora sustentable "no es una que presenta novedades de cualquier tipo, sino innovaciones que satisfacen las múltiples dimensiones de la sustentabilidad de manera sistemática y produce resultados positivos para sí misma, la sociedad y el medio ambiente" (Barbieri, 2007, p.105). Significa entonces, que no es suficiente que las empresas simplemente innoven constantemente, sino que innoven teniendo en cuenta las tres dimensiones de la sustentabilidad (Barbieri et al., 2010).

Por esta razón, es importante que las empresas analicen en mayor profundidad cómo gestionan la innovación y consideren cómo esto puede responder al desafío del desarrollo sustentable durante un período de rápidos cambios comerciales, sociales y técnicos (Dearing, 2000).

1.2.5 Sustentabilidad

Complementando el apartado anterior, el término “sustentabilidad” sufrió diferentes modificaciones en el transcurso del tiempo (Calvente, 2007). Asimismo, es común utilizar términos que aluden a la sustentabilidad, tal es el caso de desarrollo sostenible, y a pesar de las diferentes concepciones que se pueda tener dicho término, todos coinciden en que debe hacerse un uso racional de los recursos con el propósito de mejorar la calidad de vida de los seres humanos, pues de esta manera podría conciliarse un equilibrio. Presentándose a modo de conclusión la siguiente definición propuesta por Riechmann y Laredo (1995):

es un proceso sociopolítico y económico cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas cualificado por dos tipos de constricciones: ecológicas (porque existen límites últimos en nuestra biosfera finita) y morales (porque no ha de dañarse la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades). Para la consecución del desarrollo sostenible se requiere, como mínimo, el crecimiento económico en los lugares donde no se satisfacen las necesidades básicas, el control consciente de la demografía y un uso lo más austero posible de los recursos no renovables. (p.8)

Asimismo, en la tabla 7 se presentan los acontecimientos que han sido parte de este fenómeno de la sustentabilidad.

Tabla 7. Acontecimientos de la sustentabilidad

ACONTECIMIENTO	AÑO	LOGROS	ENTIDAD	LUGAR
Primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente	1972	Se debate por primera vez la problemática del medio ambiente haciendo resaltar la importancia del mismo para el ser humano y los demás seres vivos. Surge el Programa de las naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Estocolmo (Suecia)
Directrices de la OCDE para empresas multinacionales	1976	El objetivo principal de las Directrices era garantizar que las actividades de las EMNs se desarrollaran en armonía con las políticas nacionales de los países de la OCDE y fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales. Es una herramienta potencialmente útil en la hora de presionar en pos de la responsabilidad empresarial.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Francia
Informe Brundtland (Our common future)	1987	Se utilizó por primera vez el término de desarrollo sostenible, definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Implica un cambio importante en cuanto a la idea de sostenibilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social de desarrollo.	World Commission on Environment and Development	Ginebra (Suiza)
Protocolo de Montreal	1987	Trata el tema relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono con el objeto de detener su producción y consumo.	Secretaría de Ozono-PNUMA	Montreal (Canadá)
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Cumbre de la Tierra	1992	Se firman cinco acuerdos: declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo; Agenda 21; Convenio sobre la Diversidad Biológica, Convención Marco sobre el Cambio Climático y Declaración de Principios sobre los Bosques.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Río de Janeiro (Brasil)
Protocolo de Kyoto	1997	Cada una de las partes debe cumplir los compromisos de limitación y reducción de emisiones a la atmósfera.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Kyoto (Japón)
Pacto Mundial	1999	Pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Davos (Suiza)
Declaración del Milenio de las Naciones Unidas	2000	Trata el tema de desarrollo sostenible y considera el respeto de la naturaleza y la responsabilidad común como valores esenciales para las relaciones internacionales en el siglo XXI.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Nueva York (Estados Unidos)

Creación del Libro Verde	2001	Tiene por objeto iniciar un debate sobre como fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional	Comisión de las Comunidades Europeas (CCE)	Bruselas (Bélgica)
Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible	2002	Señalan el multilateralismo como estrategia clave en el cumplimiento y aplicación de los principios de Desarrollo Sostenible	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Johannesburgo (Sudáfrica)
Informe Stern	2006	Informe relativo a la economía y el Cambio Climático. La conclusión afirma que se necesita una inversión del 1% del PIB mundial para mitigar los efectos del cambio climático y que de no hacerse podría alcanzar el 20%.	Instituto de Investigación Económica y Social ¹ Universidades de Hamburgo, Vrije y Carnegie Mellon	Reino Unido
4º informe del IPCC	2007	Constata que nuestro planeta está inmerso en un proceso de calentamiento global por causas antropogénicas.	Organización Meteorológica Mundial y PNUMA	Bangkok (Tailandia)
Reunión G20	2009	Reforma del sistema financiero global para hacer frente a la crisis.	G-20	Londres
Cumbre sobre el Cambio Climático (COP 15)	2009	Llegar a un acuerdo vinculante sobre el cambio climático que sucederá al Protocolo de Kyoto en 2012.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Copenhague (Dinamarca)
Cumbre sobre el Cambio Climático	2010	Se establece un Fondo Climático Global	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Cancún (México)
Conferencia sobre el Cambio Climático	2011	Se decide la prórroga del Protocolo de Kyoto hasta 2015 y que se negociará en 2015 para tener un protocolo con fuerza legal que limite las emisiones para 2020.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Durban (Sudáfrica)
Rio +20	2012	La conferencia se focaliza en dos temas, una economía verde en el contexto de desarrollo sostenible de la erradicación de la pobreza y una red institucional para el desarrollo sostenible	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Rio de Janeiro (Brasil)

Fuente: Sánchez (2012), a partir de los datos de la ONU y la tesis Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial de Luciano Barcellos.

Así pues, de 1972 en adelante se empieza a tratar con seriedad la sustentabilidad, no obstante, es hasta 1992 con la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo cuando esta tiene más apogeo. En cuanto a la gestión de la sustentabilidad en el entorno empresarial se enfatizan dos hechos, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 1999 y la creación del Libro Verde en 2001.

1.2.6 Sustentabilidad empresarial

Para el sector empresarial, el concepto de sustentabilidad, representa una nueva visión para emprender negocios, puesto que las empresas al involucrarse fomentan la inclusión social, la optimización del uso de los recursos naturales, así como la reducción del impacto en el ambiente con el fin de preservar la integridad del planeta para las futuras generaciones, sin dejar de lado la factibilidad tanto económica como financiera de la empresa. En este sentido, se busca que las empresas opten por negocios que contribuyan al desarrollo sustentable y que de esta manera tengan una mayor posibilidad de continuidad al largo plazo (Sánchez, 2012).

En efecto, la sustentabilidad empresarial se ha convertido en una alternativa para las empresas que buscan gestionar su negocio de una forma diferente al modelo tradicional (Wilson, 2003). A su vez, se puede decir que la sustentabilidad empresarial conserva todos los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial con el propósito de alcanzar los objetivos a nivel social y ambiental (Portales et al., 2009).

Por otro lado, Muñoz (2013, como se citó en Castrillón y Mares, 2014), argumenta que los tres elementos de la sustentabilidad empresarial están en gran medida influidos de acuerdo a la realidad económica de cada empresa, esto en el sentido de la prioridad que tenga la empresa de invertir en la innovación.

1.2.7 Tipologías de la innovación de carácter sustentable

Las primeras acepciones del término “innovación” solo se referían a la innovación tecnológica (productos y de procesos), pues solo estaban dirigidas al sector manufacturero. Siendo hasta la segunda edición del Manual de Oslo (1997), cuando se amplió el concepto de innovación al considerar el sector servicios. No obstante,

aún seguía dejando de lado aspectos importantes relacionados con la innovación en dicho sector. Por lo tanto, es en la tercera edición del Manual de Oslo (2005), donde se amplían y redefinen los conceptos básicos, añadiendo dos modalidades de innovación no tecnológicas: la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa (Echeverría, 2008). Teniendo en cuenta lo anterior, se dice que es una innovación económica porque los beneficios residen directamente en el crecimiento de la empresa. Por tanto, esta parte propone una tipología de la innovación económica que incluye las cuatro categorías de la OCDE (2005) (Ver tabla 8).

Tabla 8. Tipología de la innovación económica de acuerdo con la OCDE (2005)

Innovaciones económicas			
Innovaciones tecnológicas		Innovaciones no tecnológicas	
Producto	Proceso	Organización	Mercadotecnia

Fuente: OCDE (2005).

Una innovación de producto: "es la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a (...) las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la información integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales" (OCDE, 2005, p.58).

Una innovación de proceso: "es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales, y/o los programas informáticos" (OCDE, 2005, p.59).

Una innovación de mercadotecnia: "es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación" (OCDE, 2005, p.60).

Una innovación de organización: "es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o a las relaciones exteriores de la empresa" (OCDE, 2005, p.62).

Por otro lado, las innovaciones sociales hacen referencia a valores sociales, tales como la inclusión social, la calidad de vida, el bienestar, la participación ciudadana, la solidaridad, entre otros (Echeverría, 2008).

Para Warnotte (1985, como se citó en Cloutier, 2003), la innovación social, específicamente la innovación en materia de gestión social, está destinado a promover el bienestar de los empleados para mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa, mediante el fortalecimiento de la relación entre la dirección y los trabajadores; para dicho autor la innovación social es una reorganización del trabajo para el logro de tres objetivos: un mejor equilibrio entre la vida profesional, personal y familiar, mejores oportunidades de realización personal, social y empoderamiento (reapropiación del poder).

En esta misma línea, Brooks (1982) considera que la innovación social (de gestión) se compone de nuevas formas la organización del trabajo para mejorar tanto la productividad y la calidad de vida trabajo del empleado. Señalando que la innovación social tiene por objetivo el mejorar la productividad a través de una mejor calidad de vida de trabajo.

Asimismo, Cloutier (2003) hace referencia a dos perspectivas respecto a las innovaciones sociales dentro de la empresa, la primera, la instrumental, plantea la reorganización del trabajo como factor determinante de la capacidad de innovar, refiriéndose a un nuevo acuerdo social que promueve la creación de conocimiento y la innovación técnica. La segunda perspectiva, no instrumental, tiene en cuenta las nuevas formas de organización del trabajo porque su objetivo principal es mejorar la calidad de vida en el trabajo.

En este sentido, Chiang y Krausse (2015) mencionan que la calidad de vida laboral está ligada a las políticas de los recursos humanos que inciden directamente en los empleados, como la salud y el bienestar, las compensaciones y beneficios, horarios flexibles, balance entre el trabajo y la familia, seguridad laboral, entre otros. En la misma línea, algunas empresas sobresalientes se han ocupado de elaborar políticas y prácticas innovadoras en dicho ámbito, de manera que respetan y reflejan las necesidades de los empleados según el objetivo de la empresa, y a su vez, trabajan en atraer y retener a aquellos con talentos potenciales. En este sentido, Chiang y Krausse presentan una serie indicadores clasificados en: indicadores individuales, condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e indicadores globales que permiten conocer la calidad de vida laboral de la empresa (Ver tabla 9).

Tabla 9. Tipología de la innovación social con base en Cloutier (2003) y Chiang y Krausse (2015)

Innovación social			
Organización del trabajo = calidad de vida del trabajo			
Indicadores individuales	Condiciones y medio ambiente de trabajo	Organización	Indicadores globales

Fuente: Elaboración propia con base en Cloutier (2003) y Chiang y Krausse (2015).

En cuanto a la innovación ambiental, de acuerdo con González y León (2002) hasta ese año había insuficientes investigaciones sobre innovaciones ambientales en la industria del turismo, particularmente en el sector hotelero. Los estudios que estaban relacionados a otras industrias tenían como propósito identificar los factores que determinan la adopción de las mismas.

Ahora bien, la verdadera revolución del turismo, implica realizar un cambio hacia una hotelería que busque ser ambiental y socialmente responsable, puesto que hoy en día el turista tiene una conciencia más responsable de los problemas

ambientales tomándolo en cuenta para la elección de la oferta hotelera. Por lo tanto, las empresas del sector hotelero deben desarrollar y adoptar comportamientos, actitudes y estrategias amigables con el entorno contribuyendo a su preservación (Vallina, 2011).

Ciertamente, la práctica de innovaciones ambientales otorga a las empresas la posibilidad de tener una mejor posición competitiva a medida que aumenta la condescendencia por parte de la demanda hacia los aspectos ambientales (González y León, 2002). A su vez, Alfranca (2009) señala que a través de la gestión ambiental como medida de organización medioambiental voluntaria se puede contribuir a la generación de innovaciones que favorezcan al medio ambiente.

En este marco, la gestión ambiental en el sector hotelero comprende una serie muy diversa de aspectos relacionadas con las medidas de prevención y corrección, por lo tanto, González y León (2002) agrupan a las innovaciones ambientales en seis diferentes ámbitos (Ver tabla 10): 1) ahorro de energía y empleo de fuentes de energía renovables; 2) ahorro de agua y la reducción de la contaminación de las aguas residuales; 3) aislamiento acústico frente a ruidos interiores y exteriores; 4) reducción de residuos sólidos generados y gestión integral de los mismos; 5) mejora de la integración visual del establecimiento en el entorno y 6) formación ambiental del personal de la empresa y la información a los consumidores respecto de las medidas adoptadas de reducción de los impactos ambientales.

Tabla 10. Tipología de la innovación ambiental de acuerdo con González y León (2002)

Innovaciones ambientales					
Ahorro de energía y empleo de fuentes de energías renovables	Ahorro de agua y reducción de la contaminación de aguas residuales	Aislamiento acústico frente a ruidos interiores y exteriores	Reducción de residuos sólidos generados y gestión integral de los mismos	Mejora de la integración visual del establecimiento en el entorno	Formación ambiental del personal de la empresa y la información a los consumidores sobre medidas adoptadas

Fuente: Elaboración propia con información de González y León (2002).

No obstante, los inconvenientes presentados en la difusión y el desarrollo de las innovaciones ambientales pueden derivarse de circunstancias tales como la falta de información respecto al tema, así como una gran aversión al riesgo, al igual que tener una concepción de que las innovaciones ambientales elevan los costes medios (González y León, 2002).

1.2.8 Importancia social, ambiental y económica de la innovación

Social

Las innovaciones son una fuente de cambio para la sociedad en cuestiones relacionadas con el trabajo y las relaciones de unos con otros y no solo beneficia a los sectores productivos o de mercados sino que constituyen una fuerza de transformación en donde lo social se convierte en un elemento clave para conciliar un equilibrio sustentable (Pulido, 2005). Dado que la innovación social introduce mejoras en las condiciones del trabajo, la gestión del personal y en la motivación (González et al., 1997), convirtiéndose por lo tanto, en una fuente importante en la organización del trabajo.

Ambiental

A pesar de que la innovación sea conocida por tener mayor relevancia en acelerar el crecimiento económico, hay otras concepciones que se relacionan con mejorar la calidad de vida de los individuos, señalando que ante esto es importante la conservación y preservación de los recursos a largo plazo, así como el trabajar en la mejora del medio ambiente.

Asimismo, en las últimas décadas, los elementos centrales que han contribuido a una mayor sustentabilidad ambiental han tenido relación con la reglamentación gubernamental, el aumento de la conciencia de los consumidores y el esfuerzo de algunas industrias por impulsar la innovación sustentable. Además, la búsqueda de la sustentabilidad reflejada en las conductas de los consumidores finales está transformando la dinámica de la competencia de mercado tanto para las grandes empresas como para las PYMES, obteniendo como resultado que las empresas deban cambiar su forma de pensar acerca de los productos, tecnologías, procesos y modelos de negocio (Rovira e Hiriart, 2014).

Económica

Las empresas innovadoras tienen un mejor comportamiento económico-financiero siendo mayor su rendimiento productivo y por ende financiero, además, la literatura existente busca contribuir como una guía a los empresarios en la utilización de técnicas, estrategias o acciones innovadoras que puedan favorecer al desarrollo sostenible de los entes económicos (Dogliotti et al., 2014).

Además, en términos económicos, la innovación implica la creación de nuevos empleos, nuevas formas organizativas, nuevos mercados de bienes y servicios, así como la posibilidad de un mayor crecimiento y un mejor nivel de vida (Pulido, 2005). De igual manera, la innovación se convierte en un factor importante para el

bienestar económico, el cual contempla la creación o la mejora de productos o procesos de manera que ayuden a solucionar los problemas de la sociedad (CAIRD, S. 1992, como se citó en Medina y Espinosa, 1994).

En ese sentido, en el contexto de la globalización la innovación adquiere mayor relevancia en los procesos de crecimiento económico, puesto que sin innovaciones en los procesos que incrementen la productividad de las empresas tomando en cuenta las necesidades y las posibilidades de cada nación, no se producirá un crecimiento (OCDE, 2012).

1.2.9 La innovación como ventaja competitiva para la empresa

De acuerdo con González et al., (1997) en el contexto actual la innovación es considerada como una importante variable empresarial estratégica que permite a las empresas obtener ventajas competitivas que son requeridas para operar en un entorno constante de cambios e incertidumbre.

Para esto, es importante conocer acerca del término competitividad, pues existe una gama de conceptos, abordados desde diferentes puntos de vista. Si bien, ampliamente utilizado, ha sido objeto de controversia (Berdugo, 2014). Pues este puede tomar diversas posturas de acuerdo al ámbito con el que se relaciona, los cuales podrían ser el empresarial, el industrial y el encaminado a la competitividad nacional de un país.

Desde el ámbito empresarial se puede definir a la competitividad como "la capacidad para disponer de algún(os) atributo(s) que le permitan un desempeño empresarial superior y le otorgan cierto tipo de ventaja frente a sus competidores, gracias a la creación de productos de valor" (Morales y Pech, 2000, p.53). Además, Castellanos et al., (2012) coinciden en que la competitividad es sinónimo del

desempeño de rentabilidad en el largo plazo, teniendo la capacidad para gratificar a sus empleados y además generar una mayor utilidad para los propietarios.

Ahora bien, para alcanzar la competitividad a través de la innovación cada empresa debe adecuar el proceso de innovación de acuerdo a su propia capacidad de innovación (Bravo y Herrera, 2009), ya que López (1996) señala que las ventajas competitivas no surgen de la optimización micro sujeta a restricciones o de la eficiencia estática, sino de la capacidad que se tenga para innovar y sobre todo mejorar de manera continua.

1.3 Modelo teórico

Es importante que la estructura organizacional de las empresas este definida de manera que facilite e induzca a los empleados hacia la innovación, puesto que los niveles jerárquicos, el diseño de los puestos y las compensaciones son factores primordiales para originar una cultura dispuesta a aceptar las ideas y donde la comunicación fluya con el fin de anular todos los inconvenientes que frenan la innovación en el personal de la empresa (Guerra, 2010).

En este sentido, Spencer y Strong (2010, como se citó en Guerra, 2010) se preguntan: ¿dónde está la innovación?, afirmando que se encuentra entre sus empleados, puesto que son ellos quienes tienen el conocimiento respecto a lo que sucede diariamente en la empresa, y por lo tanto, tendrán la posibilidad de desarrollar una variedad de opiniones. En este sentido, Spencer y Strong proponen que se lleven a cabo reuniones donde se vean involucrados la gerencia y los empleados, de tal manera, que fluyan las ideas y se analicen las alternativas para la toma de decisiones, y sobre todo, es necesario recurrir a la medición de los resultados logrados para brindarle valor y a su vez probar su eficiencia.

Por lo tanto, como base para este estudio se ha tomado como referencia a la Teoría de Recursos y Capacidades, específicamente haciendo alusión al recurso humano

de la empresa y al recurso intangible de la cultura organizacional, puesto que se reconoce la importancia que este tiene respecto a la generación de ventajas competitivas que permitan a la empresa generar rentabilidad y la consecución de los objetivos planteados mediante el uso adecuado de sus capacidades o competencias, por lo que resulta importante la cultura y su relación con la innovación y las posibilidades que los empleados puedan tener para el desarrollo de su potencial innovador, así mismo, tomando en cuenta que las empresas deben sumarse a esfuerzos significativos con relación al tema de la sustentabilidad, es necesario ligar la innovación a aspectos sociales, económicos y ambientales, de manera que permita tener una visión más completa de la percepción de los empleados.

Es importante destacar que en el trayecto de la revisión de la literatura no fue posible encontrar estudios con relación en la innovación económica y ambiental desde una percepción de los empleados y su participación directa en estas, puesto que los estudios están enfocados a calificar directamente a la empresa como un ente global respecto a su contribución en la ejecución de innovaciones, donde no es posible vislumbrar como influyen los empleados en ellas.

A su vez, tomando como referencia a Hurley (1995), las dimensiones a considerar en esta investigación son: 1) innovación laboral, 2) participación en iniciativas innovadoras, 3) colaboración innovadora, 4) desarrollo de capacidades para innovar y 5) toma de decisiones para innovar, que ayudarán a plantear las innovaciones de tipo social, económico y ambiental desde una aproximación más específica en cuanto al empleado, su relación y percepción en cuanto a estas dimensiones de cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable.

Asimismo, es importante señalar que como innovación económica se tomarán en cuenta las descritas por la OCDE (2005) en el Manual de Oslo, que son innovaciones en productos, procesos, organización y mercadotecnia. En cuanto a las innovaciones ambientales, González y León (2002), manejan una serie de

innovaciones como lo son: ahorro de energía y empleo de fuentes de energías renovables, ahorro de agua y reducción de la contaminación de aguas residuales, aislamiento acústico frente a ruidos interiores y exteriores, reducción de residuos sólidos generados y gestión integral de los mismos, mejora de la integración visual del establecimiento en el entorno y la formación ambiental del personal de la empresa y la información a los consumidores sobre medidas adoptadas, por lo tanto, para este estudio solo serán contempladas las innovaciones ambientales con relación en la formación ambiental del personal de la empresa, ya que son las que establecen una relación más directa con el empleado, al contrario del resto que tiene una relación más directa con las medidas que adopta la empresa de manera general.

Por otro lado, respecto a la innovación social, de acuerdo con Cloutier (2003), Warnotte (1985), Brooks (1982) y Chiang y Krausse (2015) está relacionada con la organización de trabajo que conduce a mejorar la productividad mediante la calidad de vida en el trabajo de los empleados, por lo tanto, en este tipo de innovación fue posible encontrar en la literatura estudios que contemplan la percepción del empleado respecto a su calidad de vida laboral, tal es el caso de Chiang y Krausse (2015) que dentro de la calidad de vida laboral contemplan indicadores individuales, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicadores globales, pero para efectos de la investigación se utilizará únicamente las dimensiones de condiciones y medio ambiente del trabajo y organización (Ver figura 4).

Figura 4. Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera el modelo queda conformado por cinco dimensiones que comprenden a la cultura organizacional orientada a la innovación, las cuales se encuentran orientadas a algún(os) pilar(es) de la sustentabilidad, lo cual fue posible congeniar al tomar en cuenta lo que proponen la OCDE (2005) como innovación económica, Cloutier (2003) y Chiang y Krausse (2015) como innovación social, y González y León (2002) como innovación ambiental.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Cozumel

Cozumel es uno de los once municipios que integran el estado de Quintana Roo y se ubica al Noroeste de la Península de Yucatán, en el extremo oeste del Mar Caribe. Por otra parte, su vocación turística lo ha posicionado como destino de clase mundial y por ello recibe hasta 4 millones de personas entre visitantes y turistas (principalmente cruceristas), donde personas de todo el mundo llegan a esta isla del Caribe mexicano por su riqueza histórica, natural y cultural. Cuzamil, o “isla de las golondrinas” en idioma Maya, alberga una gran cantidad de especies endémicas de plantas y animales y forma parte de la barrera arrecifal Mesoamericana. También tiene una importancia histórica insoslayable pues durante el 2018 cumplirá 500 años de haber dado entrada a la movilización española en México y de ser el lugar en el que se celebró la primera misa católica en lo que se considera el actual territorio nacional (Isla Cozumel, 2016).

2.2 Turismo

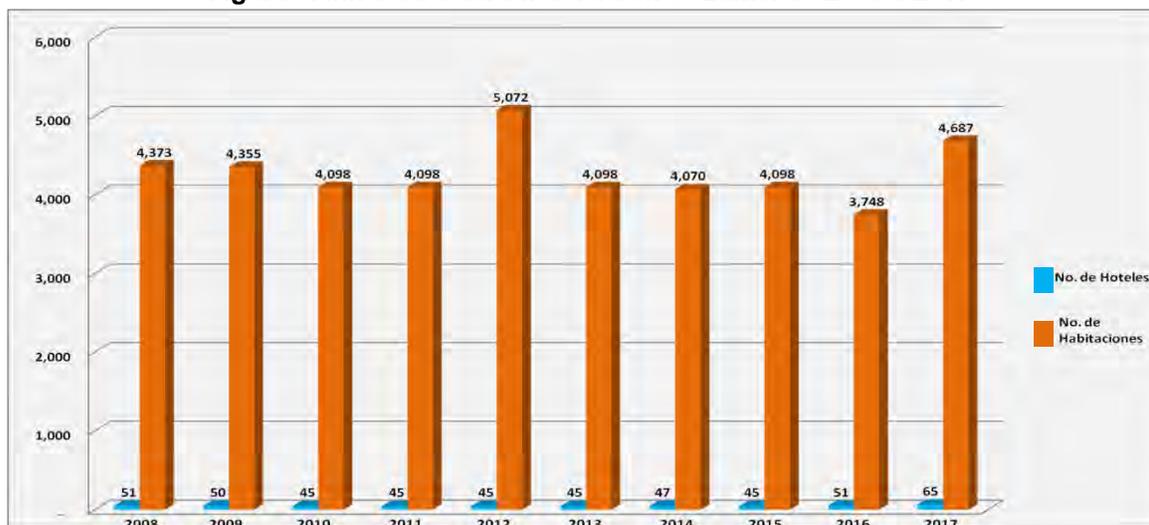
En Cozumel se desarrolla el turismo como actividad económica principal, a partir de los atractivos naturales con los que cuenta, principalmente los arrecifes coralinos, convirtiéndose en una de las áreas de buceo más importantes en el mundo y que motivan a diferentes tipos de turistas a visitar el destino (Anaya y Palafox, 2010). Según los datos de la Secretaría de Turismo de Quintana Roo, Cozumel recibió 739,518 turistas el año 2017, y 4,098,491 visitantes de cruceros que produjeron una derrama económica de 762.63 millones de dólares (SEDETUR, 2017).

2.3 Sector hotelero en Cozumel

El servicio de hospedaje en Cozumel es diverso en cuanto al número y categoría de hoteles; concentrándose la mayoría de ellos en la zona hotelera del centro, por otro lado, los hoteles de mayor categoría y con acceso a las playas están localizados en las zonas hoteleras norte y sur (Anaya y Palafox, 2007).

El sector hotelero en Cozumel, según los indicadores turísticos de la SEDETUR Quintana Roo, desde el año 2010 hasta el 2015 el número de hoteles fueron en su totalidad de 45, excepto el año 2014, contando con 47 hoteles registrados. Posteriormente, se presenta un aumento considerable entre el año 2016 y 2017 que va de 51 a 65 hoteles. Por otro lado, desde el año 2008 al 2017 el año con mayor número de habitaciones fue el 2012, con un total de 5072, presentándose una reducción considerable en cuanto al número de habitaciones en los siguientes cuatro años llegando a tener entre 4070 a 3748. No obstante, en el año 2017 se presenta un incremento llegando a tener hasta 4687 habitaciones, (Ver figura 5). De acuerdo a estas cifras se puede percibir que el incremento tanto de habitaciones y hoteles no es constante.

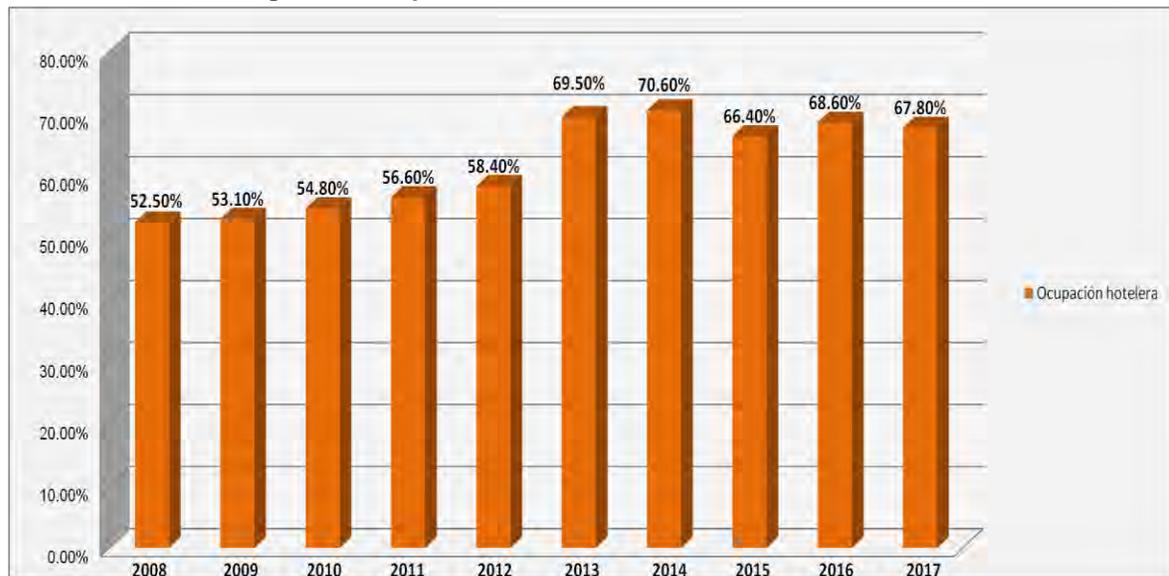
Figura 5. Infraestructura hotelera en Cozumel de 2008 a 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de SEDETUR (2017).

Respecto a la ocupación hotelera de Cozumel (Ver figura 6) se remarca el decremento de los últimos tres años, ya que en el año 2014 hubo una ocupación hotelera de 70.60%. Asimismo, se presentó una reducción mínima en el año 2017 con respecto al 2016. En este sentido, se observa que la ocupación hotelera en Cozumel es preocupante, puesto que sus porcentajes se encuentran por muy poco por encima de la mitad del total de su capacidad. Ante un destino turístico cuyo potencial es de gran relevancia para el sector hotelero es necesario impulsar la innovación y la competitividad, pues ante los gustos cambiantes y necesidades diversas de los clientes es necesario cambiar los modelos tradicionales del negocio por modelos competitivamente innovadores.

Figura 6. Ocupación hotelera en Cozumel de 2008 a 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de SEDETUR (2017).

Asimismo, se detecta un problema debido a la competencia desleal que representan las casas o villas particulares que se rentan por Internet y no pagan impuestos ni permisos, los hoteles atraviesan por una difícil situación ya que en temporada baja tienen una ocupación de 15% de su capacidad, por lo que el sector hotelero en Cozumel atraviesa por uno de los peores momentos en su historia (Semanario de Cozumel, 2016).

2.4 Hotel El Cid La Ceiba

El hotel El Cid La Ceiba ubicado en Cozumel, Quintana Roo pertenece a El grupo Cid que es una empresa mexicana, fundada en Mazatlán Sinaloa por el Sr. Julio Berdegué Aznar, prominente empresario, visionario y con gran calidad humana. Denominó el nombre del CID para honrar la memoria de este gran personaje a quien admiraba por su valentía y valores.

El hotel cuenta con 84 habitaciones ofreciendo el plan de servicio todo incluido y plan europeo, además, cuenta con un restaurante, con un departamento de animación para entretenimiento de los huéspedes con diversas actividades como proyección de películas, juegos de vóley ball, juegos de mesa, ajedrez gigante, clases de cocina, etc., servicio de gimnasio, servicio de spa para tratamientos faciales, masajes, manicure y pedicura, servicio de tienda de buceo y servicio de agencia de viajes. Asimismo, se encuentra certificado por el distintivo H y distintivo Cristal.

La misión del Hotel El Cid La Ceiba Cozumel es "ofrecer insuperables experiencias vacacionales y residenciales mediante la creación, adquisición, comercialización y operación de productos y servicios turísticos integrales aportando siempre: beneficio permanente para sus accionistas, calidad de vida para sus empleados y valor agregado a la comunidad armonía con el medio ambiente" (El Cid Resorts, 2016, p.29).

Su visión es triplicar ventas y diversificarse en la comercialización y/u operación, en al menos cuatro diferentes destinos de playa. Manteniendo una estructura financiera sana que garantice una rentabilidad adecuada, con un periodo de recuperación no mayor a cuatro años.

Dentro de sus valores se encuentran:

- Lealtad: fruto del compromiso y cumplimiento de los acuerdos.

- Honestidad: ser transparente y sincero. Congruente con lo que se piensa, se dice y hace.
- Austeridad: cuidar los recursos, evitando derroches y desperdicios.
- Productividad: obtener resultados satisfactorios. Siendo efectivos en sus recursos.
- Trabajo en equipo: olvidar el pensamiento individualista, respetando las ideas de todos los miembros del grupo.
- Libre flujo de ideas: vivir la creatividad, para beneficio del servicio a sus clientes.

Como políticas de calidad el hotel busca conocer y anticipar las necesidades y expectativas de clientes y residentes para lograr su satisfacción mediante:

- Ofrecer una amplia diversidad de productos y servicios que proporcionen valor agregado.
- El desarrollo humano y la capacitación de su recurso humano.
- La estandarización de procesos, productos y servicios.
- La prevención y solución de problemas.
- El trabajo en equipo.
- La comunicación pertinente a todos los niveles.
- La optimización de costos.
- La remodelación de inmuebles cada determinado tiempo.
- Fomentar la creatividad y la innovación.
- Compromiso con la mejora continua.

2.5 Cultura organizacional, innovación y sustentabilidad en el hotel El Cid La Ceiba Cozumel

Con el propósito de tener una visión más amplia del hotel y a través de la cooperación por parte del departamento de Recursos Humanos del hotel El Cid La Ceiba fue posible obtener la siguiente información:

La cultura organizacional la definen como la manera en que viven y trabajan dentro de la empresa, fundamentando todas sus acciones en valores que les sirven como base en el trabajo diario, además, viven su filosofía de servicio "Decídete" que consiste en tomar conciencia y acción sobre las necesidades de los clientes, la palabra decídete invita al colaborador del hotel a tomar la decisión de dar lo mejor de sí para brindar experiencias insuperables a los clientes externos e internos. A su vez, trabajan organizacionalmente en un sistema de calidad, estandarizado y en pro de la mejora continua. Cada año realizan una planeación de objetivos estratégicos que les permite tener rumbo y dirección acerca de lo que desean conseguir.

Sin embargo, la empresa cumple con los objetivos planteados pero no en el tiempo exacto que se programaron. Además, se consideran una empresa eficiente, y expresan que tienen buen nivel de capacitación del recurso humano en general, donde la productividad de los empleados se mide a través de la observación de los jefes de áreas y por comentarios que puedan recibir de los huéspedes. Asimismo, consideran que el punto fuerte del hotel es su actitud de servicio, al ser este más personalizado, por otro lado, señalan como punto débil a la infraestructura, específicamente el mobiliario del hotel, mencionando que es necesario innovar estos aspectos.

En relación con las condiciones de trabajo, consideran que son las adecuadas, a su vez, señalan que hay colaboración entre todas las áreas para llegar a los objetivos planteados.

Asimismo, señalan que no fluye la comunicación, en el sentido de que los jefes de áreas no la comparten con el resto del personal a cargo. Además, es el gerente general quien toma las decisiones, el personal puede colaborar con las ideas pasando primeramente por la supervisión del gerente general para ser contempladas. Por otro lado, los empleados tienen la posibilidad de participar en un programa de prácticas para adquirir conocimientos en alguna otra área de su interés, esto podrá solicitarse después de seis meses de antigüedad. Además, en el

hotel cuentan con diversas actividades deportivas, sociales y culturales que permiten la integración de los empleados, así como las posibilidades de explorar sus propios talentos y sobretodo, compartir y lograr una sana diversión.

Otro punto relevante, son las acciones que realizan para innovar, siendo "El libre flujo de ideas" una campaña trimestral del hotel que ayuda a incentivar al personal para la generación de ideas, para mejorar y hacer eficientes los servicios en el hotel, sin embargo, si son aptas estas tardan tiempo en implementarse. En este sentido, se consideran una empresa innovadora, tratando de estimular la creatividad sobre todo en el departamento de Recursos Humanos.

En cuanto a su actividad innovadora se encuentran las relacionadas al aspecto ambiental a través de campañas de reciclaje de pet y cartón donde involucran a los empleados a participar en la limpieza de la playa, en cuanto al ámbito económico, señalan que estas son gestionadas principalmente por el gerente de reservaciones y el gerente general, pues de acuerdo con estos tienen que ver con el desarrollo de nuevos servicios, la comercialización y promoción de los mismos, por otro lado, las innovaciones en el ámbito social, mencionan que través de la fundación de la empresa, ofrecen oportunidades de estudio, bonos escolares para los colaboradores que tienen hijos en el grado preescolar hasta preparatoria, también se les invita a las campañas de salud. Por último, señalan que hay una buena cooperación por parte del personal para lograr la sustentabilidad en hotel.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación

La presente investigación es un estudio de caso entendido como un "método de investigación (...) para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido estos como entidades sociales o entidades educativas únicas" (Bisquerra, 2009, p.309). Se eligió este tipo de estudio debido a que se quiere prestar mayor atención a la unidad específica del análisis, obteniendo así información específica, detallada, espacial y temporal sobre el fenómeno delimitado, el cual pueda proveer información útil para el investigador como para la misma empresa, pudiendo ser utilizada inmediatamente la información generada por los participantes del caso. Asimismo, el estudio empírico está basado en el método cuantitativo de carácter transversal. El diseño metodológico se encuentra conformado por tres apartados: 1) Revisión bibliográfica, 2) Estudio empírico y 3) Análisis de la información, que a continuación se describen.

3.2 Revisión bibliográfica

Para cumplir con el primer objetivo del trabajo de investigación, se realizó la búsqueda de literatura específicamente en libros y revistas, mediante los buscadores *Google Académico*, y las bases de datos *Redalyc*, *Dialnet Latindex*, *SciELO*, entre otros espacios digitales especializados que permitieron recabar información útil que sustenta el apartado conceptual y teórico de la investigación a través de los términos de cultura organizacional y las dimensiones de la misma tomadas en cuenta para esta investigación, la innovación y tipos en cuanto al sector de servicios, así como las particularidades de la sustentabilidad, de tal modo que ayudaron a delimitar la relación existente entre estos términos.

El segundo objetivo se llevó a cabo una vez analizada toda la información y tomando como referencia a Hurley (1995), Cloutier (2003), Chiang y Crausse (2015), González y León (2002) y la OCDE (2005), se prosiguió a diseñar el modelo que permite medir la percepción de los empleados sobre las dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable.

3.3 Estudio empírico

Para dar cumplimiento al tercer y cuarto objetivo se realizó el trabajo de campo en el mes de julio del 2016 mediante la aplicación de un cuestionario en el hotel mencionado anteriormente, de acuerdo con Casas et al., (2003) la técnica de encuesta es considerablemente empleada como procedimiento de investigación en el cual se obtienen y elaboran datos de manera rápida y eficaz, así mismo, se considera que el hotel por su tamaño y estructura organizacional pueden ser partícipes cada uno de los empleados aportando información que ayude a conocer el grado en que se involucran con la cultura organizacional que promueva la innovación de carácter sustentable en cada uno de los departamentos y tareas de la empresa.

3.3.1 Población y muestra

El propósito inicial de la investigación fue considerar como población objeto de estudio a todos los trabajadores del hotel El Cid La Ceiba Cozumel siendo un total de 145, pero debido a situaciones ajenas a este propósito solo el 92% participó en el estudio empírico que corresponden a 134 trabajadores, de nivel directivo, administrativo y operativo, el procedimiento fue el siguiente: con el apoyo y disposición por parte del personal del departamento de Recursos Humanos, se acudió personalmente a los diversos departamentos que integran el hotel para aplicar el instrumento de recolección de datos, explicando el objetivo del estudio y la

importancia de su colaboración a cada uno de los empleados que participaron. Por lo tanto, el estudio está sujeto a una muestra no probabilística debido a las circunstancias que se presentaron al no ser posible realizar un censo, por lo que se implementó el muestro de conveniencia. Respecto a las características de la muestra, la edad predominante se encuentra en un rango de 19 a 35 años, siendo mayormente el porcentaje de hombres.

3.3.2 Instrumento y recolección de información

Una vez delimitadas las variables de la investigación, se diseñó un cuestionario tomando como referencia algunos indicadores obtenidos de diversos documentos que dan soporte a la variable, los ítems en su mayoría fueron adaptados, en este sentido, el cuestionario está integrado por 32 reactivos, atendiendo las variables de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable: 1. innovación laboral (orientada a la innovación social), 2. participación en iniciativas innovadoras (orientada a la innovación ambiental y económica), 3. colaboración innovadora (orientada a la innovación social, y económica en su mayoría), 4. desarrollo de capacidades para innovar (orientada a la innovación ambiental, y económica en su mayoría), y 4. toma de decisiones para innovar (orientada a la innovación económica). La escala de medición fue de 7 puntos *Likert*, donde 1 era totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo, siendo una de las formas más comunes de variables ordinales, estableciendo una serie de niveles que expresan una actitud de desacuerdo a de acuerdo con respecto a algún referente (Ávila, 2006). Cabe mencionar que se aplicó el mismo instrumento tanto a directivos, administrativos y operativos, de manera que se pudiera analizar la percepción por igual de cada uno de los niveles organizacionales dentro del hotel, y a su vez cada ítem les compete por igual a todos los empleados del hotel, por lo que es una herramienta de apoyo para conocer de manera general la percepción de los empleados que participaron en este estudio respecto a las variables mencionadas anteriormente.

El instrumento fue sometido a una validez por tres expertos, revisando los ítems y proporcionando sus observaciones para realizar las correcciones correspondientes, con el propósito de presentar un instrumento válido y confiable. También fue sometido a una prueba piloto aplicada a 25 personas cuyo trabajo estuviese relacionado con el sector turístico. Asimismo, se optó por eliminar dos reactivos (21 y 32), puesto que no eran sustento coherente para conformar a sus respectivas variables.

3.3.3 Operacionalización de las variables

Tabla 11. Operacionalización de las variables de la investigación

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	No. ÍTEM	DESCRIPCIÓN	ELEMENTO SUSTENTABLE
Participación en iniciativas innovadoras	La participación de los trabajadores en los procesos de innovación se entenderá como su nivel de incidencia en las decisiones sobre la actividad innovadora que se lleva a cabo en la empresa (Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes del Automoción, 2010). En este sentido, la participación en iniciativas innovadoras genera sinergias que contribuyen a mejorar las acciones individuales y grupales relacionadas con el compromiso de ser parte de una cultura orientada a la innovación.	1	Participo en cuanto a sugerencias de mejora ambiental.	AMBIENTAL
		2	La empresa comparte y busca alcanzar los objetivos y metas medioambientales con la participación de los empleados.	AMBIENTAL
		3	Participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural.	AMBIENTAL
		5	Participo en la mejora de la calidad de los bienes y servicios .	ECONÓMICO
		6	Participo en la mejora de la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio.	ECONÓMICO
Toma de decisiones para innovar	La toma de decisiones implica analizar las alternativas existentes, de manera que se opte por la mejor opción. En este sentido, dentro del proceso de la innovación frecuentemente se requiere de la toma de decisiones, para lo cual será importante dejar las estructuras y	7	Tomo decisiones para mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa.	ECONÓMICO
		8	Tomo decisiones para establecer nuevos métodos de comercialización (diseño, promoción, distribución).	ECONÓMICO
		10	Cuando no puedo resolver un problema usando métodos convencionales, tomo decisiones para improvisar en mis métodos.	ECONÓMICO

	conductas rígidas en el pasado, exhortando a los empleados a generar soluciones creativas para enfrentar los problemas de diversa índole (López, 2014).	12	Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para tomar decisiones y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.	ECONÓMICO
Colaboración innovadora	Una colaboración innovadora es aquella que facilita la comunicación y la inteligencia colectiva, puesto que se desarrolla de manera conjunta un proyecto, donde todos tienen la posibilidad de opinar, aportar ideas, acceder y compartir información pertinente. Es decir, se trabaja de forma colectiva y conjunta (Castro, 2017).	9	Las ideas que el personal aporta se analizan y se implementan.	ECONÓMICO
		11	Entre los responsables de esta área y otras áreas se intercambia una gran cantidad de información.	ECONÓMICO
		13	Se reconoce y atiende a las personas que proponen nuevas ideas.	ECONÓMICO
		14	Nuestra empresa impulsa a las personas que hacen las cosas de una manera diferente.	ECONÓMICO
		15	Nuestra empresa nos anima a pensar y comportarnos de maneras originales y novedosas.	ECONÓMICO
		30	Hay una comunicación constante con los jefes.	SOCIAL
Desarrollo de capacidades para innovar	Las capacidades de innovación son el soporte para consolidar una cultura que estimule y aplique conocimientos innovadores para la creación de nuevos o mejorados productos y servicios que conduzcan a la apertura de nuevos mercados apoyándose en nuevas prácticas de comercialización, y asimismo, tome en cuenta aspectos relacionados con las formas de organización orientadas a una gestión empresarial abierta a la innovación (Cumings, 2013). El uso de las capacidades para innovar potencia la formación y el desarrollo profesional de sus empleados, teniendo como propósito en todo momento el fomentar la creatividad (Morales et al., 2016).	4	La empresa impulsa el desarrollo profesional de los empleados sobre prácticas medioambientales innovadoras.	AMBIENTAL
		16	Los empleados son incentivados para obtener información acerca del mercado (clientes, competidores) y expandirla a lo largo de la empresa como parte de la innovación económica.	ECONÓMICO
		17	La empresa establece métodos o herramientas para fomentar la creatividad y el desarrollo de la capacidad de los empleados como parte de la innovación económica.	ECONÓMICO
		18	La empresa invierte suficientes recursos para la formación y desarrollo de los empleados como parte de la innovación económica.	ECONÓMICO
		19	La empresa ha emprendido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional como parte de la innovación económica.	ECONÓMICO

		20	Se facilita la formación de las personas en técnicas que favorecen la generación de ideas como parte de la innovación económica.	ECONÓMICO
Innovación laboral	La innovación laboral es aquella que tiene una vinculación con la gestión de personas y por tanto se refiere a la adopción de soluciones innovadoras en los procesos de recursos humanos (selección, promoción, retribución y desvinculación), en la organización del trabajo (sistemas de generación de ideas y de búsqueda de aplicaciones prácticas, modo de producción etc.) o en el lugar de trabajo (prevención de riesgos laborales y salud laboral) (ISEieurope, 2011).	22	En la empresa hay una preocupación constante de capacitar al trabajador sobre su seguridad laboral de los trabajadores como parte de la innovación social.	SOCIAL
		23	La empresa se preocupan de cumplir en lo que se refiere al pago oportuno de sus sueldos como parte de la innovación social.	SOCIAL
		24	Están contentos con la forma en que son evaluados.	SOCIAL
		25	No son forzados en su actividad laboral por parte de los directivos de la empresa.	SOCIAL
		26	La empresa es clara en relación a la información y capacitación que se le entrega al trabajador en el momento de ser contratado.	SOCIAL
		27	Están conformes con el contrato que se les hizo.	SOCIAL
		28	Tienen una forma de hacer las cosas.	SOCIAL
		29	Nos desarrollamos en un ambiente en el cual existe el trabajo en equipo.	SOCIAL
		31	Tienen la oportunidad de ir optando a cargos de responsabilidad a medida que se vayan capacitando.	SOCIAL

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Análisis de la información

La información obtenida de los cuestionarios fue procesada y analizada por medio de procedimientos estadísticos utilizando el programa *Statistical Package for the Social Sciences* o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) v.20, el cual "constituye un programa modular que implementa gran variedad de temas estadísticos orientados al ámbito de las ciencias sociales desde hace más de 30 años. Actualmente, cubre casi todas las necesidades del cálculo estadístico de los

investigadores y profesionales" (Anónimo, 2010, p.2), esto con el fin de interpretar la información obtenida sobre la percepción de los empleados en cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional orientadas a la innovación de carácter sustentable, debido a que es una excelente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico.

En este sentido, se obtuvieron estadísticos descriptivos tales como frecuencia, desviación estándar, media y mediana y se realizaron correlaciones de Pearson, Prueba t-Student y por último, se llevó a cabo un análisis de varianza (Anova), así como la Prueba Tukey.

A su vez, se recurrió al programa Cran- r project para realizar el análisis factorial confirmatorio, de manera que se pudiera confirmar la validez y fiabilidad del instrumento de medición utilizado.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Análisis Factorial Confirmatorio

A través de la revisión de la literatura se construyó el modelo teórico y se diseñó el instrumento de recolección de datos. Así pues, con el propósito de confirmar la fiabilidad y validez del instrumento elaborado se presenta a continuación el Análisis Factorial Confirmatorio del estudio.

En lo que respecta a los indicadores de bondad de ajuste: el índice de ajuste comparativo (CFI)=0.845, y el índice Tucker-Lewis (TLI)=0.830, presentan valores bastante cercanos a 0.90 como sugiere Hou et al., (2014) para obtener un modelo de estudio compacto. El residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR)= 0.071, donde Hu y Bentler (1999) proponen que valores inferiores a 0.08 denotan un buen ajuste, y por último se obtuvo el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)= 0.092, en este sentido, los resultados obtenidos se refieren a un ajuste satisfactorio del modelo.

Para la confiabilidad, validez y consistencia interna del instrumento aplicado se utilizaron diferentes indicadores, tales como: cargas factoriales, varianzas, covarianzas, validez convergente, validez discriminante, alphas, omegas y AVEs.

De esta forma se encontró que no hay varianzas negativas y las cargas factoriales para cada ítem son positivas y significativas (Ver tabla 12), con valores que van de 0.602 a 0.882, donde Uriel y Aldás (2002) sugieren que los valores deben ser mayores al 0.60, los cuales permitirán constatar la validez convergente del modelo, tomando en cuenta que todas las AVEs son superiores de 0.5 no constatándose problema alguno de fiabilidad y tampoco de validez convergente. Asimismo, se obtuvieron valores aceptables en cuanto a las ALPHAS y OMEGAS por variable, siendo la colaboración innovadora la que ha tenido un mejor desempeño (Ver tabla 13).

Tabla 12. Cargas factoriales y varianzas

VARIABLE	ÍTEM	ESTIMACIÓN DE CARGAS FACTORIALES		ESTIMACIÓN DE LAS VARIANZAS	
		P(> z)	Std.all	P(> z)	Std.all
Innovación laboral	22. Seguridad laboral.	0.000	0.696	0.000	0.516
	23. Pago oportuno de los sueldos.	0.000	0.602	0.000	0.637
	24. Evaluación del desempeño.	0.000	0.758	0.000	0.425
	25. Actividades laborales forzadas	0.000	0.631	0.000	0.601
	26. Capacitación al trabajador.	0.000	0.761	0.000	0.421
	27. Contratación.	0.000	0.712	0.000	0.493
	28. Forma de hacer las cosas.	0.000	0.782	0.000	0.389
	29. Ambiente en el cual existe el trabajo en equipo	0.000	0.672	0.000	0.548
	31. Oportunidad de optar cargos de responsabilidad.	0.000	0.821	0.000	0.326
Participación en iniciativas innovadoras	1. Participo en cuanto sugerencias de mejora ambiental.	0.000	0.658	0.000	0.567
	2. La empresa busca alcanzar las metas medioambientales con la participación de los empleados.	0.000	0.804	0.000	0.353
	3. Participo en actividades relacionadas con la protección del entorno natural.	0.000	0.858	0.000	0.264
	5. Participo en la mejora de la calidad de los bienes y servicios.	0.000	0.726	0.000	0.473
	6. Participo en la mejora de la prestación del servicio.	0.000	0.723	0.000	0.477
Colaboración innovadora	9. Las ideas que el personal aporta se analizan y se implementan.	0.000	0.797	0.000	0.364
	11. Intercambio de gran cantidad de información .	0.000	0.716	0.000	0.488
	13. Reconocimiento a las personas que proponen nuevas ideas.	0.000	0.855	0.000	0.269
	14. Impulso a las personas que hacen las cosas de una manera diferente.	0.000	0.882	0.000	0.222
	15. Anima a pensar y comportarnos de maneras originales y novedosas.	0.000	0.827	0.000	0.317
	30. Comunicación constante con los jefes.	0.000	0.669	0.000	0.552
Desarrollo de capacidades para innovar	4. La empresa impulsa el desarrollo profesional de los empleados sobre prácticas medioambientales.	0.000	0.607	0.000	0.631
	16. Los empleados son incentivados para obtener información acerca del mercado (clientes, competidores) y expandirla a lo largo de la empresa.	0.000	0.786	0.000	0.382
	17. La empresa establece métodos o herramientas para fomentar la creatividad y el desarrollo de la	0.000	0.830	0.000	0.311

	capacidad de los empleados.				
	18. La empresa invierte suficientes recursos para la formación y desarrollo de los empleados.	0.000	0.798	0.000	0.363
	19. La empresa ha emprendido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo.	0.000	0.869	0.000	0.246
	20. Se facilita la formación de las personas en técnicas que favorecen la generación de ideas.	0.000	0.875	0.000	0.235
Toma de decisiones para innovar	7. Tomo decisiones para mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa.	0.000	0.872	0.000	0.240
	8. Tomo decisiones para establecer nuevos métodos de comercialización.	0.000	0.716	0.000	0.488
	10. Cuando no puedo resolver un problema usando métodos convencionales, tomo decisiones para improvisar en mis métodos.	0.000	0.646	0.000	0.583
	12. Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para tomar decisiones y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.	0.000	0.630	0.000	0.603

Tabla 13. Indicadores de fiabilidad

	Innovación laboral	Participación en iniciativas innovadoras	Colaboración innovadora	Desarrollo de capacidades para innovar	Toma de decisiones para innovar	Total
ALPHA	0.9028658	0.8671930	0.9082641	0.9071374	0.8008690	0.9595840
OMEGA	0.9043089	0.8686291	0.9104688	0.9095357	0.7979482	0.9688438
AVE	0.5162047	0.5729141	0.6311047	0.6285008	0.5000777	0.5726624

Para la prueba de validez discriminante (Ver tabla 14) se utilizó el criterio de la ratio HTMT, propuesto recientemente por Henseler et al., (2014), en este sentido, se puede observar que todos los ratios son inferiores a 0.90, y si bien, se presentan algunos valores altos, estos no están por encima del valor crítico 0.90 que señala Gold et al., 2001), reafirmando la ausencia de problemas de validez discriminante.

Tabla 14 .Validez discriminante

	Innovación laboral	Participación en iniciativas innovadoras	Colaboración innovadora	Desarrollo de capacidades para innovar	Toma de decisiones para innovar
Innovación laboral	1.000				
Participación en iniciativas innovadoras	0.548	1.000			
Colaboración innovadora	0.810	0.664	1.000		
Desarrollo de capacidades para innovar	0.828	0.710	0.855	1.000	
Toma de decisiones para innovar	0.653	0.719	0.744	0.753	1.000

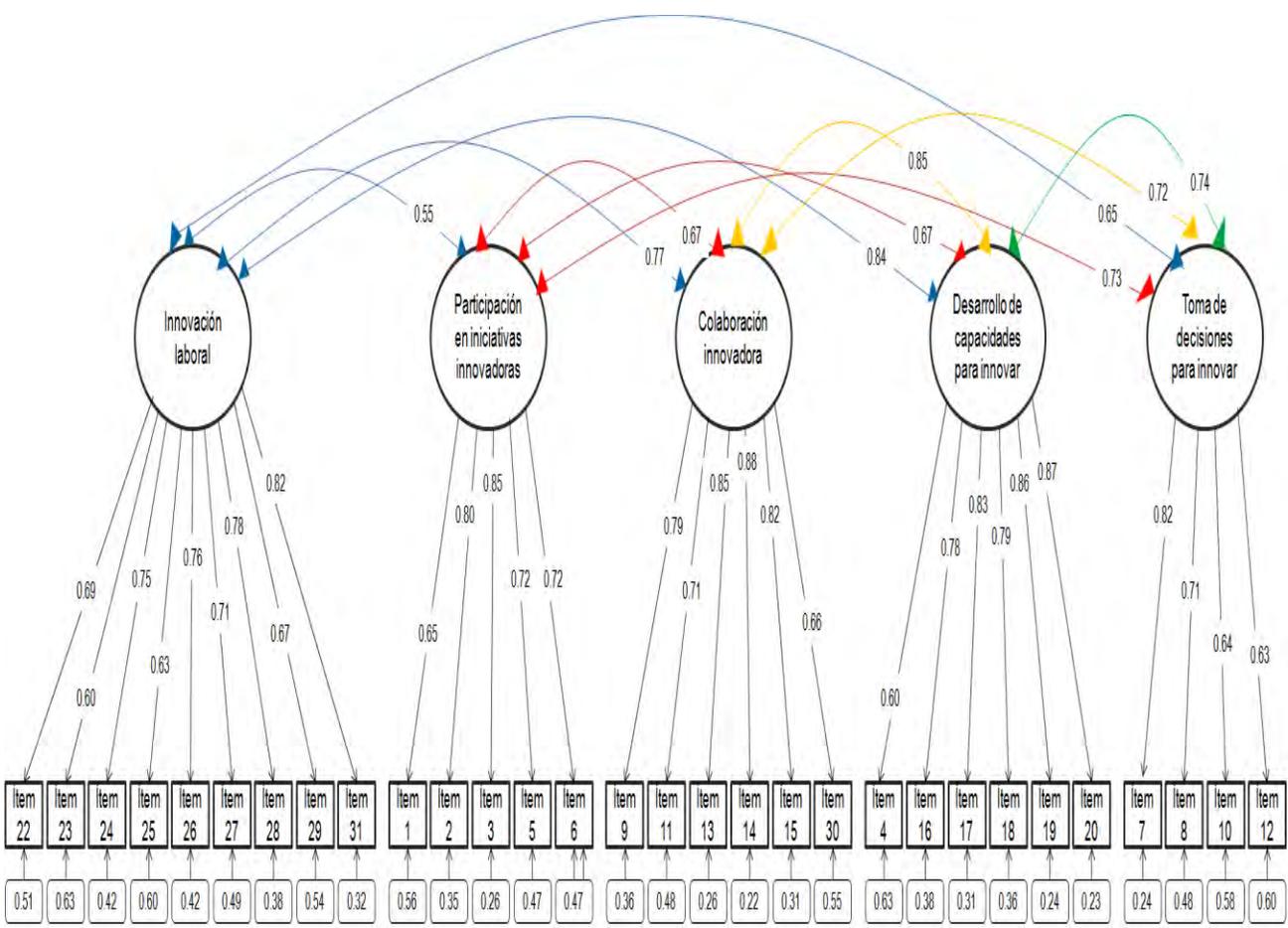
Con el propósito de conocer cómo se relacionan las variables del estudio de manera conjunta, se realizó una matriz de covarianzas (Ver tabla 15), obteniendo por lo tanto, que todas las variables estas relacionadas de manera positiva y significativa, siendo las relaciones más fuertes la de colaboración innovadora con desarrollo de capacidades para innovar y la de innovación laboral con el desarrollo de capacidades para innovar.

Tabla 15. Estimación de las covarianzas entre los factores

	P(> z)	Std.all
Innovación laboral		
Participación en iniciativas innovadoras	0.000	0.558
Colaboración innovadoras	0.000	0.779
Desarrollo de capacidades para innovar	0.000	0.840
Toma de decisiones para innovar	0.000	0.656
Participación en iniciativas innovadoras		
Colaboración innovadoras	0.000	0.675
Desarrollo de capacidades para innovar	0.000	0.673
Toma de decisiones para innovar	0.000	0.737
Colaboración innovadoras		
Desarrollo de capacidades para innovar	0.000	0.854
Toma de decisiones para innovar	0.000	0.720
Desarrollo de capacidades para innovar		
Toma de decisiones para innovar	0.000	0.746

Con base en lo anterior, se afirma que el instrumento utilizado tiene un buen ajuste, sin embargo, podría mejorarse, asimismo, cumple con los parámetros de validez y fiabilidad, por lo tanto, puede ser considerado como una aportación metodológica al conocimiento turístico. Además, la figura 7 ilustra el modelo del análisis factorial confirmatorio, de manera que se visualicen los valores obtenidos de las cargas factoriales, las varianzas y las covarianzas.

Figura 7. Análisis Factorial Confirmatorio



4.2 Características de la muestra

El universo de estudio para la presente investigación está conformado por 134 empleados del hotel El Cid la Ceiba Cozumel, de los cuales 68.7% son hombres y 31.3% mujeres, el rango de edad oscila entre los 19 a 24 años. En este sentido, en el hotel hay un mayor número de jóvenes trabajando que representan el 26.1% del total, que en su mayoría son hombres.

Por otro lado, la muestra tuvo una mayor participación del área de Cocina (17.9%), y con menor número de empleados: auditoría interna, contraloría, telefonista, siendo la mayoría de estos puestos operados por mujeres. Respecto a la antigüedad de los empleados los resultados señalan que el 52.2% de ellos tiene al menos 1 año de antigüedad en la empresa y pertenecen a departamentos operativos, siendo los departamentos de cocina (10.4%) y alimentos y bebidas (8.2%) donde se muestra el personal con menor antigüedad. En cuanto a los directivos la antigüedad reside entre los 10 y 13 años.

4.3 Análisis de las variables

El instrumento de medición está conformado por cinco variables: 1) innovación laboral, 2) participación en iniciativas innovadoras, 3) colaboración innovadora, 4) desarrollo de capacidades para innovar y 5) toma de decisiones para innovar, las cuales muestran una cultura organizacional orientada a la innovación desde una perspectiva sustentable. La tabla 16 muestra los estadísticos descriptivos correspondientes a cada una de las variables así como las pruebas de hipótesis.

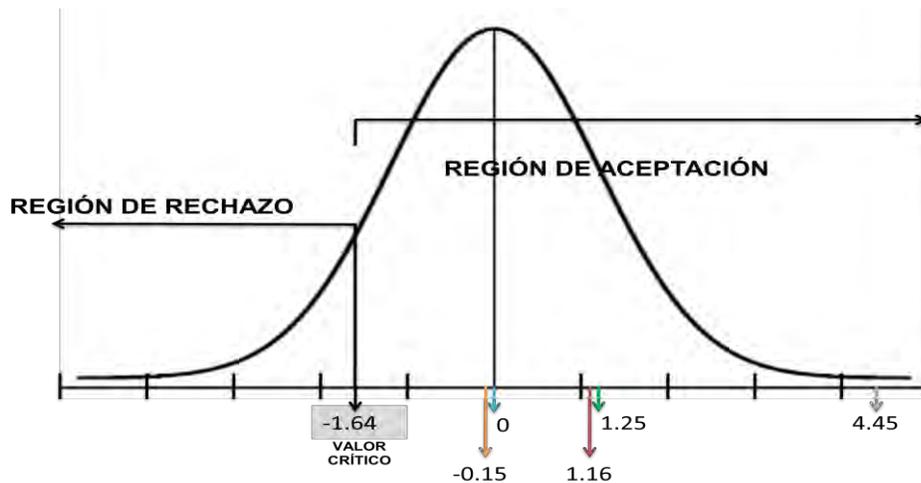
Tabla 16. Estadísticos descriptivos y prueba de hipótesis

Variable	Mín.	Máx.	Media	Desviación estándar	Prueba Z	Resultado
Innovación laboral	2	7	5.49	1.277	4.45	Aceptada
Participación en iniciativas innovadoras	2	7	5.14	1.488	1.16	Aceptada
Colaboración innovadora	1	7	4.98	1.59	-0.15	Aceptada
Desarrollo de capacidades para innovar	1	7	5	1.488	0	Aceptada
Toma de decisiones para innovar	1	7	5.15	1.402	1.25	Aceptada

n=134, nivel de significancia=0.05, valor crítico=-1.64.

En cuanto a las pruebas de hipótesis de medias, se determinó primeramente el nivel de confianza, el cual es de 95% con un nivel de significancia del 0.05, de manera que el nivel crítico es -1.64, posteriormente se calculó la prueba de valor Z, con la cual se comprueba que cada una de las medias de las variables se encuentran en la región de aceptación (Ver figura 8), por lo tanto, se afirma que la percepción de los empleados es favorable con respecto a cada una de las variables: innovación laboral (siendo esta la mejor evaluada), toma de decisiones para innovar, participación en iniciativas innovadoras, desarrollo de capacidades para innovar y colaboración innovadora.

Figura 8. Distribución de los valores



Fuente: Elaboración propia.

Así pues, es conveniente conocer más a detalle la percepción de los empleados, por lo que a continuación se describirá el caso de cada una de las variables del estudio.

4.3.1 Innovación laboral

Para empezar, la innovación laboral, presenta una media de 5.49, con una desviación estándar de 1.277, ello significa que en promedio los empleados consideran que hay preocupación por parte de la empresa hacia el trabajador respecto a la seguridad laboral, así como de la salud de ellos mismos, así mismo, están contentos y conformes con el contrato que se les hizo y con la forma en que son evaluados, además, manifiestan que la empresa se preocupa en lo que se refiere al pago oportuno de sus sueldos.

Dentro de la actividad laboral los empleados consideran que no son forzados por los directivos de la empresa. Además, señalan que la empresa es clara en relación con la información y capacitación que se le entrega al empleado en el momento de ser contratado, a su vez, tienen oportunidad de ir optando a otros cargos de responsabilidad. Por último, los empleados señalan que en el ambiente laboral se promueve el trabajo en equipo; en cuanto a la ejecución de las actividades por parte de los empleados se considera que estas no están orientadas a la forma en cómo la empresa lo requiere. Cabe mencionar que cada uno de los ítems que componen esta variable están direccionados a la innovación social.

Por otro lado, la mediana (Ver tabla 15) en los nueve casos es igual a 6 (bastante de acuerdo), por lo que se interpreta que la mitad de los empleados tienen una opinión inferior a esta y la otra mitad superior a esta, siendo el 7 el límite de la medición. Por lo que es posible afirmar una respuesta altamente favorable de la innovación laboral con respecto a la percepción de los empleados.

En cuanto a las frecuencias en los nueve ítems y de acuerdo con la escala de Likert de 7 puntos, los mayores porcentajes se concentran en el punto totalmente de acuerdo. Pero para tener una percepción más amplia de la distribución de los datos se decidió clasificarlos en negativos (1-3 de la escala de Likert), neutro (4), positivos (5-7) (Ver figura 9).

Ahora bien, con base a la respuesta de los empleados, se obtuvo que el 82% de los empleados se desenvuelven en un ambiente donde tienen una manera en particular de hacer sus actividades, entre el 74 y 79 % consideran que la empresa se preocupa en capacitarlos sobre su seguridad laboral, además de que cumple oportunamente con el pago de sueldos y es clara respecto a la información y capacitación que se le entrega al trabajador en el momento de su contratación, puesto que están contentos con el contrato que se les hizo, así mismo, consideran que en el ambiente donde se desempeñan es fundamental el trabajo en equipo.

Por otro lado, es importante señalar que aunque sea poca la frecuencia existe el descontento por parte de algunos empleados respecto a la nula posibilidad que tienen de optar cargos de responsabilidad (16.5%), además, consideran que son forzados en su actividad laboral por parte de los directivos de la empresa (20.2%) y no están contentos con la evaluación de su desempeño (20.2%) (Ver tabla 17).

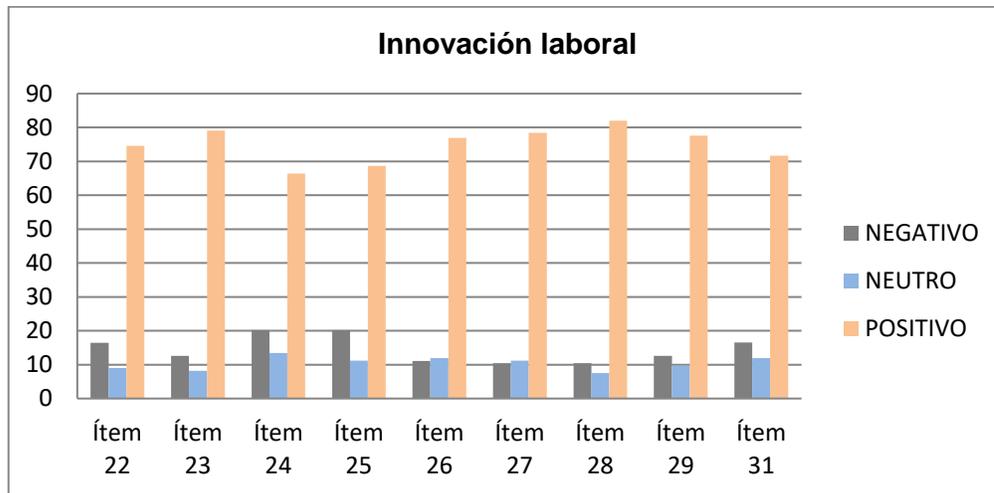
Ciertamente se puede contemplar que los empleados que participaron en la investigación, tienen una percepción favorable en cuanto a la innovación laboral, la cual está orientada a la innovación social, sin embargo, hay posibilidades de emprender algunas mejoras en los aspectos evaluados no favorablemente.

Tabla 17. Estadísticos descriptivos de la innovación laboral

Ítems	N	Frecuencias %							Media	Mediana	Desv. típ.
		1	2	3	4	5	6	7			
22. Seguridad laboral	134	5.2	4.5	6.7	9.0	10.4	27.6	36.6	5.44	6	1.779
23. Pago oportuno de sueldos	134	3.7	.7	8.2	8.2	9.7	23.1	46.3	5.74	6	1.622
24. Evaluación del desempeño	134	6.0	4.5	9.7	13.4	12.7	20.9	32.8	5.16	6	1.844
25. Actividades laborales forzadas	134	6.7	4.5	9.0	11.2	14.9	17.2	36.6	5.21	6	1.888
26. Capacitación al trabajador	134	2.2	.7	8.2	11.9	15.7	16.4	44.8	5.66	6	1.551
27. Contratación	134	2.2	1.5	6.7	11.2	14.2	22.4	41.8	5.68	6	1.525
28. Forma de hacer las cosas	134	3.7	1.5	5.2	7.5	20.1	21.6	40.3	5.65	6	1.562
29. Ambiente de trabajo en equipo	134	3.7	2.2	6.7	9.7	17.9	17.9	41.8	5.57	6	1.647
31. Optar cargos de responsabilidad	134	7.5	3.0	6.0	11.9	12.7	22.4	36.6	5.33	6	1.851

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Distribución de las frecuencias de la innovación laboral



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Participación en iniciativas innovadoras

La participación en iniciativas innovadoras presenta una media de 5.14, con una desviación estándar de 1,488, señalando que los empleados participan respecto a

brindar sugerencias de mejora ambiental y en actividades relacionadas con la protección y mejora del entorno natural, además señalan que la empresa involucra a los empleados para alcanzar los objetivos y metas medioambientales. En cuanto a las innovaciones económicas los empleados tienen participación en el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios, y su participación respecto a mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio moderadamente significativa.

Ahora bien, la mediana de los cinco ítems que comprende esta variable, en los dos primeros casos es igual a 5 (un poco de acuerdo), solo en el primer caso se presenta una diferencia respecto a la media de la variable en general, pues el ítem que hace referencia a la participación en sugerencias de mejora ambiental tiene una media de 4.87, lo que significa que los empleados no emitieron una respuesta significativa o no ante la afirmación. Por otro lado, los ítems respecto a la participación en actividades relacionadas con la protección del entorno natural, participación en la mejora de la calidad de los bienes y servicios y participación en la mejora de la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio, estas dos últimas como parte de la innovación económica, presentan una mediana igual a 6 (bastante de acuerdo), interpretando que la mitad de los empleados tienen una opinión inferior a esta y la otra mitad superior a esta, siendo el 7 el límite de la medición. Por lo que es posible afirmar de acuerdo a los datos anteriores que hay una respuesta favorable de la participación en iniciativas innovadoras con respecto a la percepción de los empleados (Ver tabla 18).

En lo que respecta a las frecuencias (Ver figura 10) y siguiendo el ejercicio anterior, se puede observar que los cinco ítems fueron en su mayoría positiva y significativamente evaluados, siendo los mejores evaluados los relacionados con la participación de los empleados para mejorar la flexibilidad de los servicios (77.6%), la participación en actividades asociadas a la protección y mejora del entorno natural (73.9%) y la participación de los empleados para mejorar la calidad de los servicios (72.4%).

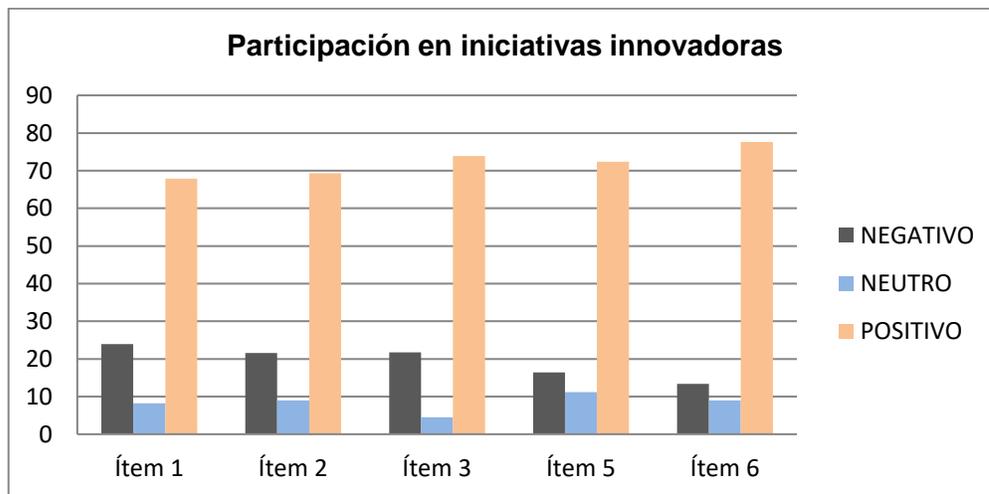
Asimismo, es importante mencionar que los ítems relacionados con la innovación ambiental, señalan que hay un grupo de empleados que consideran que no son tomados en cuenta en la participación de sugerencias para la mejora ambiental (23.9%), afirmando que la empresa no comparte y ni busca alcanzar los objetivos y metas medioambientales con la participación de los empleados (21.6%), agregando que no participan en actividades relacionadas con la protección y mejora del entorno natural (21.7%).

Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la participación en iniciativas innovadoras

Ítems	N	Frecuencias %							Media	Mediana	Desv. típ.
		1	2	3	4	5	6	7			
01. Mejora ambiental	134	12.7	6.0	5.2	8.2	20.1	20.9	26.9	4.87	5	2.039
02. Metas medioambientales	134	7.5	3.7	10.4	9.0	21.6	20.1	27.6	5.04	5	1.835
03. Protección del entorno natural	134	9.0	6.0	6.7	4.5	20.1	23.9	29.9	5.12	6	1.931
05. Calidad de bienes y servicios	134	5.2	3.0	8.2	11.2	18.7	23.1	30.6	5.27	6	1.718
06. Prestación del servicio	134	5.2	3.7	4.5	9.0	17.9	32.1	27.6	5,37	6	1,657

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Distribución de las frecuencias de la participación en iniciativas innovadoras



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Colaboración innovadora

Sobre la media para la variable colaboración innovadora que tiene una mayor inclinación hacia la innovación económica, fue de 4.98, muy próximo al valor 5, y con una desviación estándar de 1.590, así pues, con base en la comprobación de la hipótesis esta no se encuentra dentro del área crítica, sino en la región de aceptación, por lo tanto, se señala que hay un intento por parte de la empresa de prestar la atención necesaria a las ideas que los empleados aportan, ocurriendo la misma situación respecto al reconocimiento a las personas que proponen nuevas ideas, así mismo, consideran que la empresa intenta animarlos a pensar y trabajar de maneras originales y novedosas, intentando brindarles la posibilidad de hacer las actividades cotidianas de manera diferente. Además, los trabajadores perciben que se intenta que haya una comunicación, al igual que dentro del área de trabajo de los empleados que participaron y otras áreas en relación con las suyas se promueva el intercambio de información.

Al considerar la mediana (Ver tabla 19), es posible observar que hay valores estadísticos diferentes entre algunos ítems respecto a sus medias y medianas, tal es el caso de los ítems: las ideas que el personal aporta se analizan y se implementan, se reconoce y atiende a las personas que proponen nuevas ideas y, en el hotel se impulsa a las personas que hacen las cosas de una manera diferente, los cuales presentan una mediana igual a 5 (un poco de acuerdo), lo que significa que la mitad de los empleados tienen una opinión inferior a esta y la otra mitad, superior a esta.

En lo que respecta a las frecuencias (Ver figura 11) poco más de la mitad (69.3%) consideran que en su lugar de trabajo los animan a pensar y comportarse de maneras originales y novedosas, así mismo, el 68% manifiesta que entre los responsables de su área de trabajo se intercambia una gran cantidad de información con otras áreas relevantes, y el 66.4% opina que tienen una

comunicación constante con sus jefes inmediatos y que se les reconoce y atiende cuando proponen nuevas ideas.

Cabe señalar que esta variable es la que mayor medida presenta frecuencias negativas en cada uno de sus ítems, puesto que el 25.4% considera que las ideas que aportan no se analizan y por lo tanto no se implementan, al igual que no perciben el impulso por parte de la empresa cuando realizan sus actividades de manera diferente a lo establecido, así mismo, entre el 20% y el 23% de los empleados consideran que no se les reconoce cuando proponen nuevas ideas, afirmando que no hay una comunicación frecuente con sus jefes.

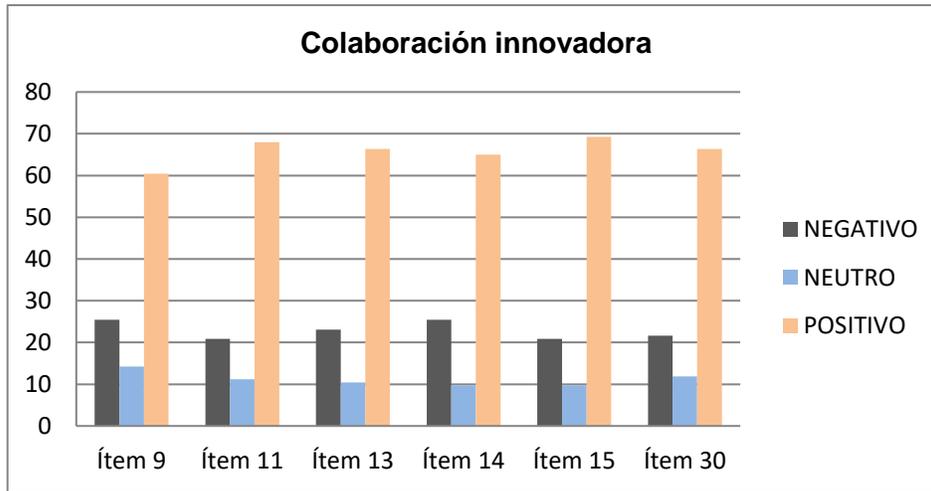
Por otro lado, las mejores evaluadas fueron el apoyo de la empresa en cuanto que animan a los empleados a pensar y comportarse de maneras originales y novedosas, así como el intercambio de información entre las áreas del hotel. Con base en lo anterior, es posible afirmar que los empleados perciben relativamente una favorable colaboración innovadora pero en menor medida comparada con el resto de las variables.

Tabla 19. Estadísticos descriptivos de la colaboración innovadora

Ítems	N	Frecuencias %							Media	Mediana	Desv. típ.
		1	2	3	4	5	6	7			
09. Ideas se analizan e implementan	134	11.2	6.0	8.2	14.2	18.7	20.1	21.6	4.70	5	1.951
11. Intercambio de información	134	7.5	6.7	6.7	11.2	18.7	22.4	26.9	5.01	5	1.872
13. Reconocimiento a las personas	134	8.2	6.7	8.2	10.4	19.4	21.6	25.4	4.93	5	1.898
14. Impulso a las personas	134	9.7	4.5	11.2	9.7	17.2	20.9	26.9	4.90	5	1.950
15. Comportamiento original	134	6.7	4.5	9.7	9.7	13.4	20.1	35.8	5.22	6	1.890
30. Comunicación con los jefes	134	9.7	2.2	9.7	11.9	16.4	14.9	35.1	5.08	5.50	1.958

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Distribución de las frecuencias de la colaboración innovadora



Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Desarrollo de capacidades para innovar

El desarrollo de capacidades para innovar, orientada en su mayoría a la innovación económica, como variable en general presenta una media de 5.00, con una desviación estándar de 1,488, lo cual significa que se promueve el incentivo hacia los empleados para que obtengan información acerca del mercado, esto relacionado con lo que respecta a los clientes y la competencia. Los datos señalan que la empresa establece el uso de métodos o de herramientas para fomentar la creatividad y el desarrollo de las capacidades de trabajo en equipo invirtiendo recursos económicos para la formación y desarrollo de los trabajadores. Los colaboradores manifiestan que el hotel ha emprendido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional, lo cual facilita la formación para la generación de ideas, y como parte de una innovación ambiental, consideran que existe el impulso por parte del hotel respecto a la formación de los empleados sobre prácticas medioambientales.

En cuanto a las medianas (Ver tabla 20) de los seis ítems que componen la variable, es posible identificar valores estadísticos diferentes entre la media y

mediana de los primeros cuatro ítems, en este sentido, la mediana respecto a si la empresa impulsa el desarrollo profesional de los empleados sobre prácticas medioambientales innovadoras, y si el hotel establece métodos o herramientas para fomentar la creatividad y el desarrollo de la capacidad de los empleados como parte de la innovación económica es igual a 6 (bastante de acuerdo), lo que significa que son bastante positivas para los empleados estas dos afirmaciones.

El resto de los ítems que tienen que ver con el incentivo para obtener información del mercado (clientes y competidores), la inversión del hotel para la formación y desarrollo de los empleados, el emprendimiento de nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional, y por último la formación de los empleados a través de técnicas que favorezcan la generación de ideas, obtuvieron una mediana igual a 5 (un poco de acuerdo), lo que significa que la mitad de los empleados respondieron entre neutro y negativamente a estas afirmaciones y la otra mitad lo hizo positivamente.

Por otro lado, en las frecuencias (Ver figura 12), resulta importante señalar que el ítem respecto a la inversión de recursos para la formación y desarrollo de los empleados tuvo una baja respuesta (55.2%), además, el 24.7% manifestó que la empresa no destina recursos para su formación y desarrollo y el 20.1% se mostró indiferente al no emitir una respuesta negativa o positiva, al igual que el 18.7% mostró la misma actitud respecto a si la empresa ha desarrollado nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo.

Asimismo, el 26.8% de los empleados no se considera incentivado para obtener información acerca del mercado (clientes y competidores) y el 20.9% señala que no hay apoyo para la formación de los empleados en técnicas que ayudarían con la generación de ideas.

Por otro lado, los mejores evaluados fueron el establecimiento de métodos para fomentar la creatividad y el desarrollo de la capacidad de los empleados y el

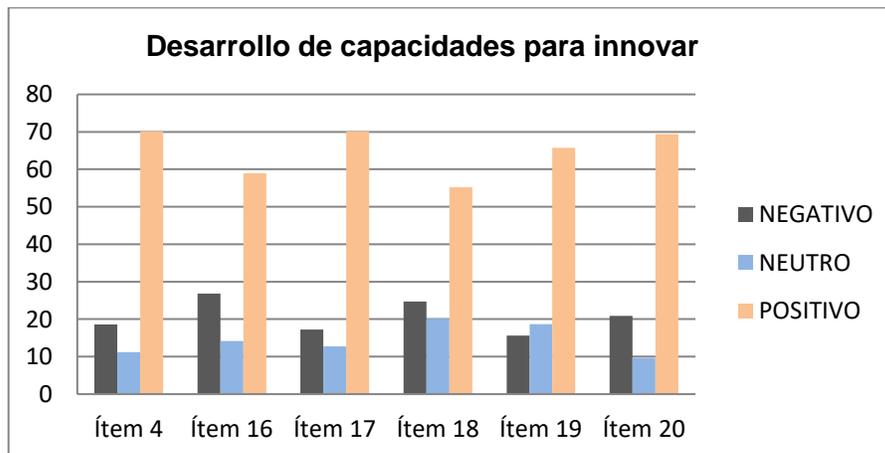
impulso del desarrollo profesional de los empleados sobre prácticas medioambientales innovadoras (70.1%) al igual que el 69.4% considera que la empresa les provee técnicas que favorecen la generación de ideas. Por lo tanto, con base en lo anterior, se infiere que la percepción de los empleados es relativamente favorable respecto al desarrollo de capacidades para innovar, señalando que hay aspectos en los que se recomienda prestar atención para su mejora.

Tabla 20. Estadísticos descriptivos del desarrollo de capacidades para innovar

Ítems	N	Frecuencias %							Media	Mediana	Desv. típ.
		1	2	3	4	5	6	7			
04. Prácticas medioambientales	134	6.7	6.7	5.2	11.2	17.9	20.9	31.3	5.15	6	1.862
16. Obtener información del mercado	134	10.4	3.7	12.7	14.2	16.4	23.1	19.4	4.69	5	1.897
17. Fomentar la creatividad	134	6.0	5.2	6.0	12.7	14.9	22.4	32.8	5.24	6	1.815
18. Formación y desarrollo	134	9.0	4.5	11.2	20.1	12.7	14.9	27.6	4.78	5	1.929
19. Prácticas empresariales	134	4.5	.7	10.4	18.7	17.2	27.6	20.9	5.10	5	1.584
20. Técnicas para generar de ideas	134	6.0	1.5	13.4	9.7	23.9	23.1	22.4	5.03	5	1.694

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Distribución de las frecuencias del desarrollo de capacidades para innovar



Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Toma de decisiones para innovar

En relación con la toma de decisiones para innovar que está enfocada a la innovación económica y como variable en general presenta una media de 5.15, con una desviación estándar de 1,402, esto significa que los empleados toman decisiones para mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa, al igual que toman de decisiones en lo referente al establecimiento de nuevos métodos de comercialización. Así mismo, consideran que tienen la libertad suficiente para tomar decisiones para improvisar en sus propios métodos cuando no pueden resolver un problema usando técnicas convencionales; consideran que con frecuencia se reúnen las personas de distintos departamentos para tomar decisiones y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado, todas estas como parte de la innovación económica.

Respecto a las medianas (Ver tabla 21) se observa que los valores estadísticos entre la media y mediana de los cuatro ítems que componen esta variable tienen mínima diferencia, en este sentido la mediana que es igual 6 (bastante de acuerdo) de los ítems respecto a si los empleados toman decisiones para mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa, toman decisiones para establecer nuevos métodos de comercialización (diseño, promoción, distribución), y cuando no pueden resolver un problema usando métodos convencionales toman decisiones para improvisar en sus métodos, señalando que una cantidad considerable de empleados es parte de la toma de decisiones es estos aspectos.

Con mínima diferencia el ítem: con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para tomar decisiones y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado, presenta una mediana de 5 (un poco de acuerdo), es decir que la mitad de los empleados difieren a esta afirmación y la otra mitad manifiesta su aceptación.

Sin embargo, en las frecuencias (Ver figura 13) se puede contemplar que hay una cantidad importante de empleados (29.9%) señalando que no hay este tipo de reuniones donde la toma de decisiones vaya en función de discutir las tendencias, amenazas y oportunidades de mercado. En lo que respecta a los otros ítems, el 77.7% manifiestan que toman decisiones para mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa, así mismo, el 74.6% considera que toman decisiones para establecer nuevos métodos de comercialización (diseño, promoción, distribución), y el 77.6% toma de decisiones improvisadas cuando no pueden resolver un problema usando métodos convencionales.

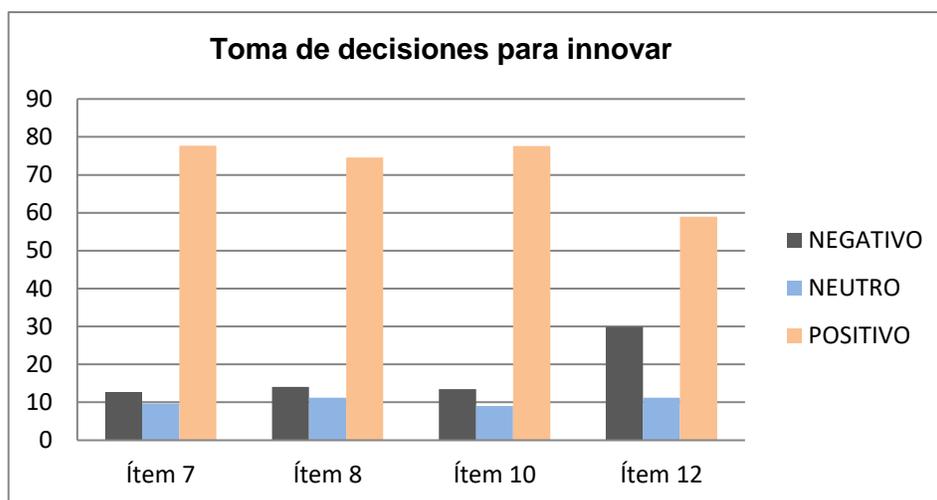
Ciertamente, hay una percepción favorable respecto a la toma de decisiones para innovar como parte de la innovación económica, siendo la toma de decisiones para mejorar la comunicación e interacción en la empresa la principal de ellas.

Tabla 21. Estadísticos descriptivos de la toma de decisiones para innovar

Ítems	N	Frecuencias %							Media	Mediana	Desv. típ.
		1	2	3	4	5	6	7			
07. Mejorar la comunicación	134	3.0	3.7	6.0	9.7	15.7	29.9	32.1	5.49	6	1.583
08. Métodos de comercialización	134	6.7	2.2	5.2	11.2	20.1	27.6	26.9	5.26	6	1.703
10. Improvisar en mis métodos	134	4.5	3.0	6.0	9.0	26.9	26.1	24.6	5.28	6	1.582
12. Decisiones respecto al mercado	134	17.2	5.2	7.5	11.2	15.7	18.7	24.6	4.57	5	2.157

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Distribución de las frecuencias de la toma de decisiones para innovar



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Correlación de Pearson

Para medir el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente, se recurrió al Coeficiente de Correlación lineal de Pearson (ver tabla 22).

Tabla 22. Correlación de Pearson entre las variables de investigación

VARIABLES	Innovación laboral	Participación en iniciativas innovadoras	Colaboración innovadora	Desarrollo de capacidades para innovar	Toma de decisiones para innovar
Innovación laboral	1	.481**	.738**	.751**	.556**
Participación en iniciativas innovadoras		1	.585**	.631**	.592**
Colaboración innovadora			1	.775**	.648**
Desarrollo de capacidades para innovar				1	.648**
Toma de decisiones para innovar					1

**p= <.01

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que todas las correlaciones son significativas, considerando este supuesto a nivel de 0.01. La correlación de Pearson señala que hay una relación fuerte entre la innovación laboral con el desarrollo de capacidades para innovar ($r=.751^{**}$) y la colaboración innovadora ($r=.738^{**}$), mientras que su relación con la toma de decisiones para innovar ($r=.556^{**}$) y la participación en iniciativas innovadoras ($r=.481$) es relativamente moderada.

En cuanto a participación en iniciativas innovadoras, esta tiene una relación moderadamente fuerte con desarrollo de capacidades para innovar ($r=.631^{**}$) mientras que con toma de decisiones para innovar ($r=.592^{**}$) existe una relación moderada.

La colaboración innovadora tiene una fuerte relación con desarrollo de capacidades para innovar ($r=.775^{**}$) siendo esta la relación más fuerte de todas, mientras que con toma de decisiones para innovar ($r=.648^{**}$) presenta una correspondencia moderadamente fuerte. En cuanto al desarrollo de capacidades para innovar existe una conexión moderadamente fuerte con toma de decisiones para innovar ($r=.648^{**}$).

En este contexto, se puede decir que los empleados consideran que la innovación laboral incide directamente en el desarrollo de capacidades para innovar y en la colaboración, es decir que en cuanto más se sientan seguros en su área de trabajo, sean remunerados puntualmente, estén satisfechos con la forma en que son evaluados y tengan oportunidad de desarrollo profesional, sin ser forzados en la actividad laboral, sino que su ambiente sea apto para el trabajo en equipo esto propiciará que los empleados puedan sentirse impulsados respecto a su desarrollo profesional en cuanto a las prácticas medioambientales innovadoras, incidiendo positivamente en la inversión para la formación y desarrollo de los colaboradores y en la implementación de nuevas estructuras organizacionales, y sobre todo impulsará la creatividad y desarrollo de las capacidades de los empleados facilitando la generación de ideas. Así mismo, será propicio para que las ideas del

personal sean analizadas e implementadas, exista un flujo de información entre las áreas del hotel y sobre todo se impulse a las personas que hacen las cosas de manera diferente animándolos a comportarse de manera original y novedosa y que a su vez haya una comunicación constante con las autoridades del hotel.

Al igual que en la innovación laboral, la participación en iniciativas innovadoras y la colaboración innovadora tienen una incidencia positiva con en el desarrollo de capacidades para innovar, esto significa que en cuanto mayor posibilidad tengan los empleados de participar en sugerencias de mejora ambiental y se les involucre en el logro de objetivos medioambientales, así como en la mejora y protección del entorno natural, participen en cuestiones relacionadas con la mejora de la calidad y producción de bienes y servicios, sean tomadas en cuenta las ideas que aporta el personal, se propicie el intercambio de información entre las áreas que componen el hotel y exista un ambiente de trabajo adecuado con la actividad laboral que realizan y a su vez puedan tener una comunicación constante con los jefes, se impulse a quienes realizan sus tareas de una manera diferente y se les incite a actuar en formas originales y novedosas, todo lo anterior en conjunto incide positivamente en la formación y desarrollo de los colaboradores y sobre todo en su desarrollo profesional en cuanto a las prácticas medioambientales innovadoras, impulsando su creatividad y desarrollo de sus capacidades, así mismo, su estructura organizacional facilitará la generación de ideas.

Por otro lado, el desarrollo de capacidades para innovar presenta una incidencia positiva en la toma de decisiones para innovar, esto significa que en la medida que la empresa impulse el desarrollo profesional de los empleados sobre prácticas medioambientales innovadoras, se incentive para obtener información del mercado (clientes, competidores), se establezcan métodos para fomentar la creatividad, se invierta en la formación y desarrollo de los empleados, se apliquen nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y se facilite la formación de las personas en técnicas que favorecen la generación de ideas habrá mayor toma de decisiones por parte de los empleados para establecer nuevos métodos de

comercialización (diseño, promoción, distribución), se recurrirá a la toma de decisiones para improvisar en los propios métodos de los empleados cuando se presenten problemas, así mismo, se reunirán personas de distintos departamentos para tomar decisiones y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado y sobre todo propiciará la toma de decisiones para mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa.

4.5 Prueba t-Student

Con el propósito de conocer la distribución de los datos entre los hombres y mujeres del hotel se recurrió a la Prueba t-Student (Ver tabla 23), la cual sirve para comparar las medias de dos grupos de casos, en este sentido, se tomó como referencia un intervalo de confianza del 95%; por lo tanto, un valor de p de menos de .05 representa que hay una diferencia significativa en las medias de las dos poblaciones de muestras sometidas. Para esto, se tomó en cuenta la variable nominal de género con las variables de intervalo, donde fue posible identificar que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto al grado en que se involucran con la innovación laboral, la participación en iniciativas innovadoras, la colaboración innovadora, el desarrollo de capacidades para innovar, y la toma de decisiones para innovar.

Tabla 23. Estadísticos de grupo a través de la Prueba de t-Student

Variables	Género	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Prueba T Sig. (bilateral)
Innovación laboral	Femenino	42	5.71	1.233	.190	.193
	Masculino	92	5.40	1.291	.135	.187
Participación en iniciativas innovadoras	Femenino	42	4.99	1.692	.261	.432
	Masculino	92	5.20	1.390	.145	.466
Colaboración innovadora	Femenino	42	5.08	1.550	.239	.624
	Masculino	92	4.93	1.614	.168	.619
Desarrollo de capacidades para innovar	Femenino	42	5.13	1.517	.234	.476
	Masculino	92	4.94	1.479	.154	.481
Toma de decisiones para innovar	Femenino	42	5.00	1.610	.248	.401
	Masculino	92	5.22	1.300	.136	.439

**p=<.05

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Anova y Prueba Tukey

Se aplicó el análisis Anova a las variables nominales con relación a las variables de intervalo, con el propósito de observar si existen diferencias significativas entre unas y otras. En este sentido, no se encontró tales diferencias significativas entre la relación de edad, antigüedad y puesto con respecto a las variables de intervalo, a excepción de la variable de área respecto a la participación en iniciativas innovadoras (.029) (Ver tabla 24).

Ahora bien, para saber exactamente donde se presenta la diferencia estadísticamente significativa entre el área y la participación en iniciativas

innovadoras se realizó la prueba Tukey pos hoc de comparación de medias, sin embargo, no pudo concretarse debido a que al menos un grupo contaba con menos de dos casos, ante esta situación, se eliminaron los casos que no cumplían con los requisitos de dicha prueba y se continuó el análisis con 128 casos de 134. Lo que dio como resultado una significancia de (.005) en el análisis Anova entre la relación del área y la participación en iniciativas innovadoras, así mismo, a través de la prueba Tukey se puede observar que sí hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias, obteniendo dos grupos donde las áreas de spa, caja departamental, recursos humanos, alimentos y bebidas, contabilidad, cocina, pastelería, áreas públicas y mantenimiento corresponden a un primer grupo y las áreas de recepción, ama de llaves, almacén, comité ejecutivo, auxilio y protección a un segundo grupo.

Por lo tanto, se puede inferir que el primer grupo en cuanto al grado de participación en iniciativas innovadoras es en menor medida que el segundo grupo, compuesto este último por áreas operativas y de dirección (Ver tabla 25).

Tabla 24. Análisis de la varianza

VARIABLE	Sig.			
	EDAD	ANTIGÜEDAD	PUESTO	ÁREA
Innovación laboral	.445	.112	.247	.295
Participación en iniciativas innovadoras	.395	.143	.157	.029
Colaboración innovadora	.333	.373	.355	.136
Desarrollo de capacidades para innovar	.200	.278	.195	.341
Toma de decisiones para innovar	.705	.250	.612	.428

p<.05

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Prueba Tukey: Participación en iniciativas innovadoras

Área	N	Subconjunto para alfa =0.05	
		1	2
Spa	3	2.20	
Caja Departamental	2	3.40	
Recursos Humanos	4	3.75	
Alimentos y Bebidas	21	4.85	
Contabilidad	5	5.00	
Cocina	24	5.08	
Pastelería	3	5.13	
Áreas Públicas	11	5.15	
Mantenimiento	12	5.15	
Recepción	11		5.40
Ama de Llaves	17		5.45
Almacén	2		5.80
Comité ejecutivo	5		6.32
Auxilio y Protección	8		6.35
Sig.		.075	.075

Fuente: Elaboración propia.

Discusión de resultados y conclusiones

Discusión de resultados

La orientación de esta investigación tiene un énfasis importante en el recurso humano, rescatando la aportación de Andrea (2012), quien a través de su investigación detectó las tendencias de los estudios de la innovación en turismo determinando tres dimensiones, y una de ellas es la humana, es decir, la pieza fundamental de toda organización. En este sentido, el propósito consistió en saber de qué forma el empleado del hotel El Cid La Ceiba Cozumel se involucra con las dimensiones de la cultura de la organización orientadas a la innovación de carácter sustentable, haciendo alusión a Cornejo (2009), quien menciona que todos los empleados deben involucrarse en la innovación, haciendo énfasis (Nonaka y Takeuchi, 1995) en que no puede permanecer únicamente en un departamento o área funcional, puesto que conciben a la innovación como una tarea de todos los miembros de la empresa.

Además, la responsabilidad de propiciar una cultura organizacional proclive a la innovación depende en gran medida de quienes están al frente de la empresa y de la forma en cómo estos se dan cuenta de las oportunidades que se tienen, por lo tanto, Flores (2015) sugiere que los gerentes deben caracterizarse por tener una actitud dispuesta a busca experiencias que permitan potenciar el talento innovador de los empleados.

En consecuencia, si la cultura incurre en la actitud y en el comportamiento general de la empresa, es de esperarse que también sea un notable determinante de la innovación de la empresa (Naranjo et al., 2012).

A su vez, se resalta la esencia de las innovaciones contempladas en esta investigación que más que enfocadas a la empresa de manera general se enfocan a aspectos más internos relacionados con los valores y la forma de hacer las cosas

y en cómo cada uno de los empleados pueden formar parte de la innovación social, ambiental y económica y que no solo se encuentre la responsabilidad en algunos cuantos.

En este sentido, García et al., (2017) consideran que la sustentabilidad es un tema que concierne a las empresas, y estas a su vez van tomando la responsabilidad de actuar en beneficio de la misma, argumentando que entre la innovación y la sustentabilidad puede concebirse una relación perfecta para la existencia de un equilibrio sustentable.

En cuanto al modelo teórico planteado y el instrumento diseñado a partir de la revisión de literatura, se confirmó su validez y fiabilidad, en este sentido, la innovación laboral orientada a la innovación social, la toma de decisiones para innovar orientada a la innovación económica, la participación en iniciativas innovadoras orientadas a la innovación ambiental y económica, el desarrollo de capacidades para innovar orientado a la innovación ambiental y económica y la colaboración innovadora orientada a la innovación social y económica, son variables que en conjunto explican la cultura organizacional orientada a la innovación de carácter sustentable.

Ahora bien, retomando los aspectos internos de la empresa como los recursos y capacidades, Ibarra y Suárez (2002) mencionan que estos han tenido una relevancia importante a partir de los últimos años de la década de los ochenta, por lo tanto, la Teoría de Recursos y Capacidades hace referencia de los aspectos al interior de la empresa y como estos pueden ser propicio para diferenciar a una empresa de otra, formando por lo tanto, ventajas competitivas. En este sentido, la cultura como un recurso intangible orientada hacia un mismo fin será un aspecto positivo para generar competencias que inciten la innovación como el quehacer diario de los empleados.

Así pues, tomando como base algunas dimensiones de la cultura organizacional, puesto que hay una gran cantidad, se optó por analizar cinco, tomando como punto

de partida algunas propuestas por Hurley (1995), de manera que cada una de ellas permitiera explicar el grado en que el empleado tiene relación con estas mismas, pero considerando que no hay estudios cuya cultura organizacional esté orientada a la innovación de carácter sustentable, se consideró que sería importante ligarla a este aspecto que hoy en día requiere que las empresas tengan mayor participación y toma de conciencia con respecto a la sustentabilidad.

Así, los resultados del estudio señalan que la innovación laboral como parte de la innovación social, la participación en iniciativas innovadoras enfocadas a innovaciones económicas y ambientales y la toma de decisiones para innovar relacionada con la innovación económica, el desarrollo de capacidades para innovar enfocada a innovación económica y ambiental, así como la colaboración innovadora ligada a la innovación económica y social, son favorables con respecto a la percepción de los empleados.

En cuanto a la variable mejor evaluada, la innovación laboral como parte de la innovación, destacan que los empleados se desenvuelven en un ambiente de trabajo donde tienen una manera particular de realizar sus actividades, existe la preocupación respecto a la capacitación de la seguridad laboral y tienen eficientes procesos en cuanto al tema de contratación, así mismo, consideraron que tienen un excelente trabajo en equipo. No obstante, hubo un porcentaje mínimo que señala que son forzados en sus actividades laborales por parte de los directivos, por lo que es importante acercarse a los empleados y atender estos aspectos que en ocasiones pueden ser propicio para la disminución del rendimiento de los mismos.

De acuerdo con la Comisión Europea (citado por ISEieurope, 2011), el que la innovación laboral sea favorable le provee beneficios al hotel como el mejorar la productividad de sus empleados, y como consecuente también la calidad del trabajo, además, puede haber mejoras importantes en la seguridad y salud laboral, en este sentido se favorece también el trabajo en equipo y la motivación.

Siguiendo con la segunda mejor evaluada de acuerdo a las medias, la toma de decisiones para innovar, relacionada a la innovación económica, presentó una respuesta favorable por parte de los empleados, ya que en su mayoría consideraron que tienen la posibilidad de tomar decisiones para mejorar la comunicación e interacción entre las distintas actividades de la empresa, así mismo, cuando se presenta un problema pueden tomar sus propias decisiones sin recurrir a los métodos convencionales, y por último ayudan en la toma de decisiones para establecer nuevos métodos de comercialización en lo referente al diseño, promoción y distribución de los bienes y servicios. Solo bastaría considerar el mínimo porcentaje que señaló que en el hotel no se promueven reuniones donde la toma de decisiones vaya en función de discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.

En este sentido, una favorable toma de decisiones para innovar de acuerdo con López (2014) rompe moldes y estructuras del pasado, convirtiéndose en organizaciones más flexibles, dando paso a soluciones creativas para la resolución de problemas, así pues, el hotel se verá beneficiado a través de una toma de decisiones para innovar donde los empleados se vean involucrados y exista el apoyo y estímulo de la creatividad, puesto que esto le provee estrategias para el mejoramiento y crecimiento constante de la empresa.

La tercera mejor evaluada fue la participación en iniciativas innovadoras, orientada a la innovación económica y ambiental, obteniendo una respuesta favorable por parte de los empleados, destacando la participación de los empleados para mejorar la flexibilidad de la producción y calidad de los servicios, así como la participación en actividades asociadas con la protección del entorno natural, a diferencia de otros aspectos orientados a la innovación ambiental, donde algunos empleados consideran que no son tomados en cuenta para la participación en sugerencias que contribuyen a mejorar el medio ambiente, señalando también que la empresa no comparte ni busca alcanzar los objetivos medioambientales con la participación de los empleados.

Asimismo, una favorable participación en iniciativas innovadoras de acuerdo con Monterrosa (2017) origina sinergias que mejoran las acciones ya sean individuales o grupales relacionadas con el compromiso de ser parte de una cultura orientada a la innovación, por lo que se requiere de la participación tanto de líderes como del resto de los empleados para que haya éxito, dando paso para que los empleados tengan la confianza de que sus ideas o sus acciones son parte de la mejora continua de la empresa.

En cuanto a la colaboración innovadora que está orientada a la innovación económica y social, presentó la media más baja del resto de las variables, no obstante, se encuentra dentro del margen de aceptación para ser considerada como favorable ante la percepción de los empleados, donde se destacó que consideran que los animan a pensar y comportarse de maneras originales y novedosas, manifestando que existe el intercambio de información entre las áreas del hotel, así mismo consideraron que tienen una comunicación constante con sus jefes inmediatos. Sin embargo, hay cuestiones que deberían atenderse, puesto que una cantidad significativa señalaron que las ideas que aportan no son analizadas y mucho menos son implementadas, señalando que no hay impulso por parte de la empresa para que ellos puedan realizar sus actividades de una manera diferente a lo establecido pero eficiente.

Asimismo, una favorable colaboración innovadora de acuerdo con Castro (2017) mejora la comunicación, al igual propicia que se comparta la información trabajando de forma conjunta. En este sentido, el hotel como beneficios obtendrá el que se genere un espacio que promueva la práctica de la innovación donde los empleados trabajan colectivamente siendo esto un factor de apoyo importante para que las personas innoven mediante el desarrollo y la acumulación de ideas y conocimientos (Prajogo y Ahmed, 2006).

El desarrollo de capacidades para innovar orientada a la innovación ambiental y en su mayoría a la innovación económica, se encontró por encima de la media de

colaboración innovadora por muy poco, donde sobresalió que en la empresa existe el establecimiento de métodos para fomentar la creatividad y el desarrollo de la capacidad de los empleados, así como el impulso del desarrollo profesional de los empleados sobre prácticas medioambientales innovadoras, además, consideraron que la empresa les comparte técnicas que favorecen la generación de ideas. Por otro lado, algunos aspectos no fueron tan bien evaluados, puesto que un poco más de la mitad de los empleados consideraron que en el hotel no hay inversión de recursos para la formación y desarrollo de los empleados, sucediendo lo mismo con el desarrollo de nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo. Además, un porcentaje considerable de los empleados, consideraron que no son incentivados para obtener información acerca del mercado (clientes y competidores), y que tampoco hay apoyo para la formación de los empleados en técnicas que ayudarían con la generación de ideas.

Asimismo, un favorable desarrollo de capacidades para innovar propicia de acuerdo con Cummings (2013) el fortalecimiento de habilidades y capacidades a través de la formación del personal, lo cual da paso para la creación de nuevos servicios, nuevas formas de organización, así como la apertura de nuevos mercados. En este sentido, el personal se encuentra preparado para potenciar el crecimiento de la empresa a través de la capacidad de innovar, mejorando constantemente su desarrollo profesional.

Por otro lado, se observó que la innovación laboral, la participación en iniciativas innovadoras y la colaboración innovadora inciden positivamente sobre el desarrollo de capacidades para innovar y este último a su vez sobre la toma de decisiones para innovar. Por lo que sería importante tomar en cuenta estos aspectos para mejorar aquellos en los que el empleado no se ha relacionado positiva y significativamente.

En resumen, en el hotel El Cid la Ceiba Cozumel, hay una mayor atención a la innovación social, seguida de la innovación económica y en último lugar la innovación ambiental.

Asimismo, es evidente que predominaron los ítems con relación a la innovación económica, esto en consecuencia de que el concepto de innovación tiene uno de sus principales referentes en Schumpeter (1934), quien definió sus bases conceptuales caracterizando a la innovación como motor del desarrollo económico en el sistema capitalista, por lo que es un factor que sigue siendo determinante para el éxito y crecimiento de las empresas, al igual que ha tomado mayor protagonismo en el ámbito empresarial, pues se busca la permanencia en el mercado y la rentabilidad.

Sin embargo, es importante enfatizar que el fenómeno de la innovación no puede analizarse al margen de la estructura de los intereses económicos y de poder en el cual se desarrolla y se emplea. Un análisis de la innovación debe iniciar con el dilucidamiento de las relaciones que existen entre el marco del proceso innovador y el socio-cultural (Montoya, 2004).

Conclusiones y recomendaciones para estudios posteriores

La presente investigación contribuye a brindar una visión diferente de relacionar la innovación con las empresas, ya que, el empleado fungió un rol importante, no reduciendo la innovación a aspectos generales de la empresa en función de la mejora de su servicio, sino que se contemplaron aspectos más específicos donde los empleados fueran parte fundamental de la innovación, de manera que permitiera conocer como esta incidía en ellos. A través de esta investigación empírica se puede inferir que los empleados requieren del apoyo de sus directivos para inducirse en mayor medida en la innovación social, económica y ambiental, y sobre todo reforzar la cultura organizacional que será la base para fomentar la innovación

en el hotel, en este caso convendría atender los aspectos relacionados con la colaboración innovadora y el desarrollo de capacidades para innovar, puesto que presentaron las medias más bajas en comparación con el resto, así mismo, al contemplar las frecuencias se señala que hay cuestiones que hacen falta mejorar.

Asimismo, se puntualiza la aportación metodológica de esta investigación con respecto al modelo e instrumento de medición utilizado, señalando que no presenta problemas de validez y fiabilidad, y si bien, el modelo presenta un ajuste aceptable, este podría mejorarse.

Por otro lado, si bien se obtuvo una muestra significativa del hotel, se plantea como limitante de este trabajo que al ser un estudio de caso no se pueden generalizar los resultados. Por lo tanto, es recomendable para estudios futuros que el contexto de investigaciones similares sea más amplio, motivando hacia el interés de investigar acerca de qué otras dimensiones de la cultura organizacional estimulan más las innovaciones de carácter sustentable y cuáles podrían frenarlas.

En conclusión, se espera que esta investigación despierte el interés por parte de otros investigadores para generar estudios empíricos, haciendo alusión a López et al., (2011) y Reinel et al., (2013) quienes argumentan que hace una falta de estudios sobre innovación en la industria de la hotelería, y a su vez, Tepeci (2005) menciona que se ha llevado a cabo muy poca investigación de cultura empírica en la industria de la hotelería a pesar de que la cultura organizacional es más importante en las organizaciones de servicio que en las empresas manufactureras. Y sobre todo, se hace énfasis en la escasez de investigaciones relacionadas con la cultura organizacional orientada a la innovación de carácter sustentable.

Bibliografía

- Aguado, I., Echebarría, C., y Barrutia, J. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 21, 87-110.
- Aguilera, A. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, 32, 1-26.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, VI, (330), 361-379.
- Alfranca, O. (2009). Regulación ambiental e innovación. *CLM. economía*, 15, 35-50.
- Álvarez, R. (2015). *Enfoques de la innovación en las organizaciones*. Universidad Internacional. Primera edición. ISBN 978-607-96415-2-8
- Anaya, J. S. y Palafox, A. (2007). Reflexiones en torno a la implementación de la Agenda 21 en Cozumel. *Gestión Turística*, 7, 103-128.
- Anaya, J. S. y Palafox, A. 2010. El perfil del turista internacional de Cozumel a partir de su capital simbólico. *Teoría y Praxis*, (8), 171-185.
- Andrea, N. (2012). A review of tourism and hospitality innovation research. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 364-370.
- Amar, A.D. (2002). *Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity*. Greenwood Publishing Group.
- Anónimo. (2010). *Análisis de datos mediante procedimientos informáticos. Introducción al SPSS*. Universidad de Córdoba. Recuperado de: <http://www.uco.es/dptos/educacion/invadiv/images/stories/documentos/ME TODOS/RECURSOS/SPSS.pdf>
- Antón, S. y Duro, J. A. (2009). *Competitividad y sistemas de innovación territorial en turismo*. INNOVA.
- Arraut, L. (2008). Innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-203 .Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2005). *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España*, Gráficas Ormag, Madrid – España.
- Ávila, H. L. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Barbosa, B. y Dominique, S. (2012). La innovación de los procesos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 963-976.
- Barbieri, J. C., Gouveia, I. F., Andreassi, T., y Carvalho, F. (2010). Innovation and sustainability: new models and propositions. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154.

- Barbieri, J. C. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: *Atlas*.
- Bas, T., Amoros, E., y Kunc, M. (2008). Innovation, entrepreneurship and clusters in Latin America natural resource: implication and future challenges. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 52-65.
- Berdugo, E. (2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. *Gestión & Desarrollo*, 7(2), 157-182.
- Berglund, H. (2004). Interesting theories of innovation: the practical use of the particular. Dept of Innovation Engineering and Management.
- Beristain, L. M. (2009). Una revisión de la interpretación económica sobre la innovación. *Journal of technology management & innovation*, 4(4), 139-149.
- Bisquerra. R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial: La muralla, S.A. 2º Edición.
- Borda A. M., Rodríguez, C., y Guarín, H. (2011). *Diagnóstico de Cultura Organizacional en El Hotel Grand House*. Universidad de La Sabana. Especialización en Gestión para el Desarrollo en la organización, Bogotá. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/211/Ana%20Mar%C3%ADa%20Borda%20Clopatofsky.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bravo, E., y Herrera, L. (2009). Capacidades de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320
- Bravo, J. L., Andrade, M. A., y Delgado, L. A. (2014). Retos de la inteligencia analítica como fuente de innovación en el sector hotelero: Revisión teórica. *International Review of Business Research Papers*, 10(3), 121-133.
- Bravo J. L., Becerra, M. E., y Cortes, E. M. (2016). Capacidades para la innovación tecnológica: Un análisis en los hoteles de categoría superior en Puerto Vallarta, México. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 5(1), 80-92.
- Brooks, H. (1982). Social and technological innovation. *Managing innovation*, 1-30.
- Burgos, J. E., y Lalángui, M. I. (2015). Innovación: Tensiones teóricas en su abordaje. *Yachana Revista Científica*, 4 (Edición especial), 37-48.
- Büschgens, T., Bausch, A., y and Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *J PROD INNOV MANAG*, 30(4), 763-781.
- Calero, F., Parra, E., y Santana, A. (2010). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: un análisis de la demanda tecnológica en alojamientos turísticos en canarias. *Revista de Análisis Turístico*, Nº. 9, 1er semestre, 30-41.

- Calvente, A. (2007). *El concepto moderno de sustentabilidad*. Socioecología y desarrollo sustentable UAIS-SDS-100-002.
- Cardona, J. R. (2016). Innovaciones tecnológicas en la atención al cliente: Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza. *El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo*, 147-166. Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*, 4, 113-147.
- Caro, M. J., Leyva, C. E., y Vela, R. (2011). Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en los hoteles de la península de Yucatán. *Contaduría y Administración*, (235), 121-146.
- Carro, F. y Caló, A. (2012). La Administración Científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento_completo.pdf%3Fsequence%3D1
- Casas, J., Repullo, J. R., y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamientos estadísticos. *Aten Primaria*, 31(8), 527-38.
- Cascales G., Fuentes, L., y Curiel, J. (2017). La interacción de los hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la comunidad de Madrid (España). *Cuadernos de Turismo*, (39), 131-148.
- Castellanos, O. F., Gálvez, B. J., Montoya, L. A., Lagos, Y. A., y Montoya, I. A. (2006). Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 159-172.
- Castellanos, C., Castellanos, J., Machado, N., Vila, Z. y Barbosa, G. (2012). Contribución de los clusters a la competitividad de las empresas. *Técnica Administrativa*, 11(12).
- Castrillón, M. A., y Mares, A. I. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 52-77.
- Castro, A., y Zavarce, C. (2009). Diagnóstico para la aplicación de net readines scorecard en los hoteles de la isla de margarita saber. *Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 21(1), 92-99.
- Castro, V. (2011). *Innovación y espíritu emprendedor*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75425/componente75424.pdf

- Castro C. (2017). *La revolución de la innovación laboral*. Recuperado de: <http://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-revolucion-la-innovacion-laboral.html>
- Chang, S., Gong, Y., y Shum, C. (2011). Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Chiang, M. M. y Krausse, K. A. (2015). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes empresariales*, 8(1), 23-50.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? Les Cahiers du CRISES. *Collection Études Théoriques*, Québec: Centre de Recherche sur les Innovations Sociales.
- Cornejo, M. (2009). Cultura de innovación. *Informes Técnicos Ciemat*. No. 1169. Recuperado de: http://rdgroups.ciemat.es/documents/69177/122473/M_Cornejo_1169.pdf/8bd39959-686e-4c87-ab72-23eebee00aaa
- Cruz, J. (2007). Participación del empleado en la mejora continua. *Innovaciones de Negocios*, 4(1), 79-105.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, (56), 363-377.
- Cummings, A. R. (2013). Construyendo capacidades de innovación en iniciativas asociativas de pequeñas agroindustrias rurales en El Salvador. *Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 8(24), 295-319.
- Dearing, A. (2000). Sustainable Innovation: Drivers and Barriers. *Innovation and the Environment*. OECD: Paris, 103-125.
- Dogliotti, S., García, M., Peluffo, S., Dieste, J., Pedemonte, A, Bacigalupe, F., y Rossing, W. (2014). Co-innovation of family farm systems: A systems approach to sustainable agriculture. *Agricultural Systems*, 126, 76–86
- Dodgson, M., Gann, D., y Phillips, N. (2014). Perspectives on innovation management. *The Oxford handbook of Innovation Management*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.037
- Domínguez, P., Richert, S., y Castro, R. (2006). Contraste de la capacidad de respuesta a correos electrónicos entre hoteles independientes y de cadena. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(1), 5-15.
- Dorrego, P. y Jardón, C. (1997). Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(2), 61-73.

- Ducker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. *Journal of Marketing*, 56, 69-83.
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.
- El Cid Resorts. (2016). Reporte anual 2016 GRUPE, S.A.B. DE C.V. Recuperado de: https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_748118_2016_1.pdf
- Escaurriaza, M., Tintoré, J., y Torres, X. (2001). Innovación en Servicios. Informe del proyecto "Innovación en el sector turístico balear. *Innovación en servicios COTEC*. Recuperado de: http://informecotec.es/media/19_Innov_Servic.pdf
- Farhat, S. D. (2016). La Actitud Conductual en las Intenciones Emprendedoras. *Empresarial*, 10(38), 42-48.
- Fernández, A. y León, M. (2006). Teoría evolucionista y sistemas de innovación: implicaciones institucionales y organizacionales de la innovación tecnológica y el desarrollo económico regional. *Boletín Económico de ICE*, N. 2876.
- Fernández, J. M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/4580/1/T25971.pdf>
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371.
- García, J. A. y López, P. (1998). Empresa y entorno. *Cuadernos de Turismo*, No. 2, 85-100.
- García, J. Ó. (2014). *La innovación y la gestión de la innovación en las empresas*. Marco teórico y estudio delphi. Universidad Politécnica de Cartagena, Tesis de maestría. Recuperado de: <http://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/4413/tfm469.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, O., Quintero, J., y Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 87-108.
- García, N. N., Martínez, R., y Bojórquez, A. R., (2017). *Armonía entre sustentabilidad e innovación reflejada en el Hotel Tapasoli*. Innovación institucional y empresarial para el desarrollo. II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica, 368-382.
- Garrigós, F. J., Palacios, D., y Narangajavana, Y. (2008). Incidencia de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones en los hoteles

- españoles. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, No. 2, 1-22.
- Garzón, M. A. e Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60.
- Gaspar, M. A., dos Santos, S. A., Fernandes, E., y León, D. P. (2013). Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles resort en Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 251-275.
- Gobara, C., Rossoni, L., Mayumi, E., Dossa, A. A., Y Hocayen, A. J. (2010). A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 7(4), 252-265.
- Gökovali, U., y Avci, M. (2012). The role of human capital and collaboration with academia for innovation in hospitality sector: the case of Mugla. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(2), 77-84.
- Gold, A., Malhotra, A., y Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gomes, A. (2009). El uso de Internet en la comunicación con los clientes: La atención on-line en los hoteles de Florianópolis (Santa Catarina - Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(2), 126-143.
- Gomes, W., y De Faria, R. C. (2012). Calidad de los sitios web en la percepción de los usuarios. Una aplicación en los hoteles de João Pessoa, Paraíba, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 925-944.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional*. UNED. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis doctoral. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez/Documento.pdf>
- González, A., Jiménez, J., y Saez, F. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(1), 93-112.
- González, J. (2009). La transferencia de tecnología en la industria hotelera española. El papel de los proveedores de conocimiento como fuente de innovación. *Estudios Turísticos*, (182), 7-29.
- González, M., y León, C. (2002). Determinantes de la innovación ambiental en hotelería. *Información Comercial Española, Tribuna de Economía*, (798), 175-189.

- Grissemann, U., Plank, A., y Brunner, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347–356.
- Guerra, D. (2005). *Metodología para dinamizar los sistemas de innovación*. México: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de: http://bibliotecadigital.tamaulipas.gob.mx/archivos/descargas/7913f3273_METODOLOGIASPARADINAMIZAR....PDF
- Guerra, P. (2010). Estudio Sobre la Percepción en Innovación y Desarrollo entre los Administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas: Caso de Estudio Monterrey, Nuevo León. *International Journal of Good Conscience*, 5(2) 246-276.
- Guerrier, V., y Deery, M. (1998). Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. *Hospitality Management*, 17, 145–160.
- Guevara, A., Aguayo, A., Caro, J.L., y Gálvez, S. (2000). Innovaciones tecnológicas en los sistemas informáticos de gestión hotelera. *Estudios Turísticos*, (146), 3-10.
- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierr oMelissa2013.pdf](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierr%20Melissa2013.pdf)
- Hayashi, P., Abib, G., y Bouscheid, M. M. (2014). O uso estratégico de recursos e capacidades no setor hoteleiro: o caso Ritz Porto Alegre. *Pasos*, 12(2), 315-324.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2014). A new creation for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Heredia, J. L. (2009). Influencia del Capital Intelectual en la Competitividad de los Hoteles. *Conciencia Tecnológica*, (37), 20-25.
- Hinojosa, H. S., y Feria, M. (2016). Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (51), 32-37.
- Hou, D., Al-Tabbaa, A., Chen, H., y Mamic, I. (2014). Factor Analysis and Structural Equation Modelling of Sustainable Behaviour in Contaminated Land Remediation. *Journal of Cleaner Production*, 84, 439-449.
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

- Huerta, P., Navas, J. E., y Almodóvar, P. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (14), 87-104.
- Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1-2), 57-75.
- Ibarra, J.P. (2014). Sustentabilidad y Competitividad de la Industria Hotelera en México. *Journal of Intercultural Management*, 6(1), 47–66.
- Ibarra, S. y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15) 63-89.
- InnoSuTra (2008). *Evaluación de las soluciones innovadoras*. Recuperado de: http://www.innosupport.net/uploads/media/ES_5_1_Toma_de_Decisiones_01.pdf
- ISEiEurope. (2011). *La innovación laboral: "la innovación eres tú"*. Recuperado de: <https://iseieuropa.wordpress.com/2011/12/05/innovacion-laboral-la-innovacion-eres-tu/>
- Isla Cozumel. (2016). *Información general*. Recuperado de: <https://islacozumel.gob.mx/isla/ayuntamiento>
- Jaskyte, K., y Dressler, W. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.
- Jiménez, B., Suárez, R., y Medina, A. (2012). Dimensiones e indicadores para la evaluación de la innovación en la hotelería. *Ingeniería Industrial*, 33(1), 69-76.
- Kao, C, Tsaurc, S. T., y Wu, T.C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- Kenny, B., y Reedy, E. (2007). The impact of organizational culture factors on innovation levels in SMES: an empirical investigation. *Irish Journal of Management*, 27(2), 119-142.
- Larrañaga, A.M. (2017). Elementos de innovación en hoteles. Mazatlán, Sinaloa, México. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 6(2), 20-32.
- Lee, L., y Wong, P. K. (2009). *Firms' Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Collaborations*. Munich Personal RePEc Archive, No. 16193. Recuperado de: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/16193/1/MPRA_paper_16193.pdf
- Loeza, F. A. (2013). *El Índice Nacional de Innovación*. Venture Institute. Recuperado de: <http://www.fec->

chiapas.com.mx/sistema/biblioteca_digital/indice-nacional-innovacion-2013.pdf

- López, A. (1996). Competitividad, innovación y desarrollo sustentable. *CENIT, DT*, (22).
- López, J., y Soto, M. (2011). *Programa de doctorado en política y gestión educativa: Peter Drucker*. Universidad de Playa Ancha. Recuperado de: <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE'11/GURUS/FRANCISCA-Peter%20Drucker.pdf>
- López, N., Montes, J., Vázquez, C., y Prieto, J. (2004). Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación. Ciencia, tecnología e innovación y los países menos desarrollados. *Tribuna de debate*, No. 24.
- López, M. C., Serrano, A. M., y Gómez, R. (2007). Caracterización del comportamiento innovador de las empresas hoteleras españolas. *Revista de Análisis Turístico*, No. 4, 2º Semestre, 22-35.
- López, M. C., Serrano, A. M., y Gómez, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144-152.
- López, T. (2014). ¿Sabías que hay diferentes tipos de decisiones?. Recuperado de: <https://nosoloeconomia.com/tipos-de-decisiones/>
- Macías, H. (2011). Innovación y responsabilidad social: una reflexión sobre los puntos de encuentro. *Revista Universidad & Empresa*, 2, 13-35.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7), 46-83.
- Martínez, M., R. Charterina A. J., y Araujo. A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Martínez, A. M., y Vargas, A. (2013). Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 7-12
- Medina, C. y Espinosa, M. (1994). "La innovación en las organizaciones modernas". *Gestión y estrategia*, 54-63.
- Mellinas, J. P., Martínez, S. M., y Bernal, J. J. (2016). El uso de redes sociales por los hoteles como indicativo de gestión eficiente. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 78-83.

- Mendoza, L. (2012). *Teoría neoclásica: Peter Drucker*. Recuperado de: <http://lmendozamilian.blogspot.mx/2012/11/peter-drucker-teoria-neoclasica.html>
- Millán, C. H., Gómez, M. .R., y Vargas, E. E. (2017). Gestión del capital intelectual (CI) dinámico en la hotelería, una reflexión teórica. *Teoría y Praxis*, (22), 85-112.
- Molina, H. (2001). Reseña de "liderando la revolución" de Gary Hamel. *Estudios Gerenciales*, (78), 93-95.
- Monterrosa, G. (2017). *Innovar en estos tiempos es cuestión de integrar*. Recuperado de: <http://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/rankingseventos/1058415-460/innovar-en-estos-tiempos-es-cuesti%C3%B3n-de-integrar>
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 10(25), 209-213.
- Morales, M. A. y Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*. No. 197.
- Morales, M. E., Ortiz, C., Duque, Y., y Plata, P. A. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades de innovación: una visión desde micro y pequeñas empresas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), 205-233.
- Morcillo, P. (2007). Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta. *International Thomson*.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 77-87.
- Naranjo, J. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D. J., y Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- Navarrete, F. E. (2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Nova scientia*, 5(10), 210-236.
- Navas, J.E., y Guerras, L.A. (2002): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, *Civitas*, Madrid, 3ª edición.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes del Automoción. (2010). *Participación en la innovación*. Recuperado de:

http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorAutomocion/Actividades/2010/Metal,%20Construcci%C3%B3n%20y%20Afines%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20General%20de%20Trabajadores/PARTICIPACION_EN_LA_INNOVACION_PARTE_2.pdf

- OCDE. (2012). *Innovación en las empresas Una perspectiva microeconómica*. Foro Consultivo Científico Y Tecnológico.
- OCDE. (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. Disponible en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Ogbonna E., y Harris, L. (2002). Managing organizational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., y Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Orfila-Sintes, F., y Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Ortega, M. (2012). Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo en IPS de Manizales. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/9041/1/7708527.2012.pdf>
- Ortiz, S., y Pedroza, A. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), 64-82.
- Osch, W. V., y Avital, M. (2010). From Green IT to sustainable innovation. Americas Conference on Information Systems. *Proceedings. Paper 490*.
- Ottenbacher, M., y Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Ottenbacher, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Pardal, I., y Cardoso, F. (2011). Understanding innovation in hospitality through the words of innovative managers. *Tourism & Management Studies*, (1), 169-179.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 15-35.
- Perego, L. (2014). *Ciencia, Innovación y Producto*. Recuperado de <http://goo.gl/8tayF2>

- Pizarro, I., Real, J. C., y Rosa, M. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 139-150.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ponti, F., y Ferrás, X. (2008). *Pasión por innovar: Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G., y Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. *Administración y organizaciones*, 23(12), 113-129.
- Pot, F. (2016). La participación de los empleados mejora la capacidad de productividad e innovación. *Observar 33 Informe de Coyuntura Social*. 47-50.
- Prajogo, D. I., y Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Pulido, A. (2005). *Innovación del siglo XXI*. Centro de Predicción Económica (CEPREDE). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.
- Reinel, M., Serpa, I.F., Castiblanco, S. y Cardona, M. (2013). Evolución del concepto de innovación y sus implicaciones en el sector hotelero: revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 4(2), 21-38.
- Reyes, M. R., y Sánchez, P. S. (2016). Eco-Innovación en Empresas Hoteleras de Oaxaca, México. *Salud y Administración*, 3(8), 27-37.
- Riechmann, J. Laredo, M. (1995). *De la economía a la ecología*. Trotta. ISBN: 84-8164-040-9. pág. 8.
- Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*. 7(16), 125-140
- Rodríguez, J. E. (2013). *Características de la cultura organizacional de un grupo Asociativo de pequeñas y medianas empresas. El caso de la mesa sectorial hotelera de itagüí*. Universidad pontificia bolivariana Escuela de Ciencias Sociales Maestría en Comunicación Organizacional, Medellín. Recuperado de: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2546/TEISIS_Final_Juan_Esteban_Rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Consultado: 09 de diciembre de 2017.

- Rovira, S., e Hiriart, C. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Rueda, G. E. y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, 4(11), 65-75.
- Sadegh, M., y Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517.
- Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 71-86.
- Sánchez, S., y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133-146.
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial*. Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Scocco, D. (2006). Teorías de innovación y de Shumpeter. *Innovación Zen*.
- SEDETUR (2017). *Indicadores turísticos*. Recuperado de: <http://caribemexicano.travel/ARCHIVOS/indicadores/Indicadores%20Tur%20-%20Diciembre%202017.pdf>
- Semanario de Cozumel. (2016). *Sin apoyo del gobierno se hunden los hoteles del primer cuadro de la ciudad*. Recuperado de: <http://www.elsemanariodecozumel.com/v2/sin-apoyo-del-gobierno-se-hunden-los-hoteles-del-primer-cuadro-de-la-ciudad.php>
- Shapiro, B. (1988), What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, Vol. 66.
- Souto, J. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(3).
- Takahashi, M. A., y Lieth, D. (2011). A cultura organizacional em um empreendimento hoteleiro. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 80(1), 188-209.
- Tepeci, M. (2005). The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey. *Journal of Travel and Tourism Research*, 5 (1/2), 21-39.

- UDLAP. (s. f.). *Descripción del sector turístico en México*. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/espinoza_m_o/capitulo4.pdf
- Uriel, E., Aldás, J. (2002). *Análisis multivariante aplicado* (Vol. 76). Paraninfo.
- Valencia, P., y Patlán, J. (2011). El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico. *Tec Empresarial*, 5(3), 21-27.
- Vallina, J. (2011). *Hacia una hotelería más sustentable y verde*. Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
- Vasilenko, L., y Arbačiauskas, V. (2012). Obstacles and Drivers for Sustainable Innovation Development and Implementation in Small and Medium Sized Enterprises. *Environmental Research, Engineering and Management*, 2(60), 58-66
- Venegas, S. (2007). *Competitividad e innovación de un turismo sustentable*. UNAM, 251-274.
- Velasco, J. (2018). *Organizaciones flexibles para innovar*. Recuperado de: <http://www.opinion.com.bo/opinion/articulos/noticias.php?a=2018&md=0204&id=244314>
- Velázquez, J. A., y Flores, A. P. (2017). Gestión de la innovación para la sustentabilidad en turismo: una revisión teórica para el sector hotelero. *Revista Espacios*, 38(59), 11-21.
- Velázquez, J. A., y Vargas, E. E. (2015). De la innovación a la ecoinnovación. Gestión de servicios en empresas hoteleras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 268-281.
- Velázquez, J. A., Vargas, E. E., Olíver, R., y Cruz, G. (2016). Elementos determinantes de la ecoinnovación en hotelería de Huatulco, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 242-256.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Yeşil, S., y Kaya, A. (2012). The role of organizational culture on innovation capability: an empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25.