



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO**



**Doctorado en
ADMINISTRACIÓN**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROGRAMA

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**Capital intelectual y capacidades dinámicas como factores que contribuyen al
aprendizaje organizacional de las PYMEs del sector turístico en Morelia, Michoacán.**

**Que para obtener el grado de
Doctor en Administración**

Presenta

Yuselim Angélica Villa Hernández

Directora de tesis

Dra. Virginia Hernández Silva

Morelia, Michoacán, diciembre de 2021

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la ciudad de Morelia Michoacán, el día 30 de noviembre de 2021, la que suscribe Yuselim Angélica Villa Hernández, alumna del Programa de Doctorado en Administración con matrícula 0105551-F, adscrita a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de la Dra. Virginia Hernández Silva, y cede los derechos del trabajo intitulado **“Capital intelectual y capacidades dinámicas como factores que contribuyen al aprendizaje organizacional de las PYMEs del sector turístico en Morelia, Michoacán”** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del mismo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección yuselim.villa@umich.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá citar la fuente y dar el crédito correspondiente.

ATENTAMENTE

YUSELIM ANGÉLICA VILLA HERNÁNDEZ

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por ser mis guías y siempre creer en mí.

A mi esposo por su gran cariño, amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mis amigos que han estado conmigo y me han brindado su apoyo para terminar este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, a sus autoridades y personal académico y administrativo, que desde la licenciatura me ha abierto sus puertas para realizar mi formación académica.

A la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas por permitirme realizar mis estudios de Licenciatura en Contaduría, de posgrado en la Maestría en Administración y ahora en el Doctorado en Administración. En especial a los profesores que compartieron sus conocimientos y habilidades que abonaron en mi desarrollo personal. Al personal administrativo que facilitó los trámites durante mis estudios.

Agradezco a la Dra. Virginia Hernández Silva directora de esta tesis, por su apoyo incondicional para mi formación y crecimiento personal, así como por sus palabras de aliento, además de su puntual orientación para el desarrollo de productos académicos a partir de esta tesis doctoral. A la Dra. Dora Aguilasoch Montoya por haber fungido como tutora y haber orientado la investigación desde el inicio estableciendo las reflexiones necesarias para mejorar el desarrollo de la tesis. Al Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo por el apoyo en mi formación y aportaciones a la tesis doctoral. A la Dra. Martha Beatriz Flores Romero por sus observaciones en el desarrollo de la investigación. Al Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez por sus comentarios y sus oportunas observaciones a favor de la construcción de la tesis doctoral.

Al Dr. Carlos Merino Moreno, al Dr. José Miguel Rodríguez Antón, al Dr. Luis Rubio Andrada y a la Universidad Autónoma de Madrid por permitirme realizar la estancia de investigación y con ello ampliar mi visión de investigador.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo brindado para poder realizar la investigación.

A los restaurantes y hoteles que abrieron sus puertas a la investigación, en especial a los directivos que me brindaron tiempo para contestar los cuestionarios con un trato amable, sin el cual no podría haber llevado a cabo la investigación empírica.

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de abreviaturas utilizadas.....	8
Tabla 2. Aprendizaje organizacional, sus dimensiones, indicadores e ítems.....	29
Tabla 3. Capital humano, sus dimensiones, indicadores e ítems.....	31
Tabla 4. Capital organizacional, sus dimensiones, indicadores e ítems.....	33
Tabla 5. Capital tecnológico, sus dimensiones, indicadores e ítems.....	35
Tabla 6. Capital relacional del negocio, sus dimensiones, indicadores e ítems.....	36
Tabla 7. Capital social, sus dimensiones, indicadores e ítems.....	37
Tabla 8. Capacidades dinámicas, sus dimensiones, indicadores e ítems.....	38
Tabla 9. Derrama económica y afluencia de turistas y visitantes a Michoacán en día de muertos.....	123
Tabla 10. Relación de hoteles en Morelia, Michoacán.....	136
Tabla 11. Relación de restaurantes en Morelia registrados en el RNT.....	138
Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la muestra de la ESTM por categoría.....	147
Tabla 13. Frecuencias de aprendizaje organizacional.....	147
Tabla 14. Frecuencias de capital humano.....	148
Tabla 15. Frecuencias de capital organizacional CO01-CO05.....	148
Tabla 16. Frecuencias de capital organizacional CO06-CO10.....	148
Tabla 17. Frecuencias de capital tecnológico.....	149
Tabla 18. Frecuencias de capital relacional.....	149
Tabla 19. Frecuencias de capital social.....	149
Tabla 20. Frecuencias de capacidades dinámicas CD01-CD05.....	150
Tabla 21. Frecuencias de capacidades dinámicas CD06-CD10.....	150
Tabla 22. Alfa de Cronbach	151
Tabla 23. Chi-cuadrado aprendizaje organizacional.....	152
Tabla 24. Chi-cuadrado capital humano.....	153
Tabla 25. Chi-cuadrado capital organizacional.....	153
Tabla 26. Chi-cuadrado capital tecnológico.....	154
Tabla 27. Chi-cuadrado capital relacional del negocio.....	154
Tabla 28. Chi-cuadrado capital social.....	154
Tabla 29. Chi-cuadrado capacidades dinámicas.....	155
Tabla 30. Carga de los factores externos.....	161
Tabla 31. Indicadores de fiabilidad y validez del PLS-SEM.....	162
Tabla 32. Criterio Fornell-Larcker.....	163

Tabla 33. Cargas cruzadas de los indicadores del PLS-SEM.....	163
Tabla 34. Valores VIF del modelo estructural.....	165
Tabla 35. Resultados de Coeficientes de path al realizar el <i>bootstrapping</i> en PLS.....	167
Tabla 36. Relación de las variables del modelo PLS-SEM.....	168

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de variables para el estudio del aprendizaje organizacional en las Pymes del sector turístico en Morelia.....	26
Figura 2. Modelo de aprendizaje organizacional SECI en las Pymes del sector turístico en Morelia.....	62
Figura 3. Modelo de capital intelectual en las Pymes del sector turístico en Morelia.....	79
Figura 4. Modelo de capacidades dinámicas en las Pymes del sector turístico en Morelia.....	112
Figura 5. Modelo de ecuaciones estructurales.....	157
Figura 6. PLS-SEM con los datos de la investigación.....	158
Figura 7. Modelo ajustado.....	160
Figura 8. PLS-SEM utilizando bootstrapping.....	166

Tabla 1. Tabla de abreviaturas utilizadas

Pymes	Pequeñas y medianas empresas
CIC	Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento
CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
DOF	Diario Oficial de la Federación
OMT	Organización Mundial del Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
PLS	Partial Least Squares
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEM	Structural Equation Modeling
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
WEF	World Economic Forum

Resumen

Las empresas se componen de recursos y capacidades destinados a cumplir los objetivos de la organización y así mantenerse vigente dentro de la competencia. El objetivo principal de la investigación es conocer la manera en que las empresas administran sus recursos y capacidades intangibles y llegan a ser organizaciones que aprenden. La presente investigación permitirá conocer el fenómeno del aprendizaje organizacional en particular en Pymes turísticas de la localidad de Morelia, Michoacán.

La investigación consta de dos fases: la primera, documental, en la que se establece el estado del arte respecto al capital intelectual como principal recurso intangible, a las capacidades dinámicas y aprendizaje organizacional. Posteriormente una fase empírica en la que se recuperaron datos primarios de Pymes turísticas de Morelia para observar su manera de administrar el capital intelectual y capacidades dinámicas que posee. Los datos se analizaron con el software SPSS y PLS-SEM.

Este estudio parte desde una perspectiva de tipo cualitativa. Se cumplió con el objetivo central, se determinó la contribución del capital intelectual y las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes turísticas en Morelia con el modelo de ecuaciones estructurales y mediante el software PLS-SEM. Los resultados permiten comprobar las hipótesis planteadas de la investigación. Se puede establecer que el capital intelectual y las capacidades dinámicas sí contribuyen en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia Michoacán. Con los hallazgos de la investigación se pretende generar conocimiento para las Pymes del sector turístico y contribuir de manera significativa en sus procesos de aprendizaje organizacional. En el futuro, la presente investigación puede ser ampliada a una muestra mayor y a otros sectores con la finalidad de contribuir en la generación de conocimiento.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, capital intelectual, capacidades dinámicas, Pymes, turismo.

Abstract

Companies are made up of resources and capacities destined to fulfill the objectives of the organization and thus stay current within the competition. The main objective of the research is to know the way in which companies manage their intangible resources and capacities and become organizations that learn. This research will allow us to know the phenomenon of organizational learning in particular in tourism SMEs in the town of Morelia, Michoacán.

The research consists of two phases: the first, documentary, in which the state of the art is established regarding intellectual capital as the main intangible resource, dynamic capacities and organizational learning. Later an empirical phase in which primary data of tourism SMEs in Morelia were recovered to observe their way of managing the intellectual capital and dynamic capacities that they possess. Data were analyzed with SPSS and PLS-SEM software.

This study starts from a qualitative perspective. The central objective was met, the contribution of intellectual capital and dynamic capacities in the organizational learning of tourism SMEs in Morelia was determined with the structural equation model and using the PLS-SEM software. The results allow to verify the hypotheses raised from the investigation. It can be established that intellectual capital and dynamic capacities do contribute to the organizational learning of SMEs in the tourism sector of Morelia Michoacán. The research findings are intended to generate knowledge for SMEs in the tourism sector and contribute significantly to their organizational learning processes. In the future, this research may be extended to a larger sample and to other sectors in order to contribute to the generation of knowledge.

Keywords: organizational learning, intellectual capital, dynamic capacities, SMEs, tourism.

ÍNDICE

Índice de tablas	6
Índice de figuras	7
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	14
1. CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL TURISMO.....	16
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	19
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4.1 Pregunta general de investigación	23
1.4.2 Preguntas específicas de investigación	23
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.5.1 Objetivo general.....	24
1.5.2 Objetivos específicos.....	24
1.6 MODELO DE VARIABLES	24
1.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.7.1 Hipótesis general.....	27
1.7.2 Hipótesis específicas.....	27
1.8 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	29
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	41
2.1 LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA.....	41
2.2 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	42
2.3 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS O HUMANISTA.....	43
2.4 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	44
2.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	47
2.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	48
2.7 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	49
2.8 MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA EL SECTOR TURÍSTICO EN MORELIA	51
2.8.1 MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	57

2.8.2 Modelo SECI	58
2.8.3 Socialización	60
2.8.4 Exteriorización.....	60
2.8.5 Combinación.....	61
2.8.6 Interiorización	61
2.9 CAPITAL INTELECTUAL.....	64
2.10 MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL	66
2.10.1 Capital Intelectual en el sector turismo	77
2.11 CAPITAL HUMANO.....	80
2.11.1 Conocimientos.....	81
2.11.2 Capacidades.....	83
2.11.3 Valores y actitudes	84
2.12. CAPITAL ORGANIZACIONAL.....	85
2.12.1 Estructura organizacional.....	85
2.12.2 Cultura organizacional.....	86
2.12.3 Procesos organizacionales.....	87
2.13 CAPITAL TECNOLÓGICO.....	88
2.13.1 Tecnología orientada a los procesos internos.....	88
2.13.2 Tecnología orientada a funciones comerciales	89
2.14 CAPITAL RELACIONAL DEL NEGOCIO.....	90
2.14.1 Relaciones con clientes y proveedores	91
2.14.2 Relación con aliados y competidores	92
2.15 CAPITAL SOCIAL.....	92
2.15.1 Reputación e imagen corporativa	93
2.15.2 Responsabilidad corporativa social	93
2.16 Gestión del capital intelectual.....	94
2.17 CAPACIDADES DINÁMICAS	102
2.17.1 Modelos de capacidades dinámicas.....	107
2.17.2 Capacidad de detección	108
2.17.3 Capacidad de aprendizaje	109
2.17.4 Capacidad de integración	110
2.17.5 Capacidad de coordinación	111

3. CAPÍTULO III. PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO	115
3.1 La Pequeña y Mediana empresa en México.....	115
3.2 Importancia de las Pequeñas y Medianas empresas	116
3.3 Esperanza de vida de las Pymes en México	117
3.4 Turismo.....	117
3.5 El turismo en Michoacán.....	119
3.6 El turismo en Morelia	120
3.7 Festividades turísticas de Morelia.....	121
3.8 Turismo cultural en la ciudad de Morelia.....	123
4. CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	132
4.1 Diseño de la investigación	132
4.2 Horizonte temporal y espacial	133
4.3 Unidad y sujeto de estudio.....	134
4.4 Universo de estudio y muestra	140
4.5 Instrumento de medición.....	141
4.6 Diseño del cuestionario.....	141
4.7 Recolección de datos.....	142
4.8 Modelos de ecuaciones estructurales (SEM)	142
4.9 Beneficios de los SEM.....	144
5. CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	147
5.1 Estadísticos descriptivos.....	147
5.2 Confiabilidad y validez del modelo en SPSS	150
5.3 Prueba estadística Chi cuadrada	151
5.5 Resultados del PLS-SEM	156
5.6 Confiabilidad y validez del modelo en PLS-SEM.....	159
5.7 Valoración del modelo estructural.....	165
6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	169
REFERENCIAS	179
ANEXOS	202
ANEXO I Matriz de congruencia	202
Cuestionario	205
Glosario	213

Introducción

El turismo a finales del año 2021 se encuentra en un momento de recuperación lenta e incertidumbre ante los cierres que pudiera ocasionar un mayor brote de contagios por el COVID-19. Es por ello, la pertinencia de estudios en esta rama de la economía en México. El sector turístico se encuentra en un periodo de recuperación y de acuerdo a la investigación de la literatura el aprendizaje organizacional es un proceso muy valioso que ha contribuido a sobrellevar la crisis sanitaria.

Derivado de la investigación documental, se encontraron diversas teorías administrativas que sostienen que, en momentos de crisis económica los activos intangibles son generadores de ventajas competitivas, ya que son compuestos por recursos y capacidades difíciles de imitar, tales como el conocimiento. El conocimiento es producto del proceso de aprendizaje organizacional.

Con el propósito de generar conocimiento sobre el aprendizaje organizacional en el sector turístico es que esta investigación presenta un modelo general. Dicho modelo está basado en el estudio de la literatura en relación a tres constructos: aprendizaje organizacional, capital intelectual y capacidades dinámicas. Para contrastar dicho modelo de variables se obtuvieron datos primarios de empresas del sector turístico en la ciudad de Morelia. Los datos obtenidos se analizaron mediante los softwares estadísticos SPSS y PLS-SEM.

La presente investigación se estructura como se enuncia a continuación. Un primer capítulo llamado Fundamentos de la investigación en el que se presenta una visión general del trabajo de investigación doctoral que permite tener una visión breve del trabajo desarrollado. De igual forma, se plantea el problema de investigación, las preguntas de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que marcan la dirección del trabajo, las hipótesis que se probaron en el estudio, el modelo teórico de investigación propuesto con la inclusión de los constructos considerados y sus relaciones, así como su justificación. La investigación que se presenta cuenta con constructos que han sido estudiados desde diferentes perspectivas y en varios contextos. Así mismo, la revisión de la literatura efectuada para esta tesis doctoral permitió establecer las relaciones planteadas en el modelo teórico de investigación propuesto.

La investigación cuenta además con el segundo capítulo, en el que se presenta el marco teórico de la investigación. En dicho capítulo se establece el contexto sociohistórico en el que se realiza la investigación, y las teorías administrativas que son la base teórica de la presente investigación. En este segundo capítulo existe un apartado en el que se describe el modelo de aprendizaje organizacional propuesto en la investigación, analizando en profundidad cada una de las variables que lo componen y los modelos teóricos que lo sustentan tales como el modelo de aprendizaje organizacional SECI de Nonaka & Takeuchi (1995), el modelo de capital intelectual Intellectus propuesto por el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC, 2011) y el modelo de capacidades dinámicas de (Pavlou & El Sawy, 2011).

En el tercer capítulo de la tesis doctoral, se encuentra el marco referencial, donde se presenta la descripción de las Pymes del sector turístico, empresas que son el objeto de estudio de la investigación doctoral.

En el capítulo cuarto se analiza el trabajo de campo realizado, explicando qué metodología se ha utilizado para el diseño de la investigación, describiendo y justificando la población sobre la que se ha realizado el estudio y el método utilizado para la recolección de información. Se presenta el instrumento de recolección, el cuestionario aplicado a la muestra de la población.

En el quinto se presenta el análisis de resultados. En primera instancia se presenta el estudio descriptivo que se realizó del sector turístico en Morelia. Se presenta además la confiabilidad y validez del modelo, con las pruebas estadísticas Alpha de Cronbach y Chi Cuadrada para la comprobación de hipótesis realizadas a la información primaria recabada. Se construyó y presentó un modelo de ecuaciones estructurales (en adelante SEM por sus siglas en inglés Structural Equation Modeling) basado en mínimos cuadrados parciales (en adelante PLS por sus siglas en inglés Partial Least Squares) que permitiera cumplir con el objetivo general de esta investigación.

Finalmente, se presentan en el sexto capítulo las conclusiones destacando que todas las variables que conformaron el modelo PLS-SEM tienen una influencia positiva en el aprendizaje organizacional de las empresas del sector turístico de la ciudad de Morelia, Michoacán tal como lo plantea la literatura de la investigación.

1. CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se retoman investigaciones sobre el aprendizaje organizacional en el turismo, se aborda este constructo de manera primordial dado que se propone como el fenómeno de estudio de la presente investigación. Enseguida se citan investigaciones antecedentes del capital intelectual dado que se considera como la variable independiente con mayor valor dentro del modelo propuesto, y finalmente se retoman investigaciones antecedentes de capacidades dinámicas como segunda variable independiente que contribuye al fenómeno del aprendizaje organizacional de las empresas del sector turístico.

Además, se presenta el planteamiento del problema, las preguntas e hipótesis de investigación y la justificación de la investigación como los fundamentos de la investigación doctoral.

1.1 ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL TURISMO

En el sector turismo destaca la presión que deben soportar los trabajadores debido a que los clientes van a exigir una elevada calidad y un adecuado servicio. Gracias a estas exigencias es que los empleados van a poder aprender de manera directa de los clientes. La empresa turística no sólo aprende de sus clientes, también de sus proveedores, de sus socios, de los competidores, de las administraciones públicas, de los sindicatos y otros agentes sociales. Las empresas deben aprender de sus clientes los gustos, necesidades y preferencias que muestran cuando se alojan o consumen en sus instalaciones (Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida, Rubio-Andrada, & Esteban-Alberdi, 2008).

En el estudio de aprendizaje organizacional en hoteles de Puebla, México realizado por Rodríguez-Antón et al. (2010) se concluye, entre otras cosas, que el aprendizaje organizacional influye en el hecho de que los clientes regresan de nuevo al hotel y son clientes más satisfechos. Los empleados están más informados y los empleados están más enfocados al cliente.

Con el crecimiento del mercado turístico, las industrias culturales y creativas se están inundando con nuevas atracciones y rutas culturales, con ello están proporcionando beneficios significativos para el desarrollo social y económico. En el estudio de Liu (2018) se utilizó un proceso de examen de mediación múltiple para investigar las relaciones entre capital social, aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento. Los resultados de haber analizado 432 empresas culturales y creativas taiwanesas indican que el aprendizaje organizacional tiene relación con el

capital social y la transferencia de conocimiento. Cabe señalar que este estudio también presenta una visión de la capacidad de absorción como moderador y ofrece evidencia de que cualidades como las capacidades pueden conducir a una transferencia de conocimiento efectiva cuando las empresas culturales y creativas tienen un mayor nivel de intención de aprendizaje organizacional.

Yang (2004) realizó un estudio con el objetivo de examinar en qué medida dos hoteles seleccionados implementan la práctica de la captura de conocimiento y el aprendizaje organizacional, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Por lo general, la mejor práctica del aprendizaje organizacional es que los individuos identifiquen, recopilen y apliquen información apropiada y útil (es decir, el proceso de captura de conocimiento); y luego sus empresas, a través del proceso de aprendizaje colectivo, convierten esta información en conocimiento organizacional valioso. Este proceso de captura y aprendizaje es un flujo continuo. Teóricamente, las personas y sus empresas podrían beneficiarse de este proceso. Las entrevistas semiestructuradas en dos hoteles en Taiwán proporcionan datos detallados y textuales que muestran que el aprendizaje individual y la captura de conocimiento deben activarse para desarrollar el aprendizaje organizacional.

Ampliando su estudio, Yang (2008) llevó a cabo un trabajo empírico para explorar cómo los empleados procesan la información después de haberla recolectado, e investigar cómo las actitudes individuales para aprender, compartir y almacenar influyen en el intercambio de conocimiento organizacional. Los datos se derivan de 499 encuestados que trabajan en hoteles turísticos internacionales en Taiwán. Los resultados muestran que dos factores significativos, las actitudes individuales hacia el aprendizaje y el intercambio, tienen un impacto significativo en el intercambio de conocimiento organizacional. Este estudio implica que los gerentes de primera línea deberían ayudar a los empleados a aprender y compartir conocimientos y motivar de manera habitual tales patrones de comportamiento. Se sugiere que esta práctica mejoraría el desempeño organizacional.

Para Bayraktaroglu & Kutanis (2003) el aprendizaje organizacional y la organización de aprendizaje son conceptos que han atraído una considerable atención en las últimas dos décadas. Los problemas involucrados son una evaluación del proceso de transformación de una organización de hospitalidad y los factores clave de éxito para convertirse en una organización de aprendizaje para desarrollar y mantener una ventaja competitiva dentro del desafío global. Sin embargo, estos investigadores turcos sostienen que, aunque el aprendizaje organizacional puede

ser un factor importante en la construcción de la competitividad de una organización, por sí solo no puede garantizar el éxito en los mercados ferozmente competitivos de hoy.

Dentro de la literatura se encontraron investigaciones que le anteceden a la presente, acerca del capital intelectual en el turismo tal como la de los investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid, Rodríguez-Antón, Rubio-Andrada, & Esteban-Alberdi (2005), quienes construyeron un modelo para evaluar el capital intelectual de hoteles en la Ciudad de Madrid.

Leonidou, Leonidou, Fotiadis, & Aykol (2015), sobre la base de la teoría de las capacidades dinámicas, prueban que un modelo de capacidades organizativas impulsa una ventaja competitiva y un rendimiento ecológico en la industria hotelera mundial. Los datos obtenidos de 102 cadenas hoteleras revelan que el aprendizaje organizacional, la visión compartida y la integración interfuncional conducen a la creación de una ventaja competitiva ecológica, aunque este no es el caso con la construcción de relaciones y la detección / respuesta tecnológica.

Para Hallin & Marnburg (2008), la gestión del conocimiento ha surgido en la última década para convertirse en uno de los conceptos de gestión más debatidos, pero en la industria hotelera, no ha alcanzado la misma escala de aplicaciones e investigación empírica que en otros campos. Se sugiere que la investigación futura ofrezca información sobre la dinámica de aprendizaje real para definir qué significa el conocimiento específico del dominio para la administración de la hospitalidad y los empleados, para investigar cómo almacenar el conocimiento contextual en tiempo real, investigando las habilidades de conocimiento de los empleados versus los gerentes para pronosticar el cambio comercial y para iluminar cómo la visión del conocimiento y las actividades del conocimiento pueden alinearse.

El estudio exploratorio de Werner, Dickson, & Hyde (2015) analiza el impacto de la Copa Mundial de Rugby 2011 en los procesos de transferencia de conocimiento entre organizaciones en dos redes regionales de turismo en Nueva Zelanda. Los resultados indican que las organizaciones en ambas redes adquirieron un conocimiento valioso que puede facilitar la atracción y organización de eventos futuros y mejorar los procesos operativos. Los canales más comunes de transferencia de conocimiento operaban a nivel de empresa e incluían imitación / demostración / observación, colaboración entre empresas e intercambio de documentos. Los niveles de transferencia de conocimiento fueron más altos intrarregionalmente que interregionalmente. Se desarrolla un modelo que explica los canales de transferencia de conocimiento utilizados en un contexto de

mega eventos. El estudio destaca el valor del intercambio de conocimientos en las redes turísticas y el papel que puede desempeñar un mega evento en el fomento del intercambio de conocimientos.

Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro, & García-Pérez (2015) en su estudio examinan el papel de los agentes del conocimiento como facilitadores clave en el proceso de creación y actualización de la base de conocimiento ambiental de una empresa y, al hacerlo, tener un efecto positivo en el desempeño del negocio. Desde la perspectiva de un hotel como el engranaje más importante en la maquinaria del sector de la hostelería, los agentes de conocimiento son aquellas personas que pueden proporcionar información y conocimiento que le permite a la empresa tratar los problemas ambientales de manera efectiva. El artículo describe un estudio empírico, longitudinal de 87 organizaciones en la industria hotelera española. Los resultados destacan la importancia de la relación entre los agentes del conocimiento y el conocimiento ambiental para el desempeño del negocio.

De acuerdo a Nieves & Haller (2014), la literatura reciente ha destacado el papel de las capacidades dinámicas como determinantes de las ventajas competitivas sostenibles, aunque pocos trabajos de investigación han estudiado las variables organizativas que fomentan y apoyan estas capacidades en la industria del turismo. Este estudio aborda esta brecha e investiga los posibles antecedentes de las capacidades dinámicas en la industria hotelera. Los análisis proporcionan evidencia empírica del papel del conocimiento en el logro de capacidades dinámicas en este sector. Los resultados muestran que el conocimiento previo y las habilidades a nivel individual y colectivo forman la base para desarrollar capacidades dinámicas en las empresas del sector hotelero.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Para dar contexto a la importancia del turismo en México, se resalta que en el último reporte de competitividad turística que publica el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) en el año 2019, México se encuentra en el lugar 19, subiendo 3 lugares en el ranking con respecto al del 2017 y 11 lugares más que en el año 2015. Ahora bien, la cantidad de ramas económicas que el turismo impacta es muy grande, pues los visitantes requieren de transporte, alimento, hospedaje, servicios de comunicación, esparcimiento, servicios médicos, entre otros. Por ello, el turismo es una industria de carácter transversal que integra a una gran variedad de servicios y

de productos ligados a otros sectores y actividades, con un importante impacto en la economía nacional, en la generación de empleos y en el bienestar de la población (Sectur, 2018).

De acuerdo al reporte al último reporte del Foro Económico Mundial (WEF), los ingresos recibidos por el turismo internacional en México para el año 2018 fueron \$21.336.000.000 de dólares. La industria del turismo le aportó el 8.0% al Producto Interno Bruto (PIB) de México en el año 2018. Ese mismo año ofreció empleos al 8.6% de la población ocupando 4,568,400 empleos (WEF, 2019). En un contexto en el que los sectores tradicionales de nuestra economía pasan por un periodo de desaceleración, el turismo se había mantenido como una industria en crecimiento que está impulsando el resto de la actividad económica. En 2016, por ejemplo, el PIB Nacional creció 2.7%, mientras que el PIB Turístico aumentó en 4.2%. En 2017 el PIB Turístico creció 3.4% mientras que la economía creció 2.3% en todo el año. De hecho, el sector llevaba desde 2015 hasta el 2019 creciendo a un ritmo mayor al de la economía (Sectur, 2018, p.17).

Entre los datos que publicó en el año 2019 la Secretaría de Turismo en México (Sectur, 2019b) para el periodo de enero a julio de ese año destacan, que la llegada de turistas internacionales fue de 26.200.000.000, superior en 1.950.000 turistas al observado en el periodo enero-julio de 2018 y equivalente a un crecimiento anual de 8%.

Ahora bien, la pandemia de Covid-19 llegó al mundo para cambiar todas las anteriores tendencias de crecimiento en el sector turismo. Al implementar estrategias de salud públicas para frenar la pandemia, basadas en el confinamiento de las personas y la baja movilidad de la población llevó al cierre de las empresas del sector turístico por algunos meses y el sector se está recuperando paulatinamente.

Según el último Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de octubre del año 2020, las llegadas internacionales cayeron un 81% en julio y un 79% en agosto, precisamente los meses que suelen ser los de mayor movimiento del año y coinciden con el verano y la temporada alta (UNWTO/OMT, 2020). Los destinos de todo el mundo recibieron en 2020 mil millones de llegadas internacionales menos que el año anterior, debido a un desplome sin precedentes de la demanda y a las restricciones generalizadas de los viajes (OMT, 2021a). El desplome de los viajes internacionales representa unas pérdidas estimadas en 1,3 billones de dólares en ingresos de exportación, una cifra que multiplica por más de once las pérdidas registradas durante la crisis

económica global de 2009. La crisis ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas.

Dada la evolución constante de la pandemia, muchos países están actualmente reintroduciendo restricciones más estrictas a los viajes. Entre las medidas se incluyen pruebas obligatorias, cuarentenas y, en algunos casos, el cierre completo de las fronteras, todo lo cual dificulta la reanudación de los viajes internacionales. Al mismo tiempo, cabe esperar que la llegada gradual de las vacunas contra el Covid-19 ayude a restablecer la confianza de los consumidores, a flexibilizar las restricciones de viaje y a que, lentamente, los viajes vayan normalizándose durante el año 2022 (OMT, 2021b). Los escenarios ampliados para 2021-2024 de la OMT indican que el turismo internacional podría tardar entre dos y cuatro años en volver a los niveles del año 2019.

En México se mantuvieron cerrados los hoteles de playa por un periodo de tres meses, fue hasta junio del 2020 que las autoridades competentes permitieron la reapertura de los mismos. Para el mes de agosto se reportó que la ocupación hotelera fue del 25% (Sectur, 2020). Cabe mencionar que la recuperación en México comenzó a finales del año 2020, de acuerdo a los indicadores trimestrales de la actividad turística, el PIB turístico en el tercer trimestre de 2020, registró un aumento del 26.7% respecto al segundo trimestre de 2020 (Sectur, 2021b).

En cuanto a la población ocupada en el sector turismo de México en el periodo enero-abril de 2021 fue de 3 millones 690 mil empleos directos. Con este resultado se observa una disminución de 797 mil 800 empleos directos menos en el sector productor de bienes y servicios turísticos con respecto al mismo trimestre del año 2020 (Sectur, 2021a). Así mismo, en dicho periodo de 2021 las llegadas de pasajeros en los aeropuertos del país fueron de 19,475,400 comparando con el mismo mes, pero de 2020 con 23,954,000 refleja una disminución de 18.7%. La misma tendencia se refleja en el ranking de ocupación de los centros turísticos que publica Datatur, en el periodo de enero-abril de 2021 la ocupación fue del 30.5% mientras que en el año pasado fue de 40.5%, arrojando una disminución del 10.1%. El ingreso de divisas por concepto de visitantes internacionales durante enero-abril de 2021 fue de 4 mil 245 millones de dólares, lo que representó una disminución de (-) 30.9% respecto al mismo periodo de 2020.

En el año 2020, a causa de la pandemia del Covid-19, todo el mundo está en recesión económica, en especial las empresas turísticas. El 2020 será un año terrible para el turismo, será el peor en la historia contemporánea del mundo que está colapsado, países que viven del turismo está en

una situación inimaginable, expuso el secretario de Turismo de Morelia, Roberto Monroy García. Destacó que el año pasado llegaron 3 millones y medio de visitantes y hubo una derrama de 3 mil 500 millones de pesos; consideró que en el año 2020 difícilmente se llegará al millón 200 mil turistas, o millón 400 mil y aseguró que aún no se puede medir el impacto en derrama económica (MiMorelia.com, 2020).

La crisis sanitaria derivó en una fuerte crisis económica tal como los anteriores datos lo demuestran, eso mismo refleja una grave situación problemática en el sector turístico, el cual es el objeto de estudio de la presente investigación. Derivado de la investigación documental se identifica que las empresas que han sobrellevado esta crisis lo han llevado a cabo con un proceso de aprendizaje basado mayormente en su capital humano y las capacidades dinámicas que han desarrollado. Esta investigación se centra en la industria del turismo y, en concreto, en el sector hotelero y restaurantero, al considerar dichos establecimientos como organizaciones empresariales que aprenden para sobrellevar las crisis.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de una investigación científica es un enunciado u oración interrogativa que establece o pregunta sobre la relación existente entre dos o más variables. La respuesta constituye aquello que se busca en la investigación (Kerlinger & Lee, 2002).

Las empresas del sector turístico son organizaciones que se encuentran en cambio permanente, ya que los clientes persistentemente demandan mejores bienes y servicios. Por lo tanto, los directivos y empleados del sector consideran que todos los elementos que forman parte de su negocio, incluyendo los cambios en la sociedad y en las preferencias de los clientes, son cuestiones vitales que hay que analizar, recopilando la mayor información y conocimiento posible sobre ellos (Ruhanen & Cooper, 2004). Este proceso de aprendizaje organizacional que realizan cotidianamente es un fenómeno de vital importancia para el desarrollo del sector turístico sobre todo en estos tiempos de crisis.

En la presente investigación se pretende investigar la manera en que la gestión del capital intelectual y las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional contribuye mejoras a las Pymes del sector turístico de Morelia.

La presente investigación estará determinada por la influencia que tiene principalmente el capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico en Morelia, el cual se integra por cinco componentes 1) el capital humano, 2) el capital organizacional, 3) el capital tecnológico, 4) el capital relacional del negocio y 5) el capital social. Además de analizar la contribución que hacen las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de dichas empresas, dado el ambiente poco favorable que vive la economía mundial para el turismo.

1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan las preguntas de investigación que forman el estudio.

1.4.1 Pregunta general de investigación

PG. ¿En qué medida contribuye el capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?

1.4.2 Preguntas específicas de investigación

P1. ¿Qué tanto determina el capital humano el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?

P2. ¿En qué medida determina el capital organizacional el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?

P3. ¿Hasta qué punto determina el capital relacional de negocio el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?

P4. ¿Qué influencia tiene el capital tecnológico en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?

P5. ¿Cuál tanto contribuye el capital social en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?

P6. ¿De qué manera influyen las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

OG. Determinar la contribución del capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

1.5.2 Objetivos específicos

O1. Establecer el capital humano como un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

O2. Estipular el capital organizacional como un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

O3. Determinar el capital tecnológico como un factor de incidencia en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

O4. Comprobar la capacidad de capital relacional de negocio como un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

O5. Establecer el capital social como un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

O6. Determinar la influencia de las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

1.6 MODELO DE VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede tomar diferentes valores; un símbolo al que se le asigna valores. La taxonomía más útil para clasificar a las variables es variables dependientes e independientes. La variable dependiente es hacia la que se hace la predicción y la independiente es aquella a partir de la cual se predice (Kerlinger & Lee, 2002).

El modelo de variables propuesto para el estudio del aprendizaje organizacional en las empresas del sector turismo en Morelia Michoacán está conformado por tres modelos, una variable

dependiente, que representa el fenómeno a estudiar, el del aprendizaje organizacional y las variables independientes, capital intelectual y capacidades dinámicas.

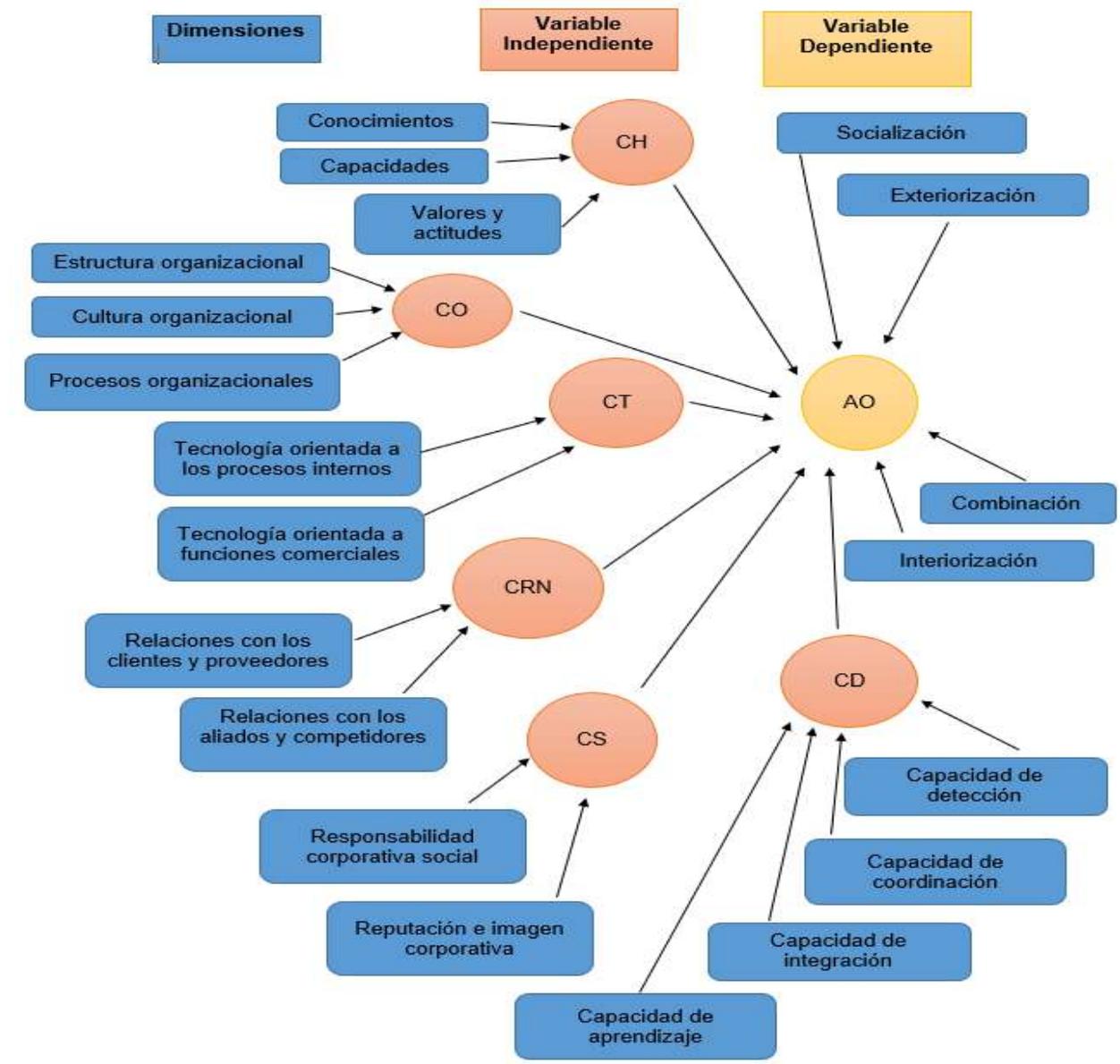
El modelo de aprendizaje organizacional propuesto para este estudio está conformado a su vez por tres modelos, el primero, el modelo de aprendizaje SECI de Nonaka & Takeuchi (1995), que se compone de los elementos Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización, los cuales pasarán a ser dimensiones en el modelo propuesto.

El segundo es el modelo de capital intelectual Intellectus propuesto por el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC, 2011), dicho modelo ha sido ampliamente utilizado en estudios académicos y adaptado al sector turismo por los investigadores, Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida, Rubio-Andrada, & Esteban-Alberdi, (2008) entre otros, este modelo se compone por cinco elementos, capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, estos cinco elementos a su vez se subdividen en otros elementos para ser medidos. Es por lo amplio de los elementos que componen al modelo de capital intelectual propuesto por Bueno, Salmador, & Merino (2008), que dichos investigadores establecen que los cinco elementos del capital intelectual se consideren variables a medir en una investigación. Entonces, capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social se consideran variables independientes con sus propias dimensiones e indicadores a medir.

El tercer modelo que se utiliza para medir la variable independiente de capacidades dinámicas es el propuesto por Pavlou & El Sawy (2011). Este modelo está conformado por cuatro elementos, capacidad de detección, capacidad de aprendizaje, capacidad de integración y capacidad de coordinación. Estos cuatro elementos representan las dimensiones a medir de dicha variable.

A continuación, se presenta el modelo de variables en la figura 1.

Figura 1. Modelo de variables para el estudio del aprendizaje organizacional en las empresas del sector turístico en Morelia Michoacán



Fuente: elaboración propia con base en (Bueno, Salmador, & Merino, 2008; CIC, 2011; Grant, 2002; Kogut & Zander, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Pavlou & El Sawy, 2011; Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida, Rubio-Andrada, & Esteban-Alberdi, 2008).

1.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Kerlinger & Lee, (2002), la hipótesis, es una declaración conjetural o una proposición tentativa acerca de la relación entre dos o más variables.

Variable, es un fenómeno que asume un conjunto de diferentes valores.

Variable independiente, es la causa supuesta de la variable dependiente.

Variable dependiente, es el efecto supuesto de la variable independiente, es la condición que tratamos de explicar.

1.7.1 Hipótesis general

HG. El capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas contribuyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

1.7.2 Hipótesis específicas

H1. El capital humano es un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

H2. El capital organizacional contribuye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

H3. El capital tecnológico incide en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

H4. El capital relacional de negocio influye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

H5. El capital social abona en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

H6. Las capacidades dinámicas influyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

La matriz de congruencia se presenta en los Anexos del documento.

1.8 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta investigación se pretende generar conocimiento sobre el capital intelectual y las capacidades dinámicas como factores internos que contribuyen al aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia y se investigó si hay una adecuada gestión de los procesos de recursos humanos, específicamente la incorporación de procesos innovadores para optimizar la capacidad de aprendizaje del personal en la empresa.

La información obtenida será de utilidad a los gerentes de las empresas, ya que podrán informarse de las técnicas de capital intelectual que resulten más eficaces y que aporten competitividad a la organización y así evitar el quiebre o desaparición de las mismas.

La presente investigación aportará conocimiento sobre el capital intelectual, las capacidades dinámicas y el aprendizaje organizacional, y no sólo se podrá difundir mediante artículos de investigación entre el alumnado y los docentes, sino que también busca crear un vínculo con las Pymes morelianas.

Por otra parte, la investigación está alineada a las necesidades del entorno macrosocial y microsociales. Las empresas del sector turístico son sujetos de impacto positivo en la sociedad. Tan es así que están considerados en el Plan Nacional de Desarrollo (en adelante PND) y en el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2015-2021 (en adelante PLADIEM) se establece la necesidad de aprovechar el potencial turístico que tiene México para generar una mayor derrama económica en beneficio de todos. Así mismo, el turismo está contemplado como un elemento estratégico de desarrollo tanto para el Estado de Michoacán y el Municipio de Morelia (PND, 2015).

El PLADIEM 2015-2021 considera al turismo prioridad, además de considerar el potencial turístico un área estratégica para el desarrollo, la inversión y el empleo en el Estado de Michoacán, también establece la necesidad del Estado por apoyar el desarrollo turístico sustentable, resiliente y próspero. En consecuencia, el turismo forma parte de dos de las prioridades (4 y 7) que integran el PLADIEM (PND, 2015) evidentemente enfocado en apoyar a las Pymes como elemento catalizador.

A continuación, se presenta la operacionalización de variables, con la cual se refuerza la congruencia metodológica de la investigación. Se presenta la variable dependiente de aprendizaje organizacional con sus dimensiones, indicadores e ítems, de igual manera las variables independientes de capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio, capital social y capacidades dinámicas. La operacionalización de variables derivó de la búsqueda de la literatura, tal como las fuentes citadas lo corroboran.

1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Aprendizaje organizacional, sus dimensiones, indicadores e ítems

Dimensión	Indicador	Ítem	Autores
Socialización	Canales de comunicación informales	AO01 Es importante que los miembros de la empresa compartan experiencias para comunicar ideas y sugerencias.	(Brown & Duguid, 1998; Dyck, Stake,
		AO02 Se procura que la información relevante para la empresa se difunda a todo el personal.	Mischke, & Mauws, 2005; Kogut & Zander, 1996;
	Actividades de integración	AO03 Se promueve el trabajo en equipo en la empresa.	Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi,
		AO04 En la empresa se organizan reuniones informales como cafés, almuerzos y otras actividades sociales para compartir información.	1995; J.M. Rodríguez-Antón & Trujillo, 2007; Sánchez, 2001; Hansen, 2002).
Exteriorización	Las rutinas organizacionales	AO05 En la organización es importante contar con manuales de organización y	

	están documentadas	de procedimientos que sean de conocimiento de los empleados.
Combinación	La información de la empresa está documentada y es conocida por los empleados	AO06 En la organización se informa a los empleados de las novedades que se presentan a través de oficios y/o correos electrónicos.
	En la empresa se clasifica la información ya disponible para desarrollar informes escritos	AO07 Para la empresa es importante que la opinión del cliente se documente y sea tomada en cuenta para mejoras en el servicio.
Interiorización	Los datos e información disponibles son comprensibles para los empleados	AO08 En la empresa se procura que la información que pueda necesitar un empleado para el cumplimiento de sus funciones, este a su disposición ya sea en los sistemas de información o de forma impresa.
	Se organizan reuniones para explicar los contenidos de documentos formales	AO09 En la empresa se organizan reuniones para explicar los contenidos de documentos relativos a políticas, procedimientos y valores empresariales de la organización.

Tabla 3. Capital humano, sus dimensiones, indicadores e ítems

Dimensión	Indicador	ítem	Autores
Conocimientos	Conocimientos del capital humano	CH01 El personal de la empresa cuenta con los conocimientos requeridos para el puesto que fue contratado.	(Alama, Martín-deCastro, & López, 2006; Aragón & Rubio, 2005;
		CH02 El personal de la empresa se capacita con regularidad.	Arce & Martínez, 2007; Bernal-Torres,
		CH03 El personal de la empresa cuenta con experiencia en el sector turístico.	Thoene, & Giraldo, 2016; Bueno et al., 2008a; Celemín, 2011; CIC, 2011;
Capacidades	Capacidades del capital humano	CH04 La empresa promueve la adaptabilidad a los cambios en el personal, asignándoles diferentes áreas de trabajo y funciones de manera regular.	García-zambrano & Rodríguez-castellanos,

Valores actitudes	y	Valores actitudes capital humano	y	CH05 El personal comparte información relevante y experiencias laborales con sus compañeros de trabajo.	2017; Martín- deCastro, Navas, López, & Delgado, 2010; Morales, 2012;
				CH06 El personal procura el buen trato con el cliente para beneficio de la organización.	2012; Ordoñez, 2015; Perez- Soltero, Soto, 2013;
				CH07 Se motiva el buen desempeño del personal mediante posibilidades de promoción dentro de la empresa.	Valenzuela, & León Duarte, 2013; Rodríguez Antón, Rubio Andrada, 2013;
				CH08 El personal sugiere ideas innovadoras para la resolución de problemas en la organización.	Esteban Alberdi, & Alonso Almeida, 2009).

Tabla 4. Capital organizacional, sus dimensiones, indicadores e ítems

Dimensión	Indicador	Ítem	Autores
Estructura organizacional	Organización	CO01 Es importante que el personal conozca sus funciones para evitar conflictos en la organización.	(Arce & Martínez, 2007; Celemín, 2011; CIC, 2011; Gómez-
		CO02 Que el personal tenga claro quién es su jefe y quiénes sus subordinados facilita la colaboración.	Bayona, Londoño-Montoya, & Mora-González,
		CO03 Es importante que exista colaboración entre departamentos.	2020; E. González, 2016; John Miles, 2011; Morales, 2012; Ochoa, Prieto, & Santidrián,
Cultura organizacional	Identidad y clima organizacional	CO04 Los valores y hábitos personales de los empleados coinciden con los de la empresa.	2012; Ordoñez, 2015; José Miguel Rodríguez-
		CO05 Los empleados se identifican con la misión y visión de la empresa.	Antón & Rubio-Andrada, 2006; Suyo, 2014).
		CO06 En la organización se promueve un clima de apertura y confianza en el que	

los empleados pueden compartir sus ideas.

CO07 Los directivos promueven la comunicación abierta y continua en todos los niveles de la organización.

Procesos organizacionales

Procesos organizacionales

CO08 Para la organización es importante contar con procedimientos estandarizados de atención al cliente.

CO09 Para la organización es importante documentar los procesos de atención al cliente.

CO10 En la empresa existen procedimientos para el trato con los proveedores.

Tabla 5. Capital tecnológico, sus dimensiones, indicadores e ítems

Dimensión	Indicador	Ítem	Autores
Tecnología orientada a procesos internos	Procesos internos	CT01 Es importante que cuando los empleados obtengan información de relevancia para la organización, ya sea de los clientes, proveedores o agentes externos, la registren en algún sistema de información.	(Bueno et al., 2008a; CIC, 2011; Domínguez & Fernández, 2010; González-Sánchez & García-Muiña, 2011; R. González & Mendieta, 2009; Ibáñez, 2011; Martín-deCastro & García, 2003; Merino, Verde, & Villar, 2008; Ordoñez, 2015; Perez-Soltero et al., 2013; Placer-Maruri, Pérez-González, & Soto-Acosta, 2004; José Miguel Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada, 2006).
Tecnología orientada a funciones comerciales	Funciones comerciales	CT02 Para la organización es importante contar con internet y una página web en la que se brinde información a los clientes. CT03 Es importante contar con un sistema informático de reservas. CT04 Es importante contar con el registro de la marca de la empresa.	

Tabla 6. Capital relacional del negocio, sus dimensiones, indicadores e ítems

Dimensión	Indicador	ítem	Autores
Relación con los clientes y proveedores	Clientes	CR01 Se cuenta con servicios de atención personalizado para los mejores clientes.	(Aragón, Rubio, Serna, & Chablé, 2010; Bueno et al., 2008a; CIC, 2011; Domínguez, 2008;
	Proveedores	CR02 Es importante lograr convenios a largo plazo con los proveedores.	González-Sánchez & García-Muiña, 2011; Leyva, Cavazos, & Espejel, 2017; Martín-
		CR03 Se procura tener reuniones para intercambiar información valiosa con los proveedores.	deCastro & García, 2003; Martín-deCastro et al., 2010; Ochoa et al., 2012; Osorio-gallego, Londoño-
Relación con los aliados y competidores Relación con la competencia	Aliados	CR04 La organización se ve beneficiada por las actividades (promoción, capacitación, etc.) que realizan los organismos públicos del sector turístico (SECTUR).	metaute, & López-zapata,
		CR05 Es importante formar parte de alguna asociación o cámara de comercio.	

Competencia	CR06 Es importante conocer a la competencia.	2016; Pérez-Soltero et al., 2013; José Miguel Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada, 2006; Suyo, 2014).
	CR07 Se busca la cooperación y alianzas estratégicas con la competencia.	

Tabla 7. Capital social, sus dimensiones, indicadores e ítems

Dimensión	Indicador	ítem	Autores
Reputación e imagen corporativa	Reputación e imagen	CS01 La organización tiene buena reputación y una buena imagen dentro de la sociedad. CS02 La organización invierte en medios de comunicación tradicionales y digitales para configurar su reputación e imagen pública.	(Bueno et al., 2008a; CIC, 2011; García-zambrano & Rodríguez-castellanos, 2017).
Responsabilidad social corporativa		CS03 La organización cumple con todas las de medidas sanitarias ante el COVID para proteger a los empleados, clientes y sociedad en general.	

Tabla 8. Capacidades dinámicas, sus dimensiones, indicadores e ítems

Dimensión	Indicador	Ítems	Autores	
Capacidad de detección	Inteligencia de mercado	CD01 La empresa tiene la capacidad de detectar oportunidades en el mercado del sector turístico.	(Crowston & Kammerer, 1998; Eisenhardt &	
	Diseminación del mercado de inteligencia	CD02 La organización reconoce las necesidades del cliente y adapta sus servicios para atenderlas.	Brown, 1999; Eisenhardt & Galunic, 2000; R. Grant, 1996; C. Helfat & Peteraf, 2003; Henderson &	
	Respuesta del mercado de inteligencia	CD03 La organización ocupa una buena posición en el sector respecto a la competencia.	Cockburn, 1994; Kogut & Zander, 1996; Okhuysen & Eisenhardt,	
Capacidad de aprendizaje	Adquisición, transformación explotación conocimiento	asimilación, y del	CD04 La organización aprovecha el conocimiento que va adquiriendo para mejorar el servicio que oferta.	2002; Pavlou & El Sawy, 2011; D. J. Teece, 2007; Zahra & George, 2002)
			CD05 La organización se informa sobre nuevos protocolos de higiene y los adopta como	

			nuevas rutinas en el servicio que ofrece.
Capacidad de integración	de	Contribución individual de conocimiento al grupo	CD06 La organización reconoce la importancia del trabajo que realiza el personal dentro de la empresa.
		Interrelación de las fuentes de conocimiento con el sistema	CD07 Existen beneficios para toda la organización cuando cada uno de sus integrantes cumple sus funciones.
Capacidad de coordinación	de	Asignación de recursos	CD08 La organización procura proveer de los equipos necesarios al personal para los protocolos de seguridad e higiene contra el COVID 19.
			CD09 La organización administra de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
		Asignación del personal	CD10 La organización

considera las
habilidades y
capacidades de cada
trabajador para
conformar los
equipos de trabajo.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El segundo capítulo presenta las bases teóricas de la investigación, los antecedentes de la administración como ciencia y las escuelas de la administración tanto clásicas como contemporáneas que forman el arte de la literatura. Así mismo se presenta el acercamiento conceptual de las variables del modelo propuesto, tales como el aprendizaje organizacional, el capital intelectual y las capacidades dinámicas.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA

En el transcurso del siglo XX de acuerdo a Chiavenato (2011), las organizaciones pasaron por tres etapas: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información. Haciendo una breve reseña, la era de la industrialización clásica, abarca de 1900 a 1950. Fue medio siglo en que se intensificó el fenómeno de la industrialización, con el inicio de la Revolución Industrial. En ese entonces se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital. El ser humano era considerado como una extensión de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles.

La era de la industrialización neoclásica, abarca de 1950 a 1990. Gracias al final de la segunda Guerra Mundial el mundo empezó a transformarse con rapidez; los cambios se hicieron más veloces e intensos y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad.

La era de la información, comenzó alrededor de 1990; es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global.

En la organización contemporánea el recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. De acuerdo a Drucker (1992: p. 13) "En la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, se ha convertido en el principal factor de producción".

Cuando la Revolución Industrial hizo más complejos los sistemas de producción y comercialización, surgió el estudio de la Administración como ciencia, sobre todo en los países más avanzados en tecnología como Inglaterra, Alemania y Estados Unidos, entre otros (Hernández, 2011). Después de la Segunda Guerra Mundial surgió el interés por formar administradores de empresas en todo el mundo. En México, se fundó el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Autónoma de México (UNAM), además de otras universidades públicas que crearon las carreras y posgrados sobre Administración.

Jiménez (1980) define a la Administración como una “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales”.

2.2 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Los ingenieros industriales, Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, quienes iniciaron el movimiento de la administración científica a principios del siglo XX, sostenían que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (the best way) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos.

A esto se le llamaba racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador tan sólo obedecía y operaba.

La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas,

en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente superespecialización del trabajador. De acuerdo a Chiavenato (2011), los resultados obtenidos por los partidarios del enfoque clásico no corresponden a las ventajas esperadas porque apostaron a un razonamiento lógico y racionalista que no está en consonancia con la realidad humana de las personas.

De acuerdo a Hernández (2011), los principios de dirección de operaciones que aportó Taylor y por los cuales se le considera el Padre de la Administración son la selección científica y preparación del operario, establecimiento de cuotas de producción, proporcionar incentivos salariales, planificación centralizada, integración del obrero al proceso, supervisión lineal-funcional de la producción, principio de control y principio de excepción.

Taylor (1976) en su libro de Principios de la Administración sostiene que dichos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales.

2.3 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS O HUMANISTA

Durante la década de 1930 surgió la escuela de las relaciones humanas en franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona pasó de homo economicus (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a homo social (el ser humano motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático clásicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas (Chiavenato, 2011).

Elton Mayo producto de sus investigaciones empíricas, estableció la clasificación de grupos en formales e informales. El grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa. Mayo identificó que con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones. También surgen subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase: obreros, directivos. Para Mayo el grupo informal tiene más influencia en la productividad, y cuando se encuentra en franca oposición con la dirección de la empresa polariza las relaciones en forma peligrosa y pone en jaque la existencia del negocio (Hernández, 2011).

2.4 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Esta teoría surgió a mitad de la década de los años ochenta por Barney y Grant entre otros. La teoría de recursos y capacidades parte del principio de que cada empresa podrá construir su estrategia con base a los recursos que disponga, buscando obtener rentabilidad derivada de su mayor eficiencia. Cada empresa posee diferente dotación de recursos, producto de su historia y decisiones pasadas, sobre los que puede sustentar una ventaja competitiva y en la medida en que esta ventaja competitiva sea sostenible, le proporcionará una renta a largo plazo (Grant, 1996).

En general, se pueden considerar tres ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades (Navas & Guerras, 2002). Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (Barney, 1991). De acuerdo con lo anterior, definiremos los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas & Guerras, 2002).

Recursos son las entradas del proceso productivo, es decir activos físicos, procesos organizacionales, información y conocimiento, disponibles y controlables por la empresa, que le permiten establecer estrategias competitivas para mejorar su eficiencia y efectividad (Barney, 1991).

Una de las aportaciones que proporcionan a la Teoría (Navas & Guerras, 2002) en su libro, es la clasificación de recursos que proponen en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento.

Hay que tener en cuenta que no todos los recursos que una compañía posee o controla tienen el mismo valor estratégico (Grant, 1996). No todos los recursos pueden conducir a la obtención de ventaja competitiva, sino que sólo aquellos que sean, fundamentalmente, escasos, difíciles de imitar y de sustituir, así que posean movilidad imperfecta, podrán dar lugar al alcance de dicha ventaja (Grant, 1991). Algunos recursos pueden ser más valorados que otros y éste es el caso de los intangibles.

En cuanto a la formulación de la estrategia, Grant (1991) afirma que las empresas que tengan en cuenta sus recursos y capacidades a la hora de formular su estrategia tendrán una probabilidad menor de cometer errores en este aspecto; ya que, al considerar las características que deben requerir los recursos y capacidades para ser considerados estratégicos, los directivos podrán reconocer cuáles son los recursos más importantes y cuáles lo son menos.

Barney (1991) complementa la idea afirmando que es esencial para una organización poder identificar y gestionar sus recursos para generar una ventaja competitiva sostenida. Dichos recursos pueden representar una fuente de ventaja competitiva sostenible. Para ello, estos recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar e insustituibles. Bueno (1998) define a los activos intangibles como “todo aquello de lo que se sirve y utiliza una empresa para crear valor, pero que no es posible contabilizar dada su naturaleza no tangible”.

Grant (1991) afirma que este resurgimiento por el interés de los recursos de la empresa en la formulación de su estrategia es consecuencia de la insatisfacción ocasionada por el marco de equilibrio estático proporcionado por la organización industrial.

Expertos de la teoría de recursos y capacidades argumentan que los activos intangibles son los conductores de ventaja competitiva. Lo anterior, dado que las empresas rivales encuentran más difícil imitar activos intangibles que los activos físicos o tangibles. De este modo, la teoría de recursos y capacidades explica la importancia de los recursos intangibles (Ochoa et al., 2012).

El recurso intangible más valioso en las empresas, tal como coinciden diversos investigadores de la administración, es el capital intelectual. De acuerdo con Miles & Quintillán (2005), los recursos intangibles no generan riqueza en forma aislada sino combinados. Cada organización posee una serie de intangibles que están vinculados y articulados de una forma particular. Por ello, dos empresas con los mismos intangibles pueden tener resultados diferentes debido a la forma como los articulan. Es la sinergia que se logra generar entre los intangibles, lo que otorga ventajas a una organización y no solamente los intangibles individuales que posee. Los resultados de la organización están determinados, en gran parte, por el sistema de sus recursos intangibles (Bontis, 1999).

Como señalan Brooking (1997); Sveiby (1997), el capital intelectual es complejo de medir dado su naturaleza intangible, sin embargo, se le puede considerar como la diferencia entre el valor bursátil y el valor contable de una empresa; existe un valor añadido al valor contable de la empresa que no es posible contabilizar directamente, pero que sí se refleja en el valor bursátil que se le da externamente. Esta diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa es conocida como goodwill, y representaría, en caso de ser positivo, cuánto estaría dispuesto a pagar por ella un posible comprador por encima del valor de los libros: capital financiero (Gil, 2003).

Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre recursos físicos (terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996). De forma específica, los recursos tangibles se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y valorados con criterios contables (Navas & Guerras, 2002).

Los componentes de los recursos intangibles son activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los primeros son los aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce como capital humano, y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etcétera.

Los activos no humanos de acuerdo a Huerta, Navas, & Almodóvar, (2004), son independientes de las personas y, a su vez, se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, know-how, etcétera, y organizativos tales como, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etcétera.

Los intangibles se han convertido en un elemento fundamental para la competitividad en las Pymes. Para su administración, de acuerdo a Vallejo-Alonso, García-Merino, & Arregui-Ayastuy, (2015) es necesario tener información sobre la manera en que los recursos intangibles contribuyen a la creación de valor en la empresa. La información contable es cada vez menos representativa, el valor de la empresa y de sus intangibles son invisibles en la mayoría de los casos. Las valuaciones de los intangibles pueden proveer información útil para la toma de decisiones con respecto a la asignación de los recursos intangibles y su administración. Con ello, el desarrollo de las empresas que se interesen en su valuación mejoraría.

De acuerdo a la revisión de literatura realizada por Acosta-Medina, Plata-Gómez, Puentes-Garzón, & Torres-Barreto, (2019), se logra identificar algunas combinaciones específicas de recursos y capacidades que desarrolladas en conjunto permiten a las empresas obtener mayores rendimientos financieros y a su vez mejor competitividad. Entre estas combinaciones se destacan: las capacidades dinámicas que junto con los recursos humanos y/o recursos tangibles facilitan la obtención de mayores ventas e ingresos y mejoran la competitividad. Con base en lo anterior, las empresas tienen la opción de formular diversas estrategias basadas en la combinación de dichos recursos y capacidades que en conjunto permiten obtener mejores resultados empresariales que si se desarrollaran individualmente.

2.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es la corriente del pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral (personal operativo y directivo) para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces. De acuerdo a Hernández (2011) el objetivo del desarrollo organizacional enfocado en las organizaciones, es rediseñar el comportamiento grupal en la

empresa, revisando valores, creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y las formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

2.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional como lo hace Robbins & Judge (2013), las personas difieren en sus aptitudes, y es de vital importancia saber cómo difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un individuo realice bien su trabajo.

En el sentido en que se usará en la presente investigación, el término aptitud como lo señalan Robbins & Judge (2013) se refiere a la capacidad que tiene actualmente un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Capacidades intelectuales, son las habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades asigna un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. Los individuos inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan mayores niveles de educación; tienen mayores probabilidades de erigirse como líderes de grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual están diseñadas para medir la habilidad mental general de un individuo, al igual que los conocidos exámenes de admisión a la universidad y otras pruebas de admisión para los posgrados (Robbins & Judge, 2013).

Resulta interesante que mientras la inteligencia es de gran ayuda para realizar bien un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o más satisfecha con su vida laboral. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. Las investigaciones dentro del campo del comportamiento organizacional como Robbins & Judge (2013) sugieren que, aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y suelen tener puestos de trabajo más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones laborales. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más.

Existen diversos autores que han descrito el ambiente adecuado en el que se desempeña la organización contemporánea. Chiavenato (2017) hace mención de la tercera ola, sociedad de la

información, sociedad del conocimiento, era poscapitalista, era virtual, era del conocimiento, era de la máquina inteligente, y la irracionalidad.

2.7 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Peter Drucker sostiene que la dirección de las empresas había pasado de la era industrial a la era del conocimiento, caracterizada por el aprovechamiento de la inteligencia de los recursos humanos de la organización, quienes son poseedores de experiencias, talento y creatividad; también por el aprovechamiento de los activos intangibles de las empresas o instituciones, como marcas, patentes, know-how, canales de distribución en los que opera la empresa o por el conocimiento de quienes comercializan sus productos (Hernández, 2011).

Drucker (1992) en la década de los noventa anunciaba la llegada de una nueva economía, la “sociedad del conocimiento” donde el conocimiento no es simplemente un factor más de producción junto con los tradicionales (capital, trabajo y tierra), sino el único recurso realmente importante para asegurar la competitividad de las empresas y naciones.

Esto lo reafirma Lev (2001) y sostiene que la globalización del comercio internacional y la liberalización de los sectores económicos claves, como el de las telecomunicaciones, el transporte y los servicios financieros, junto con el gran avance que representan las tecnologías de la información (especialmente el internet), causaron una gran intensificación en la competencia empresarial y cambios sustanciales en la forma en que las mismas se organizan y compiten.

En los años ochenta la unión del desarrollo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información marcó el nacimiento de este nuevo tiempo, donde la innovación y el conocimiento constituyen los máximos exponentes de la generación de riqueza (Bradley, 1997; Edvinsson, 1997; Viedma, 2000) y los procesos industriales ya no dominan la creación de valor (Edvinsson, 2000); ya que, éste será conseguido, principalmente, a través de los recursos intangibles o intelectuales (Lev, 2001).

La administración o gerencia que se ejercía en las empresas anteriores a la era del conocimiento tenía como un objetivo principal la búsqueda de ganancias a corto plazo frente a la creación de riquezas a largo plazo. En este sentido, estaba orientado hacia los resultados financieros. Además, el énfasis se ponía en la combinación de capital, materias primas y trabajo, dando poca

atención a los activos intangibles. Todo esto ha evolucionado en la sociedad actual y autores, como Bueno (1998), le han llamado la sociedad del conocimiento.

De acuerdo con Teece (1998), se presentan cambios estructurales que han resultado con la era del conocimiento como los siguientes:

La liberación de los mercados, como consecuencia de varios factores como la caída de las barreras arancelarias, la reducción de los costos de transportación y la facilidad con que se transmiten las oportunidades de negocio por todo el mundo.

Expansión de mercados, se han creado mercados que anteriormente no existían donde se hace más uso de venta de propiedad intelectual.

Fortalecimiento de los regímenes de propiedad intelectual, aunque los activos de conocimiento son difíciles de copiar, a algunos de ellos se les puede proveer de una protección legal.

Los beneficios de este activo reside en que el conocimiento no se consume con la utilización (Arthur, 1996), las economías más desarrolladas están sustituyendo las actividades que no poseen rendimientos crecientes por otras que sí los tienen.

La revolución de las tecnologías de la información ha hecho que los flujos de información puedan circular de forma sumamente rápida, lo cual no se ha conseguido en la misma proporción con los bienes tangibles. La cadena de valor de las empresas basadas en el conocimiento puede llegar a ser muy diferente de la que posee un negocio tradicional; ya que, pueden llegar a tener, incluso, una estructura productiva totalmente virtual.

Ramificaciones de las nuevas tecnologías de información y comunicación, con los actuales sistemas de información se puede conseguir coordinar de forma más eficaz la gestión estratégica y operativa de la empresa, facilitando, además, el establecimiento de alianzas con proveedores o con clientes que se encuentran geográficamente dispersos.

Los productos que desarrollan las empresas actuales son, en muchas ocasiones complejos. Este hecho hace que las empresas no puedan desarrollarlos por sí solas, por lo cual tienen que recurrir a realizar acuerdos de cooperación con otras empresas que sí posean los conocimientos o las propiedades intelectuales necesarias para realizar dicho producto. En este sentido, Grant (1996)

afirma que el conocimiento que forma parte de un producto puede no residir de forma completa en la empresa que lo fabrica, necesitando; por lo tanto, la colaboración entre varias para su desarrollo.

Bueno (1999) sostiene que está ocurriendo un proceso de transformación, en el que las empresas están dejando de ser concebidas como un conjunto de activos intangibles organizados en un determinado proceso productivo y destinado a lograr unos objetivos concretos, para pasar a serlo como un conjunto de activos intangibles generadores de capital intelectual.

Sonnarberg (1994), afirma que si la era industrial se caracterizó por los bienes tangibles, la era del conocimiento se distingue por activos como el conocimiento, las relaciones y la imagen; o sea, por los bienes intangibles. Menciona que los activos intangibles son frecuentemente señalados como los recursos más importantes de los que puede disponer una organización.

2.8 MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA EL SECTOR TURÍSTICO EN MORELIA

Desde la década de los setentas, se ha estudiado a el aprendizaje como un cambio sistemático en procedimientos, reglas y rutinas (Duncan & Weiss, 1979). Daft & Weick (1984), Fiol & Lyles (1985), Norman (1985) y Bailey (1989), coinciden en que el aprendizaje organizacional es la suma total del aprendizaje individual en el lugar de trabajo y que se le puede considerar como un cambio sistemático en los modelos mentales compartidos y las cogniciones de los miembros de la organización.

El aprendizaje organizacional es esencial para sostener y alargar en el tiempo una ventaja competitiva (Knowles, 1990). En el mismo sentido, Cowan (1995), Teece et al., (1997) sostienen que aquellos que fallen a la hora de aprender tenderán a desaparecer. El aprendizaje es un ingrediente vital para el éxito de las organizaciones, sostiene (Drucker, 2003).

Para Rodríguez-Antón (2007) el aprendizaje grupal es aquel proceso por el que las personas, actuando colectivamente o en equipo, incorporan conocimiento al grupo, como tal. Aunque las personas son el sujeto de aprendizaje, si el conocimiento quedase retenido sólo en ellas, ya sea a nivel personal o a nivel grupal, la dependencia que tendrían las organizaciones a la hora de utilizar los conocimientos por ellos adquiridos sería excesiva. Por ello, es necesario que las

organizaciones, como tales, aprendan en el interior de la organización, se deben crear procedimientos de captación, almacenamiento y recuperación y difusión interna del conocimiento logrado por sus empleados.

El concepto de aprendizaje organizacional se relaciona profundamente con la dirección del conocimiento organizacional. En ese sentido, Vera & Crossan (2003) señalan que el aprendizaje es, sin duda, uno de los elementos clave para el proceso de creación del conocimiento y Alavi & Leidner (2001), Alavi & Tiwana (2003) y Donate (2007) lo establecen en el primero de los cuatro procesos básicos que configuran la dirección del conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación Heisig (1998).

Por lo que respecta al primer proceso, es decir, la creación de conocimiento, Guadamillas (2001) mantiene que es uno de los procesos fundamentales en la literatura relativa a la dirección del conocimiento y Nonaka & Takeuchi (1995) realizan importantes contribuciones en este ámbito. Este proceso es una actividad que no es llevada a cabo solamente por un departamento específico, sino que implica la interacción de todo el personal de una empresa, se considera una forma de comportamiento Nonaka & Takeuchi (1995). Chiesa & Barbeschi (1994) señalan como el proceso de creación del conocimiento da lugar a la innovación en el desarrollo de productos y procesos y nuevas formas organizativas.

También es un proceso de generación de conocimiento organizacional la adquisición externa de conocimiento. Nielsen & Lundvall (2003) argumentan que la empresa, probablemente, no pueda adquirir por si misma toda la información necesaria para innovar, por lo que su relación con el exterior (clientes, proveedores, instituciones públicas y privadas, compra directa en el mercado), puede ser fundamental para poder realizar este proceso.

La creación del conocimiento, desde el punto de vista de Rodríguez-Antón et al., (2010), procede del aprendizaje que continuamente efectúan las organizaciones, ya sea procedente de sus competidores, de otras empresas o, especialmente de sus clientes. Mientras que las innovaciones suelen surgir de manera intermitente, el aprendizaje es continuo, pues todos los días están aprendiendo del comportamiento de estos agentes.

Respecto al segundo proceso, el almacenamiento del conocimiento, Stein & Zwas (1995) integran este proceso dentro de lo que denominan memoria organizativa. La memoria organizativa es el

medio a través del cual el conocimiento, los hechos pasados o la propia experiencia influyen en las actividades presentes de las organizaciones. Tan, Teo, Tan, & Wei (1999), además, incluyen como elementos de este concepto una serie de depósitos como documentación escrita, información almacenada estructurada y en bases de datos electrónicas, el conocimiento de especialistas codificado en sistemas expertos, procedimientos organizativos documentados como manuales y el conocimiento tácito adquirido por los individuos y redes de individuos plasmados en elementos intangibles como la cultura o la estructura organizacional.

Alavi & Leidner (2001) señalan una serie de ventajas e inconvenientes del proceso de almacenamiento del conocimiento. Como ventajas indican la posibilidad de realizar un cambio organizacional al tener una base de experiencia en la cual fundamentarse para ver si realmente es necesario realizar modificaciones en la empresa. Otro de los aspectos positivos es el poder aprovechar el conocimiento sobre la manera en que se solucionaron situaciones pasadas a la hora de solucionar nuevos problemas que se puedan plantear. Como aspectos negativos indican que poseer una memoria organizacional puede llevar a la rutina de dirigir la empresa sin innovar, es decir, utilizando la misma dinámica de aprender, concentrada simplemente en detectar y corregir errores, lo que llevaría a una situación de resistencia al cambio denominada status-quo.

El tercer proceso, relativo a la transferencia del conocimiento, el cual implica la transmisión de conocimiento desde una localización inicial hasta el lugar donde es definitivamente aplicado. Alavi & Tiwana (2003) mantienen que su desarrollo no es una tarea fácil, ya que implica que se envía conocimiento desde un punto de partida al lugar donde es aplicado. En este mismo sentido, Gupta & Govindarajan (2000) señalan cinco elementos para explicar la complejidad del proceso de la transferencia del conocimiento:

- Valor percibido del conocimiento de la fuente.
- Disposición motivacional de la fuente.
- Existencia y riqueza de los canales para la transferencia.
- Disposición motivacional de la unidad receptora a adquirir conocimiento.
- Capacidad de absorción de la unidad receptora.

La transferencia de conocimiento se relaciona con el contexto empresarial y con el movimiento de conocimiento (García-Almeida, 2004). Existen diversas definiciones que se han dado al concepto de transferencia del conocimiento. Así, Huber (1991) lo identifica como la transferencia de know-how e información que pertenece de una persona o grupo a otro. Hansen (1999) indica

que la transferencia de conocimiento implica una corriente de conocimiento entre unidades de una organización. Davenport & Prusak (1998) señalan cómo la transferencia de conocimiento supone acciones de transmisión de un emisor y absorción de conocimiento por parte de un receptor.

Shariq (1999) define la transferencia de conocimiento como un proceso interactivo del ser humano en el que el conocimiento sufre una transformación. Argote & Ingram (2000) enfocan este concepto como un proceso a través del cual una unidad organizativa se ve influenciada por la experiencia de otra, y Pedersen, Petersen, & Sharma (2000) conceptualizan este proceso como una aplicación de conocimiento para solucionar un problema específico.

La transferencia de conocimiento, como todos los procesos relacionados con la dirección del conocimiento organizacional, implica aspectos positivos en el resultado de la empresa. A la hora de justificar la mejora en la eficiencia empresarial derivados de la transferencia de conocimiento organizacional se pueden diferenciar dos tipos de beneficios (García-Almeida, 2004):

- Los beneficios propios del conocimiento transferido
- Los beneficios derivados de la capacidad de transferir

En relación a los beneficios propios del conocimiento transferido, se vincula a la transferencia de conocimiento con el aprendizaje organizacional en sus distintos niveles, ya que la transferencia interna de conocimiento interfiere en el aprendizaje a nivel individual, por ejemplo, nuevas habilidades, a nivel de grupo como al compartir conocimiento y a nivel organizacional por ejemplo al estimular la comunicación inter-unidad (García-Almeida, 2004).

En segundo lugar, los beneficios derivados de la capacidad de transferir, es decir, la forma en que el propio conocimiento transferido es capaz de generar resultados positivos tanto para los emisores como para los receptores. Teece (2000) señala que es fundamental para la empresa explotar los activos de conocimiento que posee si quiere que se materialice su valor. Dierick & Cool (1989) y Teece (1998) indican como compartir conocimiento, difícil de imitar por la competencia, que existe dentro de una misma organización se ha convertido en una de las ventajas competitivas claves en el seno de la visión de la empresa.

Otros aspectos positivos se derivan de la transferencia del conocimiento. El propio hecho de que los individuos que forman parte de una organización cuenten con activos de conocimiento supone una mayor facilidad para adquirir buenos resultados empresariales García-Almeida (2004). En este sentido, Szulanski (1995) apoya el planteamiento de que la transferencia de conocimiento interno genera rentas que proceden del conocimiento existente dentro de una empresa.

Argote & Ingram (2000) señalan que son más propensas a sobrevivir y a tener una mayor productividad aquellas empresas que transfieren conocimiento eficientemente de una unidad a otra. Gracias a la transferencia de conocimiento también se desarrollan sinergias. De hecho, en la literatura clásica (Caves, 1971) como en la más actual (Kogut & Zander, 1992; Zander & Kogut, 1995) sobre empresas multinacionales, sugiere que la principal razón por la cual se crean corporaciones multinacionales es por su forma de crear, transferir y explotar conocimiento de forma eficiente y eficaz.

A pesar de todas las ventajas que se le atribuyen a la transferencia de conocimiento, también son varias las críticas que se han hecho sobre la existencia y necesidad de transferir conocimiento. Desde algunas posturas radicales del enfoque relativista, se expone que las prácticas de transferencia de conocimiento entre organizaciones deberían ser a nivel nacional (Bonache, 2000). En cambio, Zaheer (1995) ha demostrado empíricamente, desde un punto de vista organizacional, que las unidades del negocio situadas en el extranjero pueden obtener mejores resultados si disponen de las prácticas utilizadas en la casa matriz.

Otros aspectos negativos de la transferencia de conocimiento hacen referencia a que en determinadas ocasiones el acto de imitar las mejores habilidades de otras empresas puede dar lugar a obstaculizar la capacidad de innovar Fahey & Prusak (1998). También se ha cuestionado el hecho de que movilizar conocimiento se vincula con la aparición de una serie de costos y de barreras que dificultan el proceso de transferencia.

Cabe señalar cómo muchos procesos de transferencia de conocimiento han derivado en fracasos (Galbraith, 1990). Algunos de los principales motivos encontrados son que los costos de transferencia han sido elevados, la escasa calidad, la baja productividad, un lento proceso de producción o un rechazo o malestar por los miembros que componen el proceso.

Por último, si nos referimos al cuarto proceso de la dirección del conocimiento, es decir, la aplicación del conocimiento, su importancia es clave pues los procesos anteriores tienen su justificación en él. Es decir, una empresa capta, almacena y transfiere el conocimiento para aplicarlo a un fin concreto. De nada serviría lograr conocimiento, almacenarlo y transferirlo si posteriormente no hay una utilización de dicho conocimiento. Las empresas pueden pretender, a través de esta aplicación del conocimiento, mejorar su base de clientes, segmentarla, obtener mayores beneficios, incrementar su volumen de ventas, etcétera.

De manera que todas las empresas deben fijar con anterioridad al inicio del proceso de dirección del conocimiento organizacional, la finalidad del mismo. Una organización es capaz de adquirir una ventaja competitiva gracias a su capacidad para aplicar el conocimiento que se ha generado dentro de su organización, creando capacidades difíciles de imitar, es decir, la empresa es capaz de diferenciarse. Grant (1996) indica que el punto de partida para saber aplicar el conocimiento es saber integrar el conocimiento individual, es decir, saber coordinar la información que generan los miembros de una organización. Por último, Sánchez & Mahoney (1996), Guadamillas & Forcadell (2002) señalan que hay que destacar en esta última fase el hecho de que al aplicar el conocimiento no se pierda el valor de éste, es decir, que la empresa pueda volver a reutilizarlo.

En todo este proceso de dirección del conocimiento, el desarrollo que se ha producido en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y, en concreto, de los sistemas expertos, han sido vitales para la puesta en marcha de este proceso de dirección. En este sentido, existen varias herramientas tecnológicas que se utilizan tanto para la creación como para el almacenamiento, la transferencia y la aplicación de dicho conocimiento. En este orden de ideas, Hansen (1999) define los depósitos como una aplicación que integra varias bases de datos con un único punto de entrada, reduciendo los costes operacionales de búsqueda de información.

Por otra parte, Alavi & Tiwana (2003) explican los almacenes de datos (data warehouse) como depósitos centralizados de datos que contienen una gran cantidad de información orientada a un determinado ámbito. Estas grandes cantidades de datos se transforman en divisiones más pequeñas de información entre sí.

Por último, hay que mencionar la minería de datos (data mining) como una herramienta que ayuda a trabajar con datos, explorando y extrayendo la información útil para algún proceso o de la cual se puede sacar información o correlación con otros datos (Donate, 2007).

Las innovaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden facilitar el proceso de dirección del conocimiento para generar valor. En este punto es donde aparecen los sistemas expertos.

En concreto, los sistemas expertos están basados en reglas de decisión codificadas que utilizan la aplicación del conocimiento almacenado en el sistema en situaciones de carácter similar o habitual. Alavi & Tiwana (2003), explican que estas técnicas informáticas son ideales cuando el conocimiento tácito, conocimiento difícil de formalizar y transmitir, de los expertos puede transformarse en esas reglas de decisión codificadas. Igualmente, señalan cómo estos sistemas se pueden utilizar a través de razonamientos basados en casos, aplicándose, según experiencias pasadas, para la resolución de problemas. El sistema va extrayendo casos con problemas y soluciones a medida que se producen, los cuales permitirán resolver nuevos problemas a través de un sistema de búsqueda y recuperación.

2.8.1 MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Dentro de los hallazgos de la literatura sobre el aprendizaje organizacional se encontraron diversos modelos que analizan el proceso desde tres o cuatro elementos identificados en los siguientes modelos.

El modelo de aprendizaje organizacional propuesto por Martínez (2002) está formado por los sujetos que aprenden integrados en los tres niveles, a nivel interno de la empresa (individual, grupal y organizacional) y ampliado con el nivel interorganizacional. Este modelo se compone de una serie de factores que integran la organización y de herramientas, entre ellas las TICs, como facilitadores del proceso de aprendizaje organizacional.

El modelo de Sun & Anderson (2008), explica que la capacidad de absorción está ampliamente relacionada con el aprendizaje organizacional.

Este modelo tiene su base en:

El modelo socio psicológico de las 4I de Crossan, Lane, & White (1999), el cual proporciona una visión de qué conductores internos facilitan esta transferencia de conocimiento (Sun & Anderson, 2008). Este modelo postula cuatro procesos sociopsicológicos por los cuáles los diferentes niveles de aprendizaje organizacional son bidireccionalmente conectados: 1) la intuición, 2) la interpretación, 3) la integración y 4) la institucionalización del conocimiento.

El otro modelo en el que se basa Sun & Anderson (2008) es en la visión dinámica de la capacidad de absorción de una organización propuesta por Zahra & George (2002) compuesta por cuatro fases: 1) adquisición, 2) asimilación, 3) transformación y 4) explotación del conocimiento. Esta capacidad dinámica da a la organización la habilidad para clarificar, extender y mantener las competencias existentes o crear nuevas por la incorporación del conocimiento adquirido y transformado en las operaciones de la organización.

2.8.2 Modelo SECI

El proceso de conversión y conocimiento propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995), en el cuál se incluyen cuatro modelos de conversión: Socialización, Exteriorización o externalización, Interiorización o internalización y Combinación, modelos mediante los cuales se produce la creación de nuevo conocimiento es el modelo mayormente aceptado en investigaciones académicas y será el utilizado en la presente investigación.

Desde la perspectiva de conocimiento o cognitiva, destaca la definición de Nonaka (1988), que indica que una organización que aprende es aquella que evoluciona continuamente. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula la auto organización sistemática de la información. Esta definición se centra en la gestión de conocimiento como la transformación del flujo de información en un stock de conocimiento y la auto organización de la misma.

Garvin (1993), define a la organización que aprende como una estructura que está capacitada para crear, adquirir y transferir conocimiento y también para modificar el comportamiento de la misma para reflejar ese nuevo conocimiento. En el mismo orden de ideas, pero más actual es la propuesta de James (2003), que define a la organización que aprende como una organización transformacional que involucra a todos sus miembros en la exploración, explotación y transferencia de conocimiento para crear futuro.

Nonaka & Konno (1998) enfatizaron que la creación de conocimiento es un proceso en espiral de interacción entre conocimiento tácito y explícito. El modelo SECI (socialización, externalización/exteriorización, combinación e internalización/interiorización) demuestra este proceso en espiral. Este modelo se centra en la creación del conocimiento: el propósito

fundamental de sus cuatro componentes es la persecución de la continua innovación (Nonaka, 1991).

Por el contrario, Li & Gao (2003), argumentan que para que se produzca la efectividad organizacional y para que las compañías hagan frente al entorno externo y a un ritmo rápido de cambio, la creación del conocimiento por sí sola no es suficiente, sino que también se requiere un sistemático proceso de organización y distribución de conocimiento. La actitud individual será otro de los elementos que influya en los resultados de compartir conocimiento, fundamentalmente la actitud de aprendizaje (Davenport & Prusak, 1998; Yang, 2004), la actitud de compartir (Armistead & Meakins, 2002; Baum & Ingram, 1998) y la actitud de almacenar (Argote & Ingram, 2000; Gupta & Govindarajan, 2000; Yang, 2004).

El modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995) supone un tratamiento completo sobre toda de creación de conocimiento de acuerdo a la combinación de tipos de conocimiento tácito y explícito. Este modelo analiza el proceso de creación de conocimiento utilizando la dimensión epistemológica.

Nonaka & Takeuchi (1995) también mencionan los niveles ontológicos y concluyen que el conocimiento fluye entre los diferentes niveles organizativos que tienen lugar a través de un proceso de amplificación organizacional. El modelo de aprendizaje organizacional propone cuatro transiciones entre los individuos y grupos en las organizaciones: de tácito a tácito; de tácito a explícito; de explícito a explícito; y de explícito a tácito.

El modelo japonés clasifica estas cuatro transiciones en socialización, externalización/ exteriorización, combinación e internalización/interiorización respectivamente, y propone que la creación de conocimiento es el resultado de estas transiciones.

La espiral de conocimiento supone la integración de interacciones complejas existentes entre la dimensión epistemológica (conocimiento tácito y explícito) y ontológica (individuo, grupo, organización e interorganización); y las actividades del proceso de conversión del conocimiento. La espiral de conocimiento no es un proceso secuencial y lineal, sino exponencial y dinámico. El individuo, a través de la experiencia, crea conocimiento tácito, el cual lo conceptualiza y lo acaba convirtiendo en conocimiento explícito a nivel individual.

Gracias al diálogo continuo con el resto de los miembros de la organización, ese conocimiento se convierte en explícito social. Después, los individuos, mediante el proceso de internalizar experiencias comunes, transforman el conocimiento explícito social en tácito individual (Nonaka & Takeuchi, 1995). Por lo tanto, este proceso se basa en el diálogo y la reflexión individual, dónde el lenguaje representa un elemento vital para transmitir experiencias y percibir conocimientos (Bueno & Salmador, 2000).

El resultado final de este proceso es la creación de nuevo conocimiento gracias a la interacción del conocimiento tácito y explícito a cualquier nivel de la organización, por un proceso en espiral ascendente, que se inicia a nivel individual avanzando hacia un ámbito organizativo e incluso interorganizativo (Nonaka, 1994).

2.8.3 Socialización

La primera etapa de la espiral es la socialización (de tácito a tácito): en este proceso se produce una conversión del conocimiento tácito a tácito mediante la vivencia de experiencias y por compartir ideas. De esta manera, el receptor de las ideas pasa a tener niveles cercanos del pensamiento del emisor (Kogut & Zander, 1992). Para conseguir que tal proceso de conversión se produzca, Nonaka & Konno (1998) señalan dos actividades que se deben de dar: primero, la captación de conocimiento, tanto de los miembros de la organización como de los stakeholders y segundo, la diseminación del conocimiento, en la que se produce una transferencia de conocimiento de un individuo a otro.

2.8.4 Exteriorización

La segunda etapa de la espiral es la llamada externalización/exteriorización (de tácito a explícito): en este proceso se transforma el conocimiento tácito en explícito mediante su articulación y su traslado a soportes comprensibles (Nonaka & Konno, 1998). En esta etapa, el diálogo y las técnicas deductivas e inductivas, como metáforas, analogías, construcción de historias, etcétera, son los métodos que facilitan la transformación de imágenes o ideas en palabras, conceptos, lenguaje visual, etcétera. Además de estas técnicas, es positivo profundizar en el propio conocimiento, para lo que es muy útil las reuniones tanto con los agentes externos, como proveedores, clientes, etcétera, como con los agentes internos. La exteriorización ocurre cuando

la compañía expresa formalmente sus reglas internas de funcionamiento o cuando ésta, explícitamente, establece sus objetivos organizacionales (Martínez, 2002).

2.8.5 Combinación

La tercera etapa de la espiral del conocimiento es la llamada combinación (de explícito a explícito): este es el proceso en el cual se sintetizan los conocimientos explícitos y se trasladan a una base de conocimiento mediante la captación, diseminación y procesamiento del conocimiento. La captación e integración de conocimiento explícito esencial, se da a través de la recopilación, reflexión y síntesis. La diseminación del conocimiento es adquirida mediante técnicas utilizadas frecuentemente por la organización como las presentaciones, reuniones o correos electrónicos. Finalmente, el procesamiento del conocimiento reside en documentos, planos, informes y datos de mercado de dicho conocimiento (Nonaka & Konno, 1998).

2.8.6 Interiorización

La cuarta y última etapa de la espiral es la internalización/interiorización (de explícito a tácito): es la etapa de la espiral de conocimiento mediante la cual se amplía el conocimiento tácito de los individuos desde el conocimiento explícito de la organización. La internalización/interiorización requiere actualizar los conocimientos explícitos y la conversión de nuevo conocimiento explícito en tácito Nonaka & Konno (1998), para lo cual se utilizan herramientas como la metáfora. Un elemento muy importante para que se produzca esta conversión es vivir o experimentar ese conocimiento explícito, mediante la experiencia de una actividad, la participación, simulaciones o juegos de rol (Martínez, 2002).

Figura 2. Modelo de aprendizaje organizacional SECI en las Pymes del sector turístico en Morelia, Michoacán



Fuente: elaboración propia con base en: (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Zander & Kogut, 1995).

El aprendizaje organizacional establece un vínculo entre la organización y el entorno y anima a un comportamiento más activo con su entorno (Rodríguez-Antón et al., 2008). El conocimiento, el cual es el resultado del proceso de aprendizaje, implica una mejora en la capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno (Dodgson, 1993). Además, el deseo por aprender y conocer dirige la capacidad de relacionarse con los clientes, proveedores y otros agentes del mercado, lo que conlleva a una actitud positiva hacia la colaboración y a la solución de problemas (Webster, 1992).

Las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje son más rápidas a la hora de configurar su estructura y reubicar sus recursos para aprovechar tanto oportunidades como amenazas que se les presentan (Slater & Narver, 1995).

En este sentido, los resultados positivos del aprendizaje organizacional según Rodríguez-Antón et al., (2010) en las organizaciones que aprenden son:

La mejora del rendimiento (Fiol & Lyles, 1985; Garvin, 1993; Simon, 1969); la creación de nuevos productos, servicios y maneras de hacer negocios (Hult, & Ferrel, 1996; Moorman & Miner, 1997; Saban, Lanasa, Lackman, & Peace, 2000; Slater & Narver, 1995); el crecimiento superior de la empresa (Slater & Narver, 1995) y la capacidad de innovación (Helfat & Raubitschek, 2000; Montes, Pérez, & Vázquez, 2005).

Según Martínez (2002), el resultado del aprendizaje organizacional es el conocimiento, el cual facilita el desarrollo de la memoria organizativa y de las rutinas organizativas, permite detectar y corregir errores, modificar la acción organizativa y los mapas cognitivos e incrementar la experiencia. Todo ello supone unas consecuencias en la organización como son la mejora de resultados organizacionales, el perfeccionamiento de la acción, la creación de nuevas competencias y oportunidades de producción, la satisfacción del cliente, la transformación organizativa, la innovación y la creación de nuevos recursos y capacidades o el crecimiento de los existentes.

Por el contrario, la tesis de Celemín (2011), señala que los resultados organizacionales positivos de una empresa no se pueden vincular directamente con el proceso de aprendizaje organizacional. En relación a los resultados, Celemín (2011) distingue entre los resultados directos del proceso de aprendizaje en las organizaciones, entre los cuales estarían en primer lugar la creación y modificación de los recursos y capacidades, la generación de ideas -mejora continua, adquisición de competencia, experimentación y entorno-, la detención y corrección de errores, el des aprendizaje y la creación de una memoria organizativa y en segundo lugar, los resultados indirectos del proceso de aprendizaje, fruto de los efectos de los resultados directos anteriormente mencionados, entre los que destacan los resultados financieros y operativos, ventajas competitivas y tipos de aprendizaje.

Siguiendo a Chiavenato (2017), gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano se compone de las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse. Más aun, el capital humano significa capital intelectual, un capital invisible compuesto de activos intangibles. La contabilidad tradicional que sólo se preocupaba por los activos tangibles y físicos tiene que enfrentar un fenómeno insospechado: el valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico, sino sobre todo de su capital intelectual. En la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de la empresa. El conocimiento es ahora una riqueza más valiosa y crucial que el dinero.

2.9 CAPITAL INTELECTUAL

Edvinsson & Malone (1997) definen al capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado a la organización.

Brooking (1997) se refiere al capital intelectual como la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa, mientras que en el mismo año Bradley (1997) lo ve como la habilidad de transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos creadores de riqueza para las empresas y para los países.

Desde la década de los noventa se veía al capital intelectual con el potencial para ser junto con la información, las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes, la riqueza del conocimiento (Stewart, 1997). A la combinación de activos intangibles que generan crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad en la organización se le llama capital intelectual (Sveiby, 1997).

El capital intelectual es la suma integrada de los diferentes activos intangibles, y es la cuenta y razón de los intangibles de la organización. Por un lado es la cuenta del valor creado gracias a las actividades intangibles existentes en la empresa y de otro, sirve como razón frente a propios y terceros de la creación de valor producido por los procesos de conocimiento en acción (Bueno, 2001).

Lev (2001) afirma que el capital intelectual representa las relaciones principales, generadoras de activos intangibles, entre innovación, prácticas organizativas y recursos humanos.

El capital intelectual desde una perspectiva filosófica, es entendido como conocimiento sobre el conocimiento, creación de conocimiento y apalancamiento del mismo en valor social o económico, así es como lo describe (Molbjerg-Jorgensen, 2006).

Kristandl & Bontis (2007) consideran que el capital intelectual se compone de recursos estratégicos organizativos que permiten a la misma crear valor sostenible, pero que no están disponibles a un gran número de empresas. Generan beneficios potenciales futuros que no pueden ser tomados por otros y que no son imitables por los competidores o sustituibles por otros recursos. Además, no son transferibles debido a su carácter organizativo.

El capital intelectual es la acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible es capaz de crear valor y competencias esenciales en el mercado (Bueno et al., 2008a).

Desde la época del auge industrial hasta hace poco, las organizaciones que tenían éxito eran las que incrementaban su capital financiero, invertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos innovadores en su rama. Dichas inversiones lograban un efecto de crecimiento y expansión de la empresa. De acuerdo a Chiavenato (2017) la imagen de éxito organizacional se representaba por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera.

Anteriormente, las organizaciones trataban de acumular activos tangibles, físicos y concretos como base de su éxito, fuerza y poder de mercado. La acumulación de recursos financieros y materiales era uno de los objetivos organizacionales más importantes. En cambio, en la actualidad, las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño (Chiavenato, 2017).

Chiavenato (2017) señala que, a diferencia del capital físico, el capital intelectual no se deprecia con el uso. El capital de conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de

los demás. El conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones, y la tendencia es que cada vez cobre mayor importancia para el éxito de la organización. En la época actual, donde se vive con mayor dinamismo empresarial dado el rápido avance de las tecnologías, los activos intangibles toman un papel primario en las organizaciones.

Alama, Martín-deCastro, & López (2006) en su investigación documental concluyen que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles que posee una empresa y que gestionados adecuadamente pueden generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El capital intelectual es conocimiento útil, entendido como lo opuesto a la simple colección de datos, pues se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado; además, es conocimiento valioso, pues a partir de él, la empresa es capaz de crear valor y obtener rentas superiores.

Para Hernández (2011), el capital intelectual le permite a las empresas obtener utilidades por las ideas e innovaciones de sus empleados, siempre y cuando los tengan registrados como propiedad intelectual y lo puedan administrar, es decir, obtener ventajas competitivas irrepetibles; ventajas imposibles de imitar.

Martín-deCastro, Navas, López, & Delgado (2010), como resultado de una exhaustiva revisión de la literatura, proponen la siguiente definición de capital intelectual, conjunto de recursos intangibles y capacidades, basados en información y conocimiento, de carácter tanto individual, como colectivo/social, que la empresa posee o controla en un determinado momento del tiempo, y que puede ser fuente del logro y sostenimiento de la ventaja competitiva.

2.10 MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

El modelo de Capital intelectual llamado Navigator fue creado en los años noventa por profesionales de Skandia, la compañía de seguros más grande de Suecia. Leif Edvinsson como director de Capital Intelectual desarrolló un modelo dinámico al que le nombró Navigator. El modelo de Skandia clasificó al capital intelectual en capital humano y capital estructural (Edvinsson & Malone, 1997). Se les reconoce como los creadores del primer estudio sobre el capital intelectual.

El capital humano se puede describir como la competencia de los empleados, la capacidad de interrelación y los valores. El capital estructural se puede describir como lo que queda en la

empresa cuando los empleados se van a casa para pasar la noche (Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 1997), como marcas, patentes, procesos, estructura organizativa y conceptos. En resumen, el esquema de valores de Skandia contiene información financiera y no financiera.

Los creadores del modelo de Skandia hacen un esfuerzo considerable para crear una clasificación para medir los activos intangibles de una compañía y eso ha animado a otros a mirar más allá del factor financiero tradicional para medir el valor real para la compañía. El modelo de Skandia es particularmente impresionante al reconocer el papel del capital del cliente en la creación del valor de una empresa. Skandia también proporciona una amplia cobertura de los factores estructurales y de proceso de la organización que no se han intentado anteriormente (Bontis, 2001).

El modelo de Skandia Navigator es una herramienta importante. Muchas compañías han confiado ampliamente en el Navigator de Skandia para valorar su proceso de investigación y desarrollo y de patentes. Sin embargo, debido a que se basa en una hoja de balance para reflejar el valor monetario del capital intelectual de una empresa, Skandia Navigator descuida muchos contenidos de capital intelectual que juegan un papel importante en la creación de valor, como la cultura de una empresa, el aprendizaje organizativo y la creatividad de un empleado.

Entre los más de 100 indicadores recomendados en el modelo de Skandia, puede haber algunas suposiciones erróneas. Por ejemplo, los empleados que se presentan para trabajar y se sientan frente a sus computadoras no necesariamente significan que están invirtiendo conocimientos que pueden transformarse en la ventaja competitiva de su empresa, por lo que las variables de capital estructural de Skandia, incluida la cantidad de computadoras poseídas, pueden ser criticadas (Husman & Goodman, 1999).

Euroforum (1998) estudia el caso de la Dow Chemical, una empresa química fundada en 1897 en Michigan, Estados Unidos, la cual en el año 1993 ve la posibilidad de integrar el activo intelectual dentro de su estrategia de negocio, como una forma de maximizar el valor de este tipo de bienes intelectuales y desarrollar un proceso para el descubrimiento de nuevos activos. El activo intelectual es tomado como un conocimiento con valor y es una pieza clave para crear riqueza dentro de la compañía.

Entre los bienes que forman el activo intelectual están las patentes, las marcas o el saber hacer (know-how). Este conocimiento es articulado, tiene un dueño definido y se protege por ejemplo mediante una patente, que le convierte en Propiedad Intelectual. El conocimiento poseedor de un valor definido y un uso específico se denomina activo intelectual.

El capital intelectual está formado a su vez por capital humano, capital organizacional y capital de clientes y su gestión no debe ser un fin en sí, sino una herramienta para crear valor. La empresa química hace una distinción con respecto al capital intelectual, considerando al conocimiento con un valor potencial, en cuanto a que no tiene valor ninguno hasta el momento que es proyectado y puesto en práctica (Euroforum, 1998).

Kaplan & Norton (1993), proponen clasificar al capital intelectual en capital humano, capital organizativo y capital relacional de la siguiente manera:

- Capital humano, desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Capital organizativo, desde una perspectiva de los procesos internos.
- Capital relacional, desde la perspectiva de los clientes.

Brooking (1997), clasifica al capital intelectual desde un punto de vista contable para su medición. Lo clasifica en capital humano, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional de la siguiente manera:

- Capital humano, son los activos centrados en el individuo.
- Capital tecnológico, son los activos de propiedad intelectual registrados a nombre de la empresa.
- Capital organizativo, son los activos que conforman la infraestructura y que posee la empresa.
- Capital relacional, son los activos de mercado, como el valor de la marca.

De acuerdo a Nick Bontis, un famoso profesor de Administración Estratégica en la Universidad de McMaster, director del Instituto de Investigación de Capital Intelectual, entre otros colegas, existen cuatro sistemas de medición aceptados en el área (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, & Roos, 1999):

- Contabilidad de los recursos humanos
- Valor económico agregado
- Balanced Scorecard

- Capital Intelectual

Contabilidad de recursos humanos, del clásico estudio de Hermanson en 1964. La forma de evaluar los activos ha provocado numerosos debates entre contadores y teóricos de los recursos humanos (Hermanson, 1964). El objetivo es "cuantificar el valor económico de las personas para la organización" para proporcionar aportes a las decisiones administrativas y financieras.

Valor agregado económico (o EVA por sus siglas en inglés, Economic Value Added), es la herramienta de medición que encuentra un mayor uso entre las grandes corporaciones. VAE, introducido por Stewart a fines de la década de 1980, es una herramienta para ayudar a las empresas a seguir su directiva financiera principal ayudando a maximizar la riqueza de sus accionistas.

El Valor económicamente agregado es una medición de desempeño integral que une el presupuesto de capital, la planificación financiera, el establecimiento de objetivos, la medición del desempeño, la comunicación con los accionistas y la compensación de incentivos para dar cuenta de todas las formas en que se puede agregar o perder el valor organizativo (Bontis et al., 1999).

El Valor Agregado Económico se calcula de la siguiente manera:

$$\text{VAE} = \text{Ventas Netas} - \text{Gastos operativos} - \text{Impuestos} - \text{Capital}$$

Aunque el Valor económicamente agregado no se relaciona explícitamente con la gestión de los recursos intangibles, implica que la gestión efectiva de los activos intelectuales aumentará el Valor económicamente agregado. Por lo tanto, algunos investigadores del área apoyan la idea de utilizar dicha medición como un sustituto para el stock de capital intelectual.

Balanced Scorecard (BSC). Después de un estudio de varias empresas patrocinado por la Escuela de Negocios de Harvard, Kaplan & Norton (1996), sugirieron que los gerentes necesitan un sistema de medición multidimensional para guiar su formulación de políticas y propusieron usar lo que llamaron " Balanced Scorecard", enfoque a la medición del rendimiento. Fue la primera vez que se alentó a la empresa a medir los factores financieros y no financieros, incluidos los grupos de perspectivas de los clientes, el proceso interno de negocios y la perspectiva de

aprendizaje y crecimiento, y vincular todas estas medidas en un sistema integral (Bontis et al., 1999).

Balanced Scorecard creado por Kaplan & Norton (1996), este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Kaplan & Norton (1996) comienzan su labor de investigación a principios de los años 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encontraban completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard".

El modelo BSC integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro), y les integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Sveiby (1997) propone clasificar al capital intelectual en tres elementos, en primer lugar competencia del empleado, seguido por la estructura interna y finalmente la estructura externa de la organización.

Por su parte, Stewart (1997) integra al capital intelectual en capital humano, capital estructural y capital cliente.

McElroy (2002), clasifica al capital intelectual en cuatro elementos, capital humano, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional de la siguiente manera:

- Capital humano, como el personal capacitado que está subordinado a la organización.
- Capital tecnológico, se refiere en específico a las innovaciones que se realizan al interior de la organización.
- Capital organizativo, se conforma de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y que son indispensables para el logro de sus objetivos.
- Capital relacional, trata sobre el capital social que tiene la organización, es decir, la manera de influir en la sociedad que le rodea, se busca que esa influencia sea positiva para que forme el capital social de la organización.

Alama et al., (2006), proponen a través de una investigación documental que el capital intelectual está formado por cuatro componentes: capital humano, capital tecnológico, capital organizativo y

capital relacional. Además, se eligió un total de 47 indicadores para la medición del capital intelectual de la siguiente manera:

- Para medir el capital humano se consideraron indicadores que miden el nivel de conocimiento y habilidad de los empleados, así como su creatividad y experiencia para el desarrollo eficaz de sus tareas.
- La medición del capital tecnológico incluye indicadores para determinar el nivel de innovación en productos, servicios y procesos de la empresa, los esfuerzos en labores de investigación y desarrollo, y las capacidades tecnológicas de la empresa, entre otras.
- Los indicadores de capital organizativo miden las competencias de la organización en cuanto a modos de trabajar; por ejemplo, determinan si existen procedimientos en la empresa que ayudan a ejecutar tareas rutinarias.
- Por último, los indicadores de capital relacional intentan medir la duración, intensidad y calidad de las relaciones de la empresa con los clientes, proveedores, y demás agentes vinculados al negocio, así como la percepción y valoración de las actividades de la empresa por parte de la sociedad.

Los investigadores chinos Chen, Zhaohui, & Yuan (2004), en su modelo de capital intelectual proceden a clasificarlo en cuatro elementos, capital humano, capital estructural, capital de innovación y capital de clientes de la siguiente manera:

- Capital humano. El capital humano es la base de capital intelectual, un elemento primario para realizar funciones de capital intelectual. Se refiere a factores tales como el conocimiento, la habilidad, la capacidad y las actitudes de los empleados en relación con el fomento de los desempeños que los clientes están dispuestos a pagar y de los que provienen las ganancias de la empresa. Además, tal conocimiento y habilidad están contenidos en la cabeza del empleado, es decir, el cerebro del empleado es el portador del conocimiento y la habilidad. Si el conocimiento y la habilidad en su cabeza no pueden activarse, el intelecto del empleado no sirve a la empresa y mucho menos convertirse en valor de mercado.
- Capital estructural. El capital estructural tiene que ver con el mecanismo y la estructura de una empresa que puede ayudar a respaldar a los empleados en su búsqueda de un rendimiento intelectual óptimo, y el rendimiento general del negocio puede lograrse. El capital estructural está sujeto al capital humano, ya que el capital humano es un factor determinante de la forma organizativa. Por otro lado, una vez influenciado por el capital humano, el capital estructural existe independiente del capital humano. Por ejemplo, la

estructura organizativa y la cultura de la empresa pueden ejercer efectos fundamentales de forma independiente. Además, el capital estructural y el capital humano permiten a las empresas formar, desarrollar y utilizar capital de innovación y capital de clientes de manera coordinada.

- Capital de la innovación. Considerarlo como parte del capital estructural, subvalora a la innovación. En la nueva era económica, la innovación se está convirtiendo en un factor clave para que una empresa mantenga su excelencia competitiva a largo plazo. El crecimiento económico en los países desarrollados ha sido impulsado por la innovación más que por la inversión. El capital de innovación no puede surgir espontáneamente porque su origen y desarrollo se basan en los efectos conjuntos del capital humano y el capital estructural.
- Capital del cliente (capital de mercado). Capital del cliente, que actúa como puente y un catalizador en las operaciones de capital intelectual, es el principal requisito y determinante para convertir el capital intelectual en valor de mercado y, a continuación, el desempeño empresarial de la organización. Sin el capital del cliente, el valor de mercado o el rendimiento de la organización no se puede lograr. El capital del cliente está más directamente relacionado con el desempeño comercial de una empresa. El cultivo del capital del cliente se basa en el apoyo del capital humano, el capital estructural y el capital de la innovación.

Martín-deCastro et al., (2010), en base a la revisión de la literatura, han propuesto una definición, con carácter estratégico, del capital intelectual, así como una clasificación, la cual incluye al capital humano, capital estructural, capital relacional y capital social.

Dichos académicos españoles proponen la siguiente clasificación de capital intelectual:

- El capital humano incluye entre sus dimensiones básicas las siguientes: conocimiento, referido al volumen de los mismos que el individuo ha adquirido vía educación formal, formación y experiencia –dentro y fuera de la organización– y desarrollo personal; habilidades, que incluye, entre otras, el aprendizaje, el trabajo en grupo, la comunicación, el liderazgo, etc.; y comportamientos, que incluye los sentimientos de apego y pertenencia de los individuos hacia la organización, la motivación, satisfacción en el trabajo, etc.
- El capital estructural incluye dos componentes básicos: capital tecnológico, que se refiere al conocimiento colectivo existente en la organización de carácter técnico-científico e incluye aspectos como los esfuerzos en Investigación y Desarrollo, dotación de

infraestructura tecnológica y propiedad industrial e intelectual, y capital organizativo, que se refiere al conocimiento colectivo existente en la organización de carácter general, que se alma-cena, recupera, gestiona y transfiere vía cultura organizativa, rutinas organizativas, estructura organizativa, así como capacidades en tecnologías de la información y las comunicaciones.

- Entre las principales dimensiones que incluye el capital relacional se encuentran las siguientes: relaciones con clientes; relaciones con proveedores; relaciones con aliados; y reputación corporativa. En relación con los tres primeros, así como con relaciones con otros agentes externos adicionales que sean importantes para la empresa, se suelen analizar los siguientes aspectos: base o número y características esenciales de los mismos, análisis de los procesos de relación, eficiencia de las relaciones, entendida como resultados y aprendizaje, y por último, análisis del riesgo de las relaciones. En relación con la reputación corporativa, señalar que su gestión eficiente fomenta y refuerza las relaciones de la empresa con los agentes externos, ayudando en este sentido.
- Capital social se refiere a los patrones de relaciones de carácter informal entre los empleados, incluyendo las siguientes dimensiones clave: estructural, referida a la configuración de red o conexiones entre los individuos; afectiva, que incluye aspectos como la motivación, expectativas o la confianza; y cognitiva, referida a los sistemas de valores compartidos, las creencias y los modelos mentales.

Aunque la mayoría de trabajos sobre capital social se centran en los aspectos comentados, otras propuestas, (Martín-deCastro et al., 2010) lo incluyen dentro del capital relacional, refiriéndose a las relaciones –formales e informales- que mantiene la empresa con los agentes externos no directamente relacionados con las actividades de negocio, como Administraciones Públicas o la sociedad en general.

Martín-deCastro & García, (2003), investigadores del área, a partir de la Teoría de la Creación de Conocimiento, desarrollaron un modelo de clasificación de capital intelectual que resulta coherente con el definido según la jerarquía de los recursos y capacidades pero que se apoya en las dimensiones epistemológica y ontológica del conocimiento.

La dimensión epistemológica distingue entre el conocimiento tácito y explícito. El primero se refiere al tipo de conocimiento difícil de expresar, altamente personal y difícil de formalizar, siendo complicada su transferencia. Incluye tanto el know-how como los modelos mentales, creencias y

percepciones subjetivas. El conocimiento explícito es aquél que puede ser fácilmente procesado y almacenado en virtud de fórmulas, analogías o lenguajes.

La dimensión ontológica distingue el conocimiento según su nivel de creación: conocimiento individual, de grupo, organizativo e interorganizativo. Partiendo de estas dos dimensiones del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), explican cómo se crea el conocimiento a través de la denominada espiral de conocimiento. Atendiendo a la dimensión ontológica, en un sentido estricto, el conocimiento sólo lo crean los individuos, siendo el papel de la organización el de favorecer dicha creación a través de la amplificación organizativa. Dicho proceso se da en los niveles de grupo, organización e interorganización, en lo que denominan una comunidad de interacción. Desde la dimensión epistemológica, el conocimiento individual se crea y expande mediante la interacción social entre el conocimiento tácito y explícito a través de cuatro formas básicas: socialización, externalización, combinación e internalización.

Centrándose en la dimensión ontológica, Martín-deCastro & García (2003) identifican el conocimiento creado a nivel individual con el capital humano, el conocimiento que se crea a nivel de grupo con el capital tecnológico; el conocimiento que se crea a nivel de organización completa con el nivel organizativo y, por último, el conocimiento creado a nivel interorganizativo, con el capital relacional.

El Modelo Intellectus propuesto a la comunidad científica por Bueno (1998) parte de un desarrollo arborescente, que trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización. El análisis del modelo pasa por una primera definición de los conceptos básicos utilizados en el mismo.

Dichos conceptos básicos son los siguientes:

- Componentes – Agrupación homogénea de activos intangibles en función de su naturaleza.
- Variables – Activos intangibles de cada uno de los componentes del capital intelectual.
- Indicadores – Instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresadas en diferentes unidades de medida.

En su Tesis Doctoral sobre el capital intelectual, Morales (2012) señala que en la actualidad se acepta internacionalmente que los componentes principales del capital intelectual se pueden

estructurar en tres capitales, tal y como aparecen en el Modelo Intellectus, que distingue entre capital humano, capital estructural y capital relacional.

Estos tres capitales pretenden explicar el valor agregado de los activos intelectuales o basados en conocimiento, que han sido creados y que son identificados o existen en la organización por un conjunto de actividades intangibles que ponen en valor el “conocimiento en acción” de las personas, los grupos y la organización.

Bueno et al., (2011), clasifican al capital intelectual en capital humano, capital estructural que se compone para estos investigadores por el capital organizacional y capital tecnológico. El tercer elemento es el capital relacional, que a su vez se compone del capital del negocio y del capital social.

Los componentes del modelo Intellectus propuesto por (Bueno, 1998; Bueno et al., 2011) se enumeran a continuación:

- El capital humano representa el valor de conocimientos y del talento que se encarnan o poseen las personas que componen la organización y que mediante los contratos laborales (formales y explícitos) y psicosociales (informales e implícitos o de carácter moral) existentes entre ambas partes, se dinamizarán para crear determinados intangibles, los cuales pueden ser expresados por los conceptos de valores y actitudes, las aptitudes y las capacidades de las citadas personas.
- El capital estructural representa el valor de los conocimientos existentes y propiedad de la organización, que generan su base de conocimiento. Estos conocimientos se concretan en el conjunto de valores culturales compartidos, las bases de datos, los procedimientos, los protocolos, las rutinas o pautas organizativas, los esfuerzos y desarrollos tecnológicos que constituyen el saber y el saber hacer de carácter colectivo y que permanecen en la entidad con independencia de que las personas la abandonen.
- El capital relacional representa el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización con motivo de las relaciones de carácter más o menos permanentes que se mantienen con los agentes del mercado y de la sociedad en general. Estos conocimientos se manifiestan en una serie de activos intelectuales o de intangibles concretos de gran valor en la empresa.

La estructura conceptual básica del Modelo Intellectus, se integra por cinco componentes, debido a que el capital estructural se descompone en dos: capital organizativo y capital tecnológico; y el

capital relacional lo hace en otros tantos: capital negocio y capital social. El Modelo Intellectus define veintidós elementos. Tres para explicar el capital humano, cuatro para explicar el capital organizativo, cuatro para el tecnológico, seis para el capital negocio y cinco para el capital social.

Los elementos están relacionados en una doble perspectiva endógena y exógena. La perspectiva endógena vincula los elementos relacionados con las personas y la organización. La perspectiva exógena enlaza los elementos que se refieren a las relaciones de la organización con los agentes del entorno.

La interacción entre ambas perspectivas de activos inmateriales permite explicar la creación del valor futuro en la organización. De esta manera, se pueden distinguir tres dimensiones en el modelo: una primera dimensión integrada por la estructura de los componentes del modelo, una segunda dimensión que agrupa los elementos en una doble perspectiva endógena y exógena, y una tercera dimensión que se refiere al factor temporal del modelo y al efecto multiplicador del valor derivado del conocimiento en acción.

Como señala Morales (2012) en su Tesis Doctoral sobre capital intelectual, a nivel internacional se han aceptado tres componentes básicos del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional. Estos capitales expresan el valor acumulado o la riqueza generada por los valores, los conocimientos, las destrezas y las habilidades de las personas (inteligencia humana); por los valores, cultura, rutinas, protocolos, procedimientos, sistemas, desarrollos tecnológicos y propiedad intelectual de la organización (inteligencia de la organización); y por el valor de las relaciones y de las acciones compartidas con los agentes externos o sociales, que es la inteligencia competitiva y social (CIC, 2011).

De acuerdo a Chiavenato (2017), el capital intelectual está constituido de tres activos intangibles como lo son el capital interno, el capital externo y el capital humano de la siguiente manera:

- Capital humano, es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

- Capital interno, comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos, y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que por lo general conocemos como organización. Además, también la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura.
- Capital externo, comprende la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos se determina por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.

2.10.1 Capital Intelectual en el sector turismo

Los investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid, Rodríguez-Antón, Rubio-Andrada, & Esteban-Alberdi (2005), construyeron un modelo para evaluar el Capital intelectual de Hoteles Luxury en la Ciudad de Madrid. Partieron de la metodología que intenta evaluar el capital intelectual de una empresa a partir de la idea clásica de los tres capitales: humano, estructural y clientes.

Este modelo está estructurado en cuatro conceptos: componentes, elementos, variables e indicadores. Los componentes son los tipos de capitales en los que se desglosa el modelo, mientras que los elementos son los diversos tipos de activos intangibles que, cuando se agrupan por conceptos homogéneos, dan lugar a los componentes. Las variables también son activos intangibles más específicos que se pueden agrupar en el alcance de un elemento y, por último, los indicadores miden la sensibilidad de la situación y la evolución de las variables mencionadas anteriormente.

Un análisis en profundidad del sector hotelero y la información obtenida de los contactos y reuniones mantenidas con profesionales y expertos del sector les han hecho modificar, de manera muy significativa, uno de los cinco capitales del Modelo Intellectus, e introducir modificaciones importantes en los elementos, variables e indicadores de los cuatro restantes. Por lo tanto, el modelo general de capital intelectual del hotel estaría compuesto por cinco capitales: humano, organizacional, tecnológico, relación comercial y contextual.

Para Rodríguez-Antón et al., (2005), el capital humano se refiere al grupo de intangibles que caracterizan a los empleados y que trabajan en un hotel. El capital organizacional se define por los intangibles de los procesos de estructura, diseño y organización hotelera. El capital tecnológico se refiere a aquellos intangibles tecnológicos vinculados a la operación de un hotel.

El capital de relación comercial se refiere al intangible generado por las relaciones que un hotel tiene con los principales agentes económicos externos directamente vinculados con su actividad. Además, el capital contextual viene dado por los intangibles derivados de las acciones de los hoteles con el resto de agentes sociales que actúan en su entorno, así como los generados por las características específicas del entorno físico en el que actúa. Mientras que los primeros cuatro no necesitan aclaración o justificación debido a la abundancia de literatura existente y el contraste empírico ya realizado en varios ámbitos, el que aclaran en su artículo es el capital contextual.

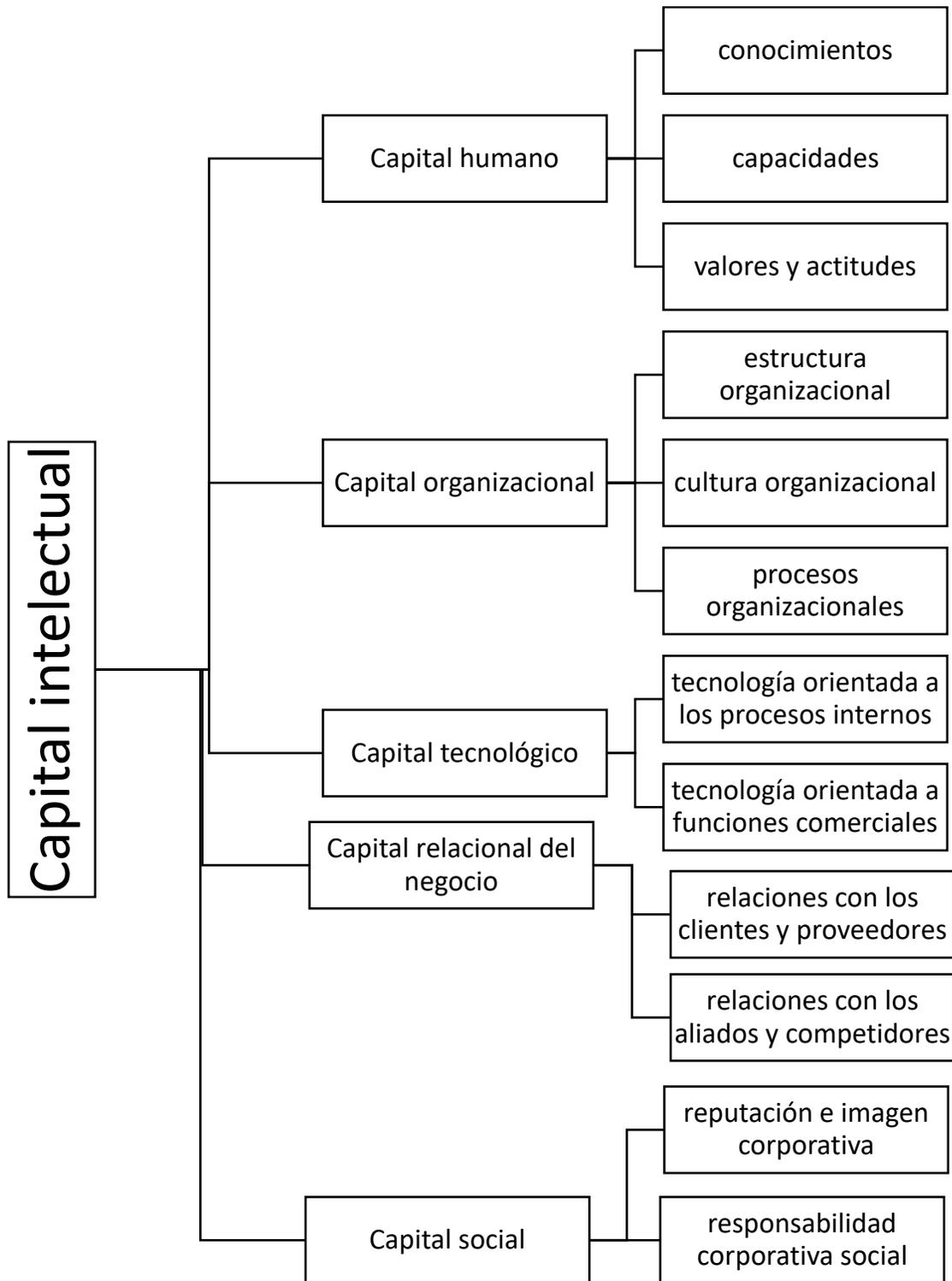
Como señalan Rodríguez-Antón et al., (2005), los hoteles, a diferencia de otros tipos de organizaciones donde el medio ambiente no es tan importante, se necesitan los intangibles que provienen de las características del espacio físico donde se ubican porque estos determinarán directamente el tipo de clientes, los servicios que se ofrecerán, el grado estacional, la influencia de los aspectos meteorológicos y muchos otros.

Dichos intangibles, de capital contextual, son con los que un hotel puede contar y considerar, y es muy probable que afecte el valor y los resultados obtenidos por el hotel. Influye si el hotel está ubicado al lado de una playa paradisíaca, o en una ciudad turística con famosos museos y catedrales o al lado de un campo de golf de 18 hoyos, o al lado de un aeropuerto. En este capital contextual, se consideran otros aspectos, por ejemplo, la conservación del medio ambiente y los ya conocidos reputación, imagen, responsabilidad corporativa, específicamente a lo que se le conoce como capital social en el Modelo Intellectus.

En el Modelo general que han creado (Rodríguez-Antón et al., 2005), cada uno de los cinco componentes se desglosan en elementos y se reducen aún más en variables. Específicamente, el capital humano está configurado por cuatro elementos, 32 variables y 42 indicadores. El capital organizacional tiene cuatro elementos, 16 variables y 15 indicadores; mientras que el capital tecnológico tiene dos elementos, siete variables y 15 indicadores. El capital de relación comercial tiene cuatro elementos, 16 variables y 19 indicadores, y, por último, el capital contextual se divide en cuatro elementos, 18 variables y 15 indicadores.

Con base a las investigaciones científicas revisadas sobre el capital intelectual es que en la presente investigación se ha de utilizar el Modelo Intellectus propuesto por (Bueno, 1998; Bueno et al., 2008a), aceptado en el ámbito académico del capital intelectual por el (CIC, 2011) y adaptado al Sector Turismo para la presente investigación.

Figura 3. Modelo de capital intelectual en las Pymes del sector turístico en Morelia



Elaboración propia con base en (CIC, 2011; Dorrego & González-Loureiro, 2012; José Miguel Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada, 2006).

2.11 CAPITAL HUMANO

El capital humano es el componente que genera el capital estructural y relacional de la organización (Miles & Quintillán, 2005). Las personas son las que producen y utilizan la información y el conocimiento para generar las capacidades que le permiten a la organización competir. Las inversiones en planta física, la innovación, el desarrollo de los nuevos productos, la satisfacción de los clientes y la incursión en nuevos mercados, funcionan gracias al capital humano de la organización (Miles & Quintillán, 2005).

Un aspecto importante a considerar a la hora de definir el tipo de capital humano y su utilidad para la compañía y valor añadido neto que genera es el “factor estratégico de mercado” (Barney, 1986).

Para el trabajo es más efectivo y eficaz cierto tipo de capital humano. El capital humano específico para una empresa es el que ayuda a los empleados a tomar decisiones que son congruentes con la estrategia, contexto organizativo y ambiente competitivo de la empresa, aspectos únicos y diferentes en cada compañía (Kor & Mahoney, 2005).

En general este capital humano específico en una compañía no resulta ser fácilmente transferible y aplicable en otras empresas. Esto hace más difícil que los empleados acaben exigiendo una compensación económica cercana al valor que aportan, a diferencia del capital humano general (Becker, 1983). Por tanto, el valor o beneficio neto que aporta el capital humano específico a una empresa será normalmente mayor y más valioso que el generado por el capital humano general.

Entre los primeros estudios de capital humano se encuentra el realizado por Brooking (1997), donde lo denominó como activos centrados en el individuo. Mientras que Espinoza (2000) lo define como el valor de los recursos intangibles (ideas, conceptos, esquemas, mapas mentales, argumentos) que poseen y usan las personas que componen la empresa a la hora de desempeñar las actividades laborales que se les encomiendan. O dicho de forma más sencilla por Roos & Roos (1997), es aquello que los empleados se llevan consigo cuando dejan sus oficinas al final de la jornada laboral, es decir, lo que reside en sus cerebros. Dentro de este concepto figuran aspectos individuales como la capacidad de aprender de los componentes de la organización, su motivación, sus valores, sus competencias, su habilidad para resolver

problemas, su formación y su experiencia, además de aspectos colectivos como la pericia organizativa, la capacidad creativa e innovadora, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión.

2.11.1 Conocimientos

Nonaka (1991), es considerado como uno de los precursores de la Gestión del conocimiento y de la empresa basada en el mismo. Según este autor, “En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro, las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Estas actividades definen a la 'empresa creadora de conocimiento' cuyo único propósito es la innovación continua”

La teoría de la empresa basada en el conocimiento, que representa un desarrollo específico desde el enfoque basado en los recursos de la empresa, fue inicialmente propuesto y desarrollado por un grupo de autores entre los que se incluirían Spender (1996) y Kogut & Zander (1996). Hay dos principios centrales de la teoría de la empresa basada en el conocimiento. El primero asume que el conocimiento que es difícil de replicar y copiar puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva para las empresas. El conocimiento que es difícil de replicar representa el “conocimiento específico respecto a la empresa”, que se construye a partir del conocimiento dentro de una organización y se enlaza (relaciona) con éste, y que está relacionado con productos, servicios o procesos específicos de una empresa (Wang, He, & Mahoney, 2009).

En segundo lugar, se asume que las organizaciones proporcionan un mecanismo más efectivo que los mercados para compartir e integrar conocimiento entre la gente. Por tanto, dos de las claves de la investigación sobre la teoría de la empresa basada en el conocimiento se basan en el desarrollo del conocimiento específico para la empresa Nag & Gioia, (2012), y en la relación entre el desarrollo y uso de este conocimiento y el rendimiento y funcionamiento de la empresa (Bogner & Bansal, 2007).

Según Bhatt (2001), los datos y la información se diferencian por su organización, mientras que la información y el conocimiento, se diferencian por su interpretación. Para este autor, el

conocimiento es información con significado, el cual normalmente es aportado por las personas, tal y como refleja la fórmula propuesta por Baker, Thorne, & Dutnell (1997):

Conocimiento = Información + [Habilidades + Experiencia + Capacidades Personales]

Por su parte, Lang (2001) resume en las seis siguientes características las diferencias entre el conocimiento y la información: es un acto humano, es el residuo del pensamiento, se crea en el momento actual, pertenece a las comunidades, circula entre éstas de muchas formas distintas y el nuevo conocimiento se crea en las fronteras del conocimiento antiguo.

El conocimiento se ha revelado como un recurso valioso, incrustado e incluido en los productos ofrecidos (especialmente en los productos de alta tecnología) y en el conocimiento tácito de empleados (Dalkir, 2013). A pesar de que el conocimiento está siendo visto cada vez más como un recurso o un activo intelectual, posee cuatro características muy especiales que lo hacen radicalmente diferente de otros recursos valiosos (Dalkir, 2013): 1) El conocimiento no pierde valor por su uso a diferencia de los activos materiales. 2) Transferir conocimiento no implica perderlo. 3) El conocimiento es abundante, pero la habilidad de usarlo es escasa. 4) Gran parte del conocimiento valioso de una organización sale por la puerta al final del día, al formar parte del capital humano de la empresa.

Para relacionar el conocimiento y el capital intelectual, podemos acudir a Edvinsson & Sullivan (1996:358), los cuales definen al capital intelectual como "el conocimiento que puede ser convertido en valor". A pesar del solapamiento que puede haber entre conocimiento y capital intelectual, ambos términos son distintos. El conocimiento forma parte del capital intelectual, este último es un concepto más amplio, puesto que incluye elementos como fidelidad de los clientes, satisfacción de los empleados, las bases de datos o la información sobre el mercado y no sólo el conocimiento individual y organizativo. Así, Roos et al., (1997:24) señalan que "mientras que el conocimiento es parte del capital intelectual, éste es mucho más que únicamente conocimiento. Las marcas, así como la gestión de las relaciones con partes externas (distribuidores comerciales, aliados, clientes, comunidades locales, grupos de interés en general) son todas dimensiones de creación de valor".

Aptitudes en el capital humano, de acuerdo a (CIC, 2011, p. 16) es el conocimiento que la persona tiene sobre las cosas para lograr un buen desempeño en un empleo o tarea. Éstas se componen de las principales variables objeto de medida como:

Educación: Conjunto de conocimientos explícitos derivados de un proceso reglado que posee la persona con independencia de su actividad en la organización.

Formación especializada: Conjunto de conocimientos específicos de un área concreta que se derivan del desempeño de una tarea en la organización.

Formación interna: Conjunto de conocimientos diversos adquiridos con programas de formación desarrollados en el seno de la empresa u organización.

Experiencia: Saber que se adquiere con la práctica, junto al conocimiento del negocio en el que se ejerce su desempeño.

Desarrollo personal: Conjunto de conocimientos derivados de procesos informales de relación con el entorno.

2.11.2 Capacidades

El capital humano incrementa las capacidades de los gerentes y directivos de las organizaciones de descubrir y explotar oportunidades de negocio, ayuda a adquirir otros recursos útiles tales como capital financiero y físico, así como a acumular nuevos conocimientos y habilidades (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011).

De acuerdo a CIC, (2011, p. 17), las capacidades del capital humano se refieren al tipo de conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas; es decir, el “saber hacer”. En concreto, se consideran capacidades las habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla básicamente como fruto de la experiencia y de la práctica. Éstas se componen de las siguientes variables objeto de medida:

Aprendizaje: Capacidad de la persona para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.

Colaboración (Trabajo en equipo): Capacidad de desempeñar el trabajo en equipo o de organizar y motivar a las personas para que desarrollen las tareas claves para la organización y elaboren las decisiones en grupo.

Comunicación (Intercambio de conocimiento): Capacidad de emitir y recibir información, así como de compartir lo que sabe con otras personas.

Conciliación de la vida laboral y familiar: Capacidad para superar los condicionantes de género y poder compatibilizar las obligaciones requeridas por la situación familiar y las propias del desempeño laboral.

Liderazgo: Habilidad de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente y apliquen su iniciativa en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización.

2.11.3 Valores y actitudes

Las actitudes del capital humano, de acuerdo al CIC, (2011, p. 15) representan el conocimiento sobre los principios subyacentes que llevan a los individuos a hacer las cosas; se encuentran recogidas en consecuencia en el “ser”, “estar”, y “querer” de cada persona. Dicho conocimiento, referido fundamentalmente a los modelos mentales de las personas –tales como los esquemas, paradigmas, creencias y disposición de ánimo- condiciona la percepción que los individuos tienen del mundo. En otras palabras, expresa un “contrato psicológico” de la persona con su organización. Este elemento se compone de las principales variables objeto de medida:

Sentimiento de pertenencia y compromiso: Hecho o circunstancia de identificarse y sentirse miembro de una organización.

Automotivación: Impulsos, deseos, aspiraciones y fuerzas que hacen que la persona desempeñe mejor su tarea.

Satisfacción: Grado de vinculación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales.

Sociabilidad y orientación al cliente: Facilidad de trato y relación con las personas de la organización y, en especial, con los clientes de la empresa como fuente de competitividad y sostenibilidad de aquélla.

Flexibilidad y adaptabilidad: Actitud positiva ante el cambio derivado de las circunstancias o necesidades del entorno.

Creatividad: Proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente por el que se desarrolla la inventiva.

Un trabajador que haga equipo con sus compañeros y muestre una conducta relevante para la organización, y sea capaz de esforzarse al máximo en todo momento es un activo de gran valía para la compañía. Como dice (Davenport, 1999): "el esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital

humano". Asimismo, será de gran valor que esté dispuesto a dedicarse totalmente a su trabajo durante todo el tiempo de la jornada laboral.

Por otro lado, la innovación se considera como un factor básico para la competitividad en el entorno internacional actual. El éxito y la supervivencia de las pymes dependerá de la capacidad de incorporar innovaciones en sus estrategias (Van, Madrid, & García, 2008). Esta orientación competitiva clave se ha estudiado utilizando diferentes enfoques en el caso de las Pymes, pero tal vez se requiera un enfoque más ecléctico, como el capital intelectual.

Desde hace varias décadas los investigadores han comprendido que el capital humano, especialmente los conocimientos derivados de la educación y formación juegan un papel importante en las organizaciones Becker (1983); Mincer (1974). La compensación económica que reciben los empleados y gerentes está fuertemente relacionada con la educación y experiencia que poseen Becker (1964); Fisher & Govindarajan (1992), y las inversiones en formación diseñadas para construir capital humano influyen en el éxito y resultados de una empresa (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006).

2.12. CAPITAL ORGANIZACIONAL

2.12.1 Estructura organizacional

La estructura, en el modelo del capital intelectual del CIC, (2011, p.19) se refiere a los distintos procesos de organización formal de la empresa. Dicha estructura se compone de las siguientes variables objeto de medida:

Diseño organizativo: Forma de configurar la organización y definición de las relaciones formales entre sus elementos integrantes.

Desarrollo organizativo: Sucesión de episodios de crisis y cambio que permiten la adaptación a situaciones novedosas generando los ajustes precisos en la organización.

Por su parte, para Edvinsson & Malone (1999) el capital organizacional es el valor del conocimiento creado en la empresa que le permite organizarse y desarrollar su actividad de manera productiva, y viene determinado por la cultura corporativa, la forma organizativa, las normas, los procesos, la tecnología, las patentes, las marcas, los sistemas de información y de calidad, etcétera.

2.12.2 Cultura organizacional

La cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por sus miembros. La cultura influye en todas las acciones que se toman en la empresa (Rodríguez & Paredes, 2005).

El CIC, (2011, p. 18) define a la cultura en lo que concierne al capital intelectual como el conjunto de valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas de la organización que condiciona su comportamiento y los resultados corporativos, así como revela la identidad de la misma. Ésta se compone de las siguientes variables objeto de medida:

Homogeneidad cultural: Grado de coherencia, aceptación y compromiso general con los valores culturales.

Evolución de valores culturales: Variación de los principios que inspiran el desempeño organizativo en distintos momentos del tiempo.

Clima social-laboral: Ambiente de trabajo y disposición a la participación activa de las personas de la organización.

Filosofía de negocio: Visión del negocio o de la actividad que lleva a cabo la organización.

Identidad organizativa: Significado compartido entre los miembros de la organización sobre “quiénes somos” y que referencia las características de la misma, que se perciben como esenciales, duraderas y distintivas.

Para Díez (2002), la cultura organizativa es el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización (teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes, implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses de los grupos y coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional), manifestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización (símbolos, mitos, ritos, leyendas, lenguajes, etc.), que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización.

La cultura representa el patrón de asunciones y creencias inculcadas en los miembros de una organización. Representa la forma de percibir la vida organizativa (Schein, 1990). La cultura son también las creencias y expectativas de comportamiento de una unidad organizativa (Barney, 1986). La cultura organizacional son un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras (Robbins, 2004).

Los valores típicamente actúan como los elementos definidores de una cultura, y las normas, símbolos, rituales y otras actividades culturales giran en torno a ellos (Enz, 1988). Wiener (1988), y cuando los miembros de una unidad social comparten valores, se puede decir que existe una cultura organizacional o un sistema de valores.

O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr (2014) comprobaron que la personalidad de los altos directivos afecta a la cultura de empresa y que esta cultura está subsecuentemente relacionada con un amplio conjunto de resultados en la organización entre los que se incluirían los resultados económicos, el incremento de beneficios, la reputación, la imagen, las recomendaciones de analistas y la actitud de empleados.

Según Barney (1986) hay elementos y atributos en la cultura de una empresa que son fuente de ventajas competitivas. Las organizaciones que poseen los elementos adecuados en su cultura de empresa pueden obtener un rendimiento económico mucho mayor debido a ello. Según Barney (1986) el gran éxito financiero de grandes empresas como IBM, Hewlett-Packard o McDonald's se atribuye en gran medida a los valores gerenciales y creencias dentro de su cultura de empresa.

2.12.3 Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales que lleva a cabo la organización deben ser procesos estandarizados, es decir, el trato al cliente, a proveedores y situaciones que puedan suceder en la actividad diaria deben estar registrados. Las políticas establecidas por la empresa deben ser conocidas por toda la organización (CIC, 2011).

2.13 CAPITAL TECNOLÓGICO

La tecnología se entiende como un conjunto de medios, procesos, operaciones y métodos, sea mediante el cual los elementos de entrada, lo que constituye la producción, se transforman en los de la salida; la tecnología abarca máquinas, mecanismos, herramientas, habilidades y conocimientos” (Grigoriev, Yeleneva, Golovenchenko, & Andreev, 2014; Ivanova, 2008).

La tecnología es una herramienta que puede permitir a las empresas ser mucho más sensibles a su entorno, manejar una mayor cantidad de información de forma más accesible, y tener una mayor eficiencia, rapidez y capacidad de adaptación a cambios (Castells, 2004).

La información se ha vuelto una nueva forma de capital Atkeson & Kehoe (1993) y ha creado un nuevo tipo de economía (Castells, 2004). El uso eficiente y eficaz de la tecnología es crítico para el éxito de una organización, y las Tecnologías de la Información y la Comunicación son una herramienta que se ha vuelto más importante que nunca para conseguir este objetivo (Huang, 2012; Richier, 2014).

La tecnología está cada vez más presente en las organizaciones y los procesos operativos dependen cada vez más de la correcta implantación de la tecnología (Ordóñez, Gil, Oltra, & González, 2015).

2.13.1 Tecnología orientada a los procesos internos

El uso de la tecnología ofrece grandes ventajas y oportunidades a las empresas, siendo una gran herramienta facilitadora de los procesos tanto productivos como de gestión en las organizaciones, además de ayudar a la creación de innovación Escorsa & Valls, (1997); Richier, (2014), y cada vez resulta más necesaria. La tecnología da el poder de crear nuevas posibilidades, lo que otorga nuevas opciones y la capacidad de crear y aprovechar nuevas oportunidades (Richier, 2014). Además, la tecnología promueve la innovación, la innovación es fuente de ventajas competitivas (Betz, 2003).

El capital tecnológico de la empresa debe entenderse como la consideración de dos componentes: el componente tangible, incluyendo parte activa de la empresa los activos de producción básicos y el componente intangible con la agregación de los activos intangibles (como

por ejemplo las decisiones de ingeniería), relacionados con la producción y gestión de la producción (Grigoriev et al., 2014). En la parte tangible del capital tecnológico se pueden distinguir dos tipos de tecnologías: tecnologías blandas o básicas, como el acceso telefónico o Internet, o una suite ofimática, o duras o especializadas, como pueden ser programas especializados en gestión de flotas (Ordóñez et al., 2015).

La dotación tecnológica es un componente del capital estructural de vital importancia de acuerdo al Modelo del CIC, (2011, p.22). Es el conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que la organización incorpora a los procesos para que sean más eficaces y eficientes, no incluidos en el “Esfuerzo en I+D+i” y acumulados mediante fuentes externas. Su interpretación debe hacerse en el mismo sentido que el anterior elemento.

Este se compone de las principales variables objeto de medida:

Compra de tecnología: Esfuerzo destinado a la incorporación de nueva tecnología a la cartera de la empresa que no ha sido desarrollada internamente a través de proyectos de I+D+i (sistemas tecnológicos, patentes, licencias, etcétera).

Dotación de tecnologías de la producción: Conjunto de conocimientos tecnológicos incorporados en bienes de equipo e instrumentos necesarios para las actividades de producción de bienes y servicios.

Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones: Conjunto de desarrollos tecnológicos y aplicaciones para el tratamiento de la información que facilitan la captación, almacenamiento, localización, transmisión y explotación de conocimiento tecnológico y sirven, por tanto, para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de los procesos productivos.

Propiedad intelectual e industrial: Volumen de conocimientos protegidos legalmente que otorgan a la empresa que los ha creado el derecho a su explotación en exclusiva durante un tiempo y espacio determinados. El resto de elementos que pudieran integrarse en la propiedad intelectual.

2.13.2 Tecnología orientada a funciones comerciales

Existen diversas tecnologías que debe adquirir la empresa que desea ser competitivo en cuanto a los procesos comerciales que lleva a cabo, dentro de esas tecnologías se encuentran registrar la marca y el dominio en internet.

Marcas registradas: Una marca comercial o de servicio registrada es una palabra, frase, eslogan, diseño o símbolo usado para identificar bienes y servicios y distinguirlos de los que otros ofrecen. La marca comercial no sólo permite la identificación de bienes y servicios sino también representa el prestigio de sus fabricantes.

Dominios en internet: Nombres y palabras que seleccionan las organizaciones para identificar sus direcciones electrónicas registradas como sitios en la red de internet, definidos como lugares virtuales donde puede comercializar sus bienes y servicios en la red.

Según Stokey (2014) la tecnología y el capital humano son complementos en la producción, y las compañías con mayor productividad contratan a trabajadores de alta calidad y alto capital humano, quienes reciben altos salarios. Stokey (2014) desarrolla un modelo que estudia el aporte de la tecnología y el capital humano al crecimiento y resultados de la empresa a largo plazo. En su modelo las empresas invierten en I+D y tecnología, mientras que los propios trabajadores invierten en su capital humano para mejorar sus salarios.

El capital tecnológico, según (Grigoriev et al., 2014) influye positivamente en el desarrollo innovador. Tradicionalmente se han considerado los siguientes componentes como criterio de evaluación de la eficiencia del desarrollo innovador (Gohberg & Kuznetsova, 2009; Grigoriev et al., 2014): eficiencia de los gastos de las innovaciones tecnológicas (la relación entre el volumen de la producción innovadora dado cuenta de que el tamaño de los gastos para la innovación); intensidad de los gastos de las innovaciones tecnológicas (peso específico de los gastos de las innovaciones en la cantidad total de las mercancías enviadas, trabajos realizados, los servicios prestados).

Autores como (Grigoriev et al., 2014) y (Audretsch, Lehmann, Link, & Starnecker, 2012) consideran que el capital tecnológico potencia y es un indicador del desarrollo innovador, generando valor en la empresa, y resulta adecuada su implantación en la empresa en las condiciones modernas.

2.14 CAPITAL RELACIONAL DEL NEGOCIO

Capital relacional, denominado por (Brooking, 1997) activos de mercado y definido como los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado como las marcas, la clientela y su

fidelidad, la responsabilidad del negocio, la reserva de pedidos, los canales de distribución y los contratos y acuerdos como licencias o franquicias.

El valor generado en la empresa que se deriva del intercambio de información con agentes externos, clientes, proveedores y, últimamente también, con algunos competidores potenciales mediante alianzas estratégicas es capital relacional (Brooking, 1997).

De acuerdo al CIC (2011, p. 24), el capital negocio se refiere al valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico.

2.14.1 Relaciones con clientes y proveedores

En el caso de los clientes y proveedores, estos intercambios de información permiten a la empresa comprender mejor las necesidades de estos, pudiendo establecer así relaciones más estables y beneficiosas para ambas partes (Brooking, 1997).

El compromiso del cliente es significativo (Fullerton, 2005) en el desarrollo de las estrategias adecuadas de las organizaciones, para asegurar el éxito de la comercialización siguiendo las tendencias del mercado.

Dentro del capital relacional hay autores que identifican el marketing relacional como una estrategia para la mejora, fortalecimiento y creación de relaciones que aportan valor a la empresa. El marketing desde una perspectiva relacional es el proceso de gestión de la organización en el mercado de las relaciones considerando: identificar, establecer, mantener, mejorar, dar por concluido las relaciones con los clientes y los interesados, generar un beneficio, de modo que los objetivos de todas las partes se cumplan (Gronroos, 2004; Guzmán, 2013; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Los objetivos del programa de marketing relacional con los clientes son, según (Guzmán, 2013; Renart & Cabré, 2005): satisfacer a los clientes, conocer con mayor detalle sus preferencias y mejorar su satisfacción o aumentar su fidelización.

El marketing relacional y la fijación de estrategias con base en dichas premisas funcionan si el personal de la organización y los clientes están dispuestos a participar en el fomento de la relación (O'Malley & Tynan, 2000).

El marketing de relaciones es una alternativa que visualiza las redes de la sociedad porque se manejan como lazos entre personas y organizaciones. La personalización, la individualización y la continuidad se utilizan como tácticas de acción para mantener la relación (Guzmán, 2013).

2.14.2 Relación con aliados y competidores

Las alianzas estratégicas, representan un elemento crucial del capital relacional ya que constituyen una forma rápida y flexible de poder acceder a recursos y capacidades complementarias de otras empresas convirtiéndose de esta forma en una importante herramienta para la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Gil, 2003). Este es un tipo de relación que puede realizarse tanto con proveedores, competidores, o socios potenciales o ya consolidados, con el fin de crear sinergias que sean beneficiosas para todos sus componentes.

En el caso de los competidores potenciales, el intercambio de cierta información, experiencias e inquietudes con otras empresas del mismo sector puede ayudar a mejorar la posición competitiva del grupo y permite afrontar problemas o proyectos que una sola empresa no podría abordar (Brooking, 1997).

2.15 CAPITAL SOCIAL

En referencia al capital social, Bueno, Rodríguez, & Salmador (2003) realizan una aproximación de sus diferentes enfoques conceptuales recogiendo las teorías de expositores del tema, destacando que el capital social se enfoca en cuatro aspectos: el desarrollo económico, la responsabilidad social y ética, los códigos de buen gobierno y el capital intelectual.

El capital social presenta aspectos importantes en la relación: las obligaciones y expectativas que se generan a partir de la confianza, la calidad de la información y la presencia de normas para seguir un proceso (Coleman, 1988).

2.15.1 Reputación e imagen corporativa

La confianza que se genera en las relaciones es la base para la creación de recursos de capital social cuando hay reciprocidad entre los participantes Guzmán (2013); Putnam (2001); Valenzuela, Park, & Kee (2009). Estas relaciones se promueven a partir de la interacción de los usuarios y ayuda a construir relaciones de confianza, un elemento imprescindible en el marketing relacional y un mecanismo que influye en el capital social. En la época actual las redes sociales son una herramienta más para la generación de confianza (Guzmán, 2013).

El capital social, de acuerdo al CIC (2011), se compone de varios elementos como:

Relaciones con las administraciones públicas: Interacción con el entramado institucional que trata de promover con objetividad los intereses generales de la sociedad.

Participación en la gestión pública: Naturaleza y alcance de los servicios prestados y recursos facilitados por la empresa para hacer efectiva la gestión de los servicios públicos.

Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa: Relaciones que la institución mantiene con los medios de comunicación para incrementar la notoriedad de la marca, así como la imagen corporativa de la empresa.

2.15.2 Responsabilidad corporativa social

La responsabilidad corporativa social es un elemento importante dentro del capital social de toda organización. Se logra a través de acciones que representen un beneficio a la sociedad en la que se desenvuelve tales como las relacionadas con el medio ambiente.

Estas relaciones, el (CIC, 2011) las define así:

Relaciones con la defensa del medio ambiente: Preservación del medio natural y promoción de iniciativas ecológicas.

Relaciones sociales: Relaciones con las organizaciones sindicales, instituciones del mercado de trabajo, conducentes a la creación, calidad y estabilidad del empleo.

Reputación corporativa: Relaciones que la organización mantiene con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos y consumidores) así como las acciones que redundan en una percepción social favorable.

Según Nieves & Osorio (2012), el capital social influye en el rendimiento a través de la influencia en la adquisición de conocimientos y el intercambio o combinación de recursos tangibles e

intangibles que a su vez tienen una relación directa con la creación de valor. La gran diferencia que existe entre el capital social creado por las personas de una organización y el generado en las redes sociales, es que sus miembros pueden beneficiarse de los recursos derivados de la red de la organización de las relaciones sin haber participado en su desarrollo, mientras que el capital social de la organización se puede crear sobre la base de las relaciones sociales y personales (Guzmán, 2013; Shah, Kwak, & Holbert, 2001).

2.16 Gestión del capital intelectual

La gestión del capital intelectual se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias (Viedma, 2000).

Es, por lo tanto, la gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista estratégico o a largo plazo y, por ello, es una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible más importantes de que disponen las organizaciones (Roos & Roos, 1997).

Debido a ello, su gestión debe ser abordada rigurosamente por parte de los directivos de las organizaciones. Ulrich (1998) considera importante la gestión del capital intelectual, por las siguientes razones:

- Es un tipo de capital que aumenta de valor dentro de la empresa.
- El número de trabajos ligados al conocimiento se está incrementando progresivamente.
- Los empleados que disponen de un alto capital intelectual tienen la posibilidad de elegir en qué empresa desean trabajar.
- Muchos directivos ignoran o no conocen suficientemente el valor del capital de su organización.
- En gran número de ocasiones se ignora el capital intelectual que reside en los empleados de más bajo nivel, cuando son éstos los que atienden a los clientes y, los que harán formar la opinión de aquellos sobre la empresa.

La gestión del capital humano permite obtener el máximo rendimiento de los trabajadores de la empresa, a través del aprovechamiento de sus cualidades, su adecuada formación, su motivación y la mejora de las capacidades organizativas. La gestión del capital relacional facilita las relaciones con los clientes, proveedores y competidores en un marco de protección del capital de

la organización y de obtención de beneficios de estas relaciones. Por último, la gestión del capital estructural puede, por un lado, proteger las tecnologías básicas de una empresa, evitando que sean copiadas o imitadas y, por lo tanto, puede guiar su estrategia de negocios y de tecnología; por otro, puede generar avisos de tecnologías potencialmente competitivas, de cara a permitir a los directivos la oportuna toma de decisiones (Nickerson & Silverman, 1998).

El objetivo final de la gestión del capital intelectual en las organizaciones suele ser llegar a un estado en el cual el mismo se crea de forma continua y en la medida que sea demandado para desarrollar las ventajas competitivas necesarias.

Ahora bien, para alcanzar este punto, normalmente se produce un tránsito por un itinerario que consta de seis fases (Edvinsson, 1997; Edvinsson & Malone, 1999):

- Misionera. Se da cuando la organización reconoce la necesidad de sacar a la superficie su capital intelectual y comienza con pocos individuos pioneros.
- Medición. En esta fase se desarrollan indicadores, clasificaciones y la función de controlar de capital intelectual.
- Dirección. Distintos niveles de la organización quieren pasar de la administración del pasado a la navegación en el futuro en términos de I+D.
- Informática. Se subraya la tecnología como herramienta facilitadora de la transparencia, del empaque del conocimiento y de los sistemas de comunicación para compartir el conocimiento.
- Capitalización. Se utiliza la tecnología organizativa y la propiedad intelectual para crear capital intelectual.
- Futurización. Cultivo sistemático de la innovación como competencia central de la organización.

Este modelo de seis fases puede utilizarse para identificar en qué punto del desarrollo del capital intelectual se encuentra una organización y para saber qué acciones puede realizar de cara a avanzar hacia el estado final.

Si una organización individual o una nación desean obtener esta ventaja, debe sustentarse cada vez menos en los tangibles y más en los intangibles (Bradley, 1997).

Las compañías que sobrevivirán en esta economía serán aquellas que posean un capital intelectual adecuado (Daley, 2001). Como conclusión, se puede afirmar que en esta era, las habilidades de la empresa para gestionar sus recursos intangibles se han convertido en más importantes, incluso más que las requeridas para la gestión de los recursos tangibles, lo que hace

tener en cuenta este hecho en el momento de elegir las herramientas de gestión a utilizar (Kaplan & Norton, 1997).

Edvinsson & Malone (1999) identifican una serie de ventajas de la medición del capital intelectual, como son que valida la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, planifica la investigación y desarrollo, genera la información necesaria para los procesos de reingeniería, calcula el valor de la empresa y amplía la memoria organizativa.

Es de suma importancia estar a la vanguardia en lo que se refiere a tener una ventaja competitiva, ante los cambios que están viviendo las organizaciones en la actualidad. Se añade el nuevo reto de generar valor o producir incluso más conocimiento Bueno (2001) ante los nuevos retos, tanto sociales como tecnológicos a los que se enfrentan las organizaciones hoy día. Dicho valor está dado por sus activos intangibles como lo es el capital intelectual.

Para Chiavenato (2017), la gestión del capital humano es la clave para potenciar a las organizaciones para un mejor desempeño en la consecución de sus objetivos y su contribución al logro de la misión y visión de la organización.

Desde un enfoque de capital intelectual, Dorrego & González-Loureiro (2012), aplican su modelo de variables a 140 empresas en Galicia con el objetivo de identificar la combinación de componentes intangibles (humanos, estructurales, relacionales) en Pymes innovadoras que permiten a estas organizaciones transformar un conjunto de recursos materiales, financieros y humanos en un sistema capaz de crear valor.

Investigadores de la Universidad del País Vasco, han realizado un estudio de campo, utilizando llamadas telefónicas a los directivos financieros de empresas españolas. Posteriormente, sus respuestas y la información financiera relativa a sus empresas han sido analizadas, utilizando ecuaciones estructurales, concretamente, Partial Least Squares (PLS, por sus siglas en inglés). García-zambrano & Rodríguez-castellanos (2017), dan como resultados de su estudio que las competencias vinculadas al capital humano, consideradas la principal fuente de valor empresarial, impactan positivamente sobre las competencias vinculadas al capital relacional y al capital estructural, siendo estas últimas determinadas por competencias ligadas al capital humano y al capital relacional, y solo las competencias vinculadas al capital estructural impactan positiva y directamente sobre los resultados empresariales.

Chen et al., (2004), sostienen que, bajo las circunstancias competitivas con el conocimiento como el capital intelectual, una empresa debe luchar por una posición dominante para la supervivencia y el desarrollo en la competencia de aprendizaje entre las empresas. La gestión del capital intelectual ya se ha convertido en el núcleo de la gestión empresarial en la era de la economía del conocimiento. Dicho estudio tiene como objetivo diseñar un nuevo modelo de medición del capital intelectual con sus propios índices. Los investigadores chinos señalan que es casi imposible formar una fórmula detallada para calcular el valor económico del capital intelectual, lo que, sin embargo, no le resta importancia el diseñar un modelo de medición. Por el contrario, es útil diseñar un conjunto de índices de medición cualitativos, que permitan a una empresa reconocer la importancia del capital intelectual a través de comparaciones horizontales y verticales, y luego adoptar medidas correspondientes para evitar su debilidad y desarrollar su fuerza.

Así mismo, pero en el Estado de Tabasco, (Aragón, Rubio, Serna & Chablé, 2010), aplicaron su modelo de competitividad empresarial a las MiPymes de dicho Estado de México corroborando con los resultados que su éxito se caracteriza por gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas.

En Chile, Ganga y Sánchez (2008), en su estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal que hacen las empresas en una comunidad de ese país reconocen que una buena selección de personal y un adecuado desempeño laboral son vitales cuando se trata de que la empresa permanezca en el tiempo, apoyada en el incremento de los niveles de competitividad, considerando un funcionamiento óptimo, eficaz y eficiente.

En la investigación de Domínguez & Fernández, (2010) llevada a cabo con 7 estudios de casos aplicado en Valencia, España, entre los principales hallazgos se encuentran que las políticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas tienen una influencia bidireccional y dinámica en empresas de servicios dedicadas a nuevas tecnologías e innovación constante.

Además de que las empresas de servicios que implementan nuevas tecnologías requieren empleados flexibles; por ello consideran en la formulación de sus estrategias la formación para el desarrollo de competencias y nuevos conocimientos.

Los recursos financieros, tecnológicos y materiales, por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, por lo que el recurso humano se convierte en un recurso esencial para las organizaciones; en éste reside los conocimientos y es el que tiene la capacidad de poder gestionar los recursos para la organización. Llevado al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas (Pla, 2004).

En este mismo sentido, Laursen & Foss, investigadores de Copenhage (2003) afirman que desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden implementar nuevas prácticas de recursos humanos que contribuyan a incrementos en el rendimiento financiero y en la innovación.

En el artículo denominado Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana de Hernández & González (2007) la organización, el proceso estratégico, la formación de personal, y la gestión de competencias laborales y el servicio al cliente son las variables en las que se funda la investigación para respaldar el modelo que propone, basado en las normas ISO- 9000-2000.

Boada-Grau & Gil-Ripoll (2009), investigadores de la Universitat Rovira i Virgili muestran evidencia empírica de que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos contribuye al desarrollo de la cadena de valor implícita en los procesos que va desde la detección de las necesidades del cliente hasta la satisfacción de las mismas. Esto al haber participado 222 directivos a los cuales se les aplicaron varias pruebas autoadministradas que contemplaban aspectos como: los datos demográficos del entrevistado y de la empresa, la escala Balanced Scorecard (BSC-14) con 14 ítems y la escala Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH-53) con 53 ítems para medirla.

Las variables de reclutamiento y selección, capacitación, salarios, evaluación del desempeño y participación en las decisiones de trabajo formaron parte del estudio en Chile realizado por Rodríguez (2010) donde se encuentra que elementos asociados con el poder y la clase están en el centro de la dinámica organizacional. Además, los hallazgos proveen datos para un análisis más amplio de las prácticas de GRH en ese país, en particular para explorar en las opiniones de los trabajadores sobre la relación de trabajo y cómo perciben las prácticas de GRH.

El artículo Análisis del rol del área de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de Chillan de (Salazar, Cancino, & Delgado, 2003) deja en evidencia que las empresas encuestadas aunque poseen algún grado de preocupación por los Recursos Humanos, el porcentaje de empresas que no consideran importante a un área de Recursos Humanos es alta, lo cual complica el panorama al momento de tomar decisiones en este tipo de materias.

Torres (2014) en su trabajo sobre la gestión de recursos humanos en las pymes de Venezuela utiliza variables como Reclutamiento y Selección, Descripción y Análisis de cargos, Planificación y Evaluación de desempeño para comentar sobre los aspectos administrativos y legales en cuanto a los recursos humanos y describir la posible relación entre el desempeño empresarial y las prácticas de recursos humanos.

El principal hallazgo de Becerra & Álvarez (2011) en su estudio dentro del clúster de confecciones en el departamento de Caldas, Colombia es que la formación del recurso humano, la existencia de áreas especializadas, planes estratégicos del recurso humano y acciones conjuntas entre las empresas que involucran el recurso humano, influyen positivamente en la innovación empresarial.

En el estudio desarrollado en empresas de Hermosillo, Sonora por Leyva, Cavazos, & Espejel (2017) los resultados muestran a la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos de las Pymes que influyen en la competitividad empresarial.

Liquidano (2006), sometió su estudio a 219 ejecutivos o personas que realizan la función de administrador de recursos humanos en empresas de Aguascalientes y con ello se llegó a la identificación de una mayor correlación significativa entre nueve competencias técnicas y ocho competencias cognitivas del perfil del administrador de recursos humanos, así como la identificación de empresas en sus formas de administrar y en sus prácticas de administración de recursos humanos desde la fase administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias hasta la gestión del conocimiento del talento humano, aunque esta última en forma muy incipiente.

Ganga & Sánchez (2008) en su estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile recopilada fue procesada en el software estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” SPSS, realizándose primordialmente análisis de frecuencia, con diseño de tablas y gráficos. Lo anterior lleva a

comprobar que las organizaciones se basan en formatos teóricos que se encuentran en los libros y más que crear otros sistemas de ingreso a la organización, lo que falta para que los procesos arrojen excelentes resultados, es un compromiso de la gente con su trabajo y de los directivos en cuanto a las formas y la profesionalización en que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Coad, Nielsen, & Timmermans, (2017), investigadores Daneses, se enfocaron en el fenómeno del primer empleado que contrata una empresa nueva, utilizando información recabada de nuevas empresas danesas y su rendimiento a lo largo del tiempo. Los empresarios que hicieron su primera contratación (en comparación con aquellos que no lo hicieron), disfrutaron de un mayor crecimiento de las ventas en el año anterior, lo que sugiere que el crecimiento de las ventas precede al crecimiento del empleo en estos nuevos negocios. Así que, no todas las empresas nuevas deben buscar contratar, sino solo aquellas que tengan un crecimiento suficiente en las ventas para justificar la necesidad de nuevos empleados.

En el artículo desarrollado por Rocca, García, & Duréndez (2016), se analizaron los factores asociados al éxito competitivo de las mipymes peruanas, con una muestra de 94 empresas, con más de cinco trabajadores. Los factores de éxito competitivo se estudiaron desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades de las empresas. Los resultados muestran que, conforme las mipymes tengan implantados sistemas de control de gestión más desarrollados y que apliquen prácticas de gestión de sus recursos humanos más eficientes, mayor será la probabilidad de tener éxito en el mercado.

El trabajo de (Rocca et al., 2016) se ha desarrollado desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, pero no se considero la dinámica del entorno y del mercado. Para algunos autores, el rendimiento de la empresa medido de forma cualitativa puede mostrar de manera más objetiva la rentabilidad de la empresa.

La investigación de Aldehayyat & Twaissi, (2011) identifica las características del sistema de planificación estratégica en las pequeñas empresas industriales jordanas y examina su relación con el desempeño corporativo. La investigación empírica fue coordinada a través de una encuesta de pequeñas empresas jordanas industriales cotizadas en bolsa. Un cuestionario de estas empresas arrojó una tasa de respuesta del 52.1 por ciento. El estudio encontró una fuerte relación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño corporativo. Cabe señalar que en esta

investigación se tomaron como características importantes de la planeación estratégica la planeación de las funciones de los recursos humanos para determinar su relación con el desempeño corporativo.

La investigación realizada en Pymes de Veracruz por Aragón & Rubio (2005) determina que uno de los factores de éxito con relación significativa y positiva con la competitividad es el relacionado con la gestión de recursos humanos. Las capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación y las capacidades de marketing también inciden de manera positiva en la competitividad de las organizaciones. Dicho estudio tiene punto de partida en la Teoría de Recursos y Capacidades, desde este enfoque cada empresa es única debido, principalmente, a los recursos que posee y a la forma en que los gestiona; su capacidad para competir dependerá por tanto, fundamentalmente de ella misma.

Lima & Rodríguez-Anton, (2018) en su estudio sobre clústeres turísticos, concluyen que el tema de los clústeres ha ganado gran visibilidad con el tiempo, ya que está asociado en gran medida a factores como la competitividad y la capacidad de innovación; así como beneficios económicos como productividad, creación de empresas y crecimiento económico.

Según este enfoque, los clústeres también facilitan la colaboración o asociación entre empresas, ya que la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a construir relaciones de confianza mutua. Se puede establecer que un clúster turístico es una concentración de empresas (como restaurantes, bares, hoteles, agencias de viajes, agencias de alquiler de automóviles, empresas de ocio, empresas de información turística, etc.), organizaciones y asociaciones en un destino turístico, que se estructura y coordina a través de una red que facilita la atracción de turistas a ese destino, que buscan servicios y productos turísticos diferenciados.

Oppong & Pattanayak (2019), llevaron a cabo una investigación sobre el capital intelectual en India, el modelado de datos del panel se realizó utilizando 73 bancos comerciales en India durante un período de 12 años. Los descubrimientos a los que llegaron es que fue evidente que la eficiencia del capital humano y la eficiencia del capital estructural pueden influir en la productividad de los bancos. En línea con la literatura, dicho estudio encuentra una asociación positiva convincente entre los tres componentes de capital intelectual y la rotación de activos en la muestra completa de bancos.

Los resultados reflejan que para actuar de manera inteligente y obtener una ventaja competitiva, los recursos únicos (ya sean físicos, humanos u organizacionales) ayudan a construir una ventaja competitiva y generar beneficios económicos para una empresa.

2.17 CAPACIDADES DINÁMICAS

Para continuar con el enfoque de la empresa basado en recursos y capacidades, al revisar la literatura existente se recopilan estudios al respecto. Al igual que con los recursos, esta perspectiva destaca cómo las capacidades distintivas que controlan las empresas influyen en su eficiencia y en la generación de ventajas competitivas. Estas capacidades desempeñan un papel fundamental dentro de la empresa al permitir formular e implantar estrategias, en las cuáles éstas pasan a ser el primer elemento de análisis, dejando en un segundo plano a los productos y a la posición competitiva de la empresa en el mercado (Hansen & Wernerfelt, 1989).

Las capacidades en ámbitos académicos son un conjunto de recursos, conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, de acuerdo a Cuervo (2004), consecuencia de la coordinación y cooperación entre el talento humano de la empresa y otros recursos (Suárez & Ibarra, 2002); estas les conceden a las empresas una mayor aptitud respecto a su competencia, lo que les llevará a desarrollar ventajas competitivas sostenibles que se puedan traducir en mejores resultados financieros.

En otras palabras, los recursos son fuente de capacidades, pero las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva (Grant, 1991). Teniendo en cuenta su importancia y complejidad, las capacidades están organizadas en estáticas, dinámicas y transformacionales (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Las capacidades estáticas corresponden a las actividades funcionales básicas de la empresa, como diseño de planta, logística de distribución y campañas de marketing, desarrolladas en áreas funcionales de la compañía (Teece et al., 1997). Dentro de las capacidades estáticas se encuentran las capacidades de marketing funcionales y operativas. Las primeras son habilidades para adquirir, retener, expandir y, si es necesario, abandonar clientes; también hacen referencia a la capacidad de acceso a consumidores y a las destrezas de gestionar los productos actuales o desarrollar nuevos.

Las capacidades de marketing operativas corresponden a la habilidad para implementar acciones de mercadeo relativas a precios, publicidad y promoción de ventas. Por otro lado, las capacidades dinámicas son las capacidades de la empresa que le permiten aprender, integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente y así adaptarse, cambiar y renovarse a lo largo del tiempo (Teece et al., 1997).

Dentro de las capacidades dinámicas se encuentran las capacidades tecnológicas, de innovación, de absorción, estratégicas de marketing y de planeación. Las capacidades tecnológicas son habilidades para hacer un uso efectivo de la tecnología a través de la inversión, producción, soporte y adaptación integral de las organizaciones.

En una economía de innovación, la imaginación y la creatividad humana son la principal fuente de valor. Comprender las necesidades de los clientes antes que el competidor es básico para innovar. Nos encontramos, pues, ante una nueva era económica donde la innovación se convierte en figura central (Nonaka, 1991).

La idea de que la innovación constituye una fuente esencial de ventaja competitiva se ha convertido prácticamente en un dogma de fe. Existen diferentes puntos de vista para definir a la innovación, para el diccionario de la lengua española, la acción de innovar es “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades”, lo cual presupone la existencia de algo que cambia, pero que ya es conocido.

La innovación es la introducción de algo radicalmente nuevo, de forma que todo aquello que no sea verdaderamente una nueva forma de hacer las cosas diremos que no es innovación, sino, tal y como afirma Davenport (1999), es una mejora.

De acuerdo a Grant (1991), las capacidades se consideran las habilidades de la organización para desarrollar una serie de actividades concretas. Este mismo autor define a las capacidades como “la potencialidad que un equipo de recursos tiene para realizar una tarea o actividad”. Las capacidades no pueden ser valoradas con precisión y su transferencia únicamente es posible por formar parte de una unidad (Donate, 2007).

En este sentido, Hall (1993) identifica dos tipos de capacidades, funcionales y culturales. Las primeras se relacionan con la solución de problemas técnicos o específicos, como la capacidad

de controlar la calidad. Las capacidades culturales, por el contrario, están más centradas en la actitud y los valores de las personas, por ejemplo, la capacidad de trabajar en equipo. Este último tipo de capacidades serán más complicadas de detectar y dirigir, pero a su vez, representan las capacidades más valiosas por su naturaleza intangible de difícil imitación.

Otra clasificación de las capacidades es la propuesta por Grant (2002), que clasifica las capacidades a través de dos enfoques según las diferentes actividades realizadas en la empresa: Por una parte, una clasificación funcional, que determina las capacidades que le dan en una empresa según las actividades producidas en cada una de sus áreas funcionales y, por otra, según la cadena de valor de Porter (1985), la cual identifica las capacidades según las actividades principales y de apoyo que se dan en la empresa.

El concepto de capacidades dinámicas fue introducido por Stalk, Evans, & Shulman, (1992) y desarrollado por Leonard-Barton (1992), quién destacó el riesgo que constituía no renovar las capacidades básicas de la empresa cuando la organización evoluciona en un entorno que no es estable.

Teece et al., (1997) conceptualizan el término de “capacidades dinámicas” como “la habilidad empresarial para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentarse a entornos rápidamente cambiantes”. Por su parte, Eisenhardt & Martin (2000) indican que las capacidades dinámicas son aquellos procesos empresariales, actividades y funciones que usan los recursos para integrar, rediseñar, aumentar y liberarlos con la finalidad de poder competir y adaptarse a los cambios que se producen continuamente en el mercado.

El propio concepto de capacidades dinámicas resalta las dos características fundamentales que lo determinan (Teece et al., 1997). El primer término, capacidades, destaca el papel clave de la dirección de la empresa en adaptar, integrar y reconfigurar correctamente las habilidades o destrezas organizativas internas y externas con el objetivo de sobrevivir y enfrentarse a un entorno en permanente cambio. El segundo término, dinámicas, se refiere a la capacidad de renovar las competencias y proponer nuevas soluciones siempre con la finalidad de estar acorde con el entorno.

Un elemento de vital importancia en las capacidades dinámicas son las rutinas organizacionales, su importancia radica en que éstas incorporan conocimiento a nivel organizacional difícil de

articular y codificar. Así, se indica que “son a la organización lo que las habilidades o destrezas individuales son a los individuos” según Spender (1996) y Grant (2002). Las rutinas se asocian a actividades que van desde el nivel operativo -las ventas, el servicio al cliente, el paso de las materias primas desde el almacén hasta que son transformadas, etc.- al nivel directivo -la supervisión de resultados, la realización de presupuestos, la planificación estratégica, etc.-. Por otra parte, hay que destacar que las rutinas organizativas suponen una de las formas principales de almacenamiento y acumulación de conocimiento en la empresa (Donate, 2007).

Las capacidades dinámicas se sustentan en una serie de procesos organizacionales, pero el contenido de estos procesos y los resultados que pueden originar para generar ventajas competitivas dependen fundamentalmente de los activos específicos que controla la empresa y de la trayectoria histórica de ésta (Teece et al., 1997).

Teece et al. (1997) identifican tres factores o dimensiones que favorecen la creación de capacidades dinámicas. Los primeros son los procesos organizacionales que hacen referencia a la manera en que se realizan las actividades en la organización. Estos procesos cumplen la función de coordinar e integrar recursos tanto de forma interna como externa con la finalidad de diferenciar y ampliar la base cognitiva de la empresa para que la transformación de sus estructuras se realice según la evolución del entorno y la competencia.

La segunda dimensión, el posicionamiento o calidad de los activos, la cual identifica los activos específicos claves en la empresa para generar ventajas competitivas. Estos activos se clasifican en físicos -como equipos y plantas específicas- y financieros; activos basados en conocimiento -como los desarrollos basados en tecnologías-; activos complementarios necesarios para producir y comercializar productos y servicios y activos intangibles. La última dimensión es la trayectoria, que indica el camino histórico que la empresa ha seguido durante mucho tiempo mediante la cual han ido surgiendo capacidades dinámicas (Nelson & Winter, 1982; Teece et al., 1997).

El estudio de las capacidades dinámicas tiene en cuenta el factor tiempo y la evolución de un entorno volátil, aspectos de gran importancia estratégica Teece et al., (1997). En ambientes de mercados dinámicos o de ciclos rápidos Hitt (1999), la organización necesita incorporar nuevas capacidades.

En un mundo globalizado, las capacidades dinámicas son el elemento de análisis primordial al considerarse como las habilidades de la empresa para enfrentarse a las amenazas y oportunidades del entorno. Las empresas con éxito serán aquellas que sean capaces de combinar y explotar con destreza sus competencias y que sepan dar nuevas respuestas ante entornos cambiantes. La existencia en la empresa de capacidades dinámicas supone la habilidad de la empresa para integrar, reconstruir y reconfigurar la facultad de competir, lo cual puede ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Bueno, Morcillo, & Salmador, 2006).

Las capacidades dinámicas no son en sí mismas ventajas competitivas, pero favorecen la construcción de dichas ventajas de acuerdo a Eisenhardt & Martin (2000), ya que propician la aparición de nuevas rutinas, prácticas, procedimientos, etc. en la organización. Las capacidades dinámicas actúan sobre los resultados de forma indirecta, a través de la manipulación de un conjunto de recursos, rutinas operativas y competencias operativas (Zott, 2003).

Las capacidades dinámicas son factores muy relevantes para potenciar la innovación de una empresa. Es por ello que Camispon, Puig, & Forés, (2009) realizaron un estudio aplicado sobre 550 empresas industriales de la Comunidad Valenciana, en el que se corrobora cómo las capacidades dinámicas representadas por el aprendizaje organizacional y gestión de la I+D son una variable significativa que influye en la difusión de las prácticas de gestión de calidad dentro de los procesos de innovación. Una organización, por lo tanto, es capaz de innovar en la medida que consigue integrar y coordinar una serie de capacidades dinámicas.

Otro estudio empírico, como el de Chen, Lee, & Lay (2009), relaciona las capacidades dinámicas con el funcionamiento de 363 empresas taiwanesas al momento de llevar a cabo alianzas estratégicas. En este estudio se implanta la capacidad dinámica de reasignación de capacidades y recursos en una empresa manufacturera, obteniéndose resultados relacionados con la mejora del rendimiento competitivo.

Zollo & Winter (2002) introducen el aprendizaje desde una visión cognoscitiva, en la que se destaca la importancia de cómo el conocimiento puede ser adquirido, interpretado y codificado y señalan que los mecanismos de aprendizaje implicados en la evolución de las capacidades dinámicas son tres: (1) la articulación; (2) la codificación, de carácter deliberado y, (3) la acumulación de experiencia, de carácter conductual.

La literatura coincide al considerar que el interés de las capacidades dinámicas se centra en los procesos de creación y renovación intencional de la base de recursos que permiten a una empresa reaccionar ante nuevas circunstancias. Aunque el término se asocia esencialmente con el dinamismo ambiental, la creación, extensión o modificación de recursos y capacidades puede adoptar muchas formas y, por lo tanto, las diversas capacidades dinámicas son útiles para algo más que simplemente responder a cambios externos (Helfat et al., 2007).

2.17.1 Modelos de capacidades dinámicas

Desde la década de los noventa se ha estudiado a las capacidades dinámicas, de los estudios que han servido como referencia en la mayoría de las investigaciones académicas en el área se encuentran los de (Teece et al., 1997). Teece (2007) afirma que dentro de las capacidades dinámicas se encuentran las capacidades tecnológicas, de innovación, de absorción, estratégicas de marketing y de planeación. Siguiendo a Teece (2007), la caracterización de las capacidades dinámicas se define mediante tres procesos: detectar, apoderarse y reconfigurar. Éstos facilitan a la organización la identificación, absorción, creación, distribución y protección de activos intangibles basados en el conocimiento que respaldan el desempeño actual, generan ventajas competitivas y garantizan el desarrollo sostenible.

Pavlou & El Sawy (2011), desarrollaron y aplicaron un modelo que comprende un conjunto de capacidades que interactúan en una secuencia lógica para reconfigurar las capacidades operativas existentes en otras nuevas que se adapten mejor al entorno. Este modelo fue diseñado para el sector manufacturero. Se distinguen cuatro elementos, el primero, detección, definida como la capacidad de detectar, interpretar y buscar oportunidades en el medio ambiente; segundo, aprendizaje, que representa la capacidad de modernizar las capacidades operativas existentes con nuevos conocimientos; tercero, integración, en referencia a la capacidad de combinar el conocimiento individual con las nuevas capacidades operativas de la unidad; y el cuarto, coordinar, o la capacidad de orquestar e implementar tareas, recursos y actividades en las nuevas capacidades operativas.

El modelo de capacidades dinámicas propuesto por Pavlou & El Sawy (2011) fue utilizado en el estudio sobre las capacidades de resiliencia organizacionales desarrollado por (Bueno-Campos, Murcia-Rivera, & Merino-Moreno, 2019) en Pymes de España. En dicho estudio se concluye que

la capacidad de resiliencia de una empresa es una capacidad dinámica que le permite sobrevivir en momentos de crisis y reposicionarse después de superar la crisis.

En la investigación empírica de Nieves & Haller (2014), el modelo de capacidades dinámicas de Pavlou & El Sawy (2011) fue adaptado al contexto del sector turismo en España. En dicho estudio se investigó la relación entre capital humano, conocimiento organizacional y capacidades dinámicas. Los resultados muestran que los conocimientos y habilidades previos a nivel individual y colectivo forman la base para el desarrollo de capacidades dinámicas en las empresas del sector hotelero. El análisis de datos en este estudio se realizó con PLS.

2.17.2 Capacidad de detección

La reconfiguración requiere una vigilancia de las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías para detectar y aprovechar las oportunidades. Teece et al. (1997) establecen que la capacidad de calibrar los requisitos de cambio y efectuar los ajustes necesarios parecería depender de la capacidad de escanear el entorno, evaluar los mercados y competidores, y lograr rápidamente la reconfiguración antes de la competencia. La capacidad de detección se define como la capacidad de detectar, interpretar y perseguir oportunidades en el ambiente.

Para North & Varvakis (2016), la capacidad de detección se compone por los procesos de vigilancia tecnológica de los recursos y capacidades que se consideran críticos y necesarios para poder competir y lograr un desarrollo sostenible en entornos turbulentos.

Las tres rutinas básicas de la capacidad de detección son tres: generar inteligencia de mercado (Galunic & Rodan, 1998), diseminar inteligencia de mercado (Kogut & Zander, 1996), y responder a la inteligencia de mercado (Teece, 2007). Estas rutinas están relacionadas con rutinas afines en la literatura de capacidades dinámicas. Generar inteligencia de mercado se relaciona con la identificación de las necesidades del cliente (Teece, 2007), responder a las tendencias del mercado (Amit & Schoemaker, 1993), identificar oportunidades de mercado (Day, 1994), reconocer las rigideces (Sinkula, 1994) y detectar combinaciones de recursos (Galunic & Rodan, 1998). La difusión de la inteligencia de mercado se relaciona con la interpretación de la inteligencia de mercado (Kogut & Zander, 1996), dar sentido a los eventos y desarrollos, y explorar nuevas oportunidades (Teece, 2007). La respuesta a la inteligencia de mercado también se relaciona con el inicio de planes para capitalizar la inteligencia de mercado (D'Aveni, 1994) y

la búsqueda de segmentos de mercado específicos con planes para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado (Teece, 2007).

2.17.3 Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje se compone por los procesos para absorber el conocimiento externo y crear el conocimiento interno necesario en las actividades específicas del aprendizaje individual, grupal y organizacional, que brinde el conocimiento como recurso y capacidad estratégica para poder competir (North & Varvakis, 2016).

Una vez que se identifica una oportunidad de mercado, debe abordarse con nuevos productos, que requieren la decisión de modernizar las capacidades operativas existentes con aprendizaje y nuevos conocimientos y habilidades (Teece, 2007). Para que las empresas del sector turístico aprovechen las oportunidades de mercado en un entorno cambiante, deben participar en el aprendizaje para encontrar nuevas soluciones, crear nuevos conocimientos y reconfigurar las capacidades existentes para desarrollar nuevos productos y servicios. Las capacidades de detección y aprendizaje son capacidades distintas porque la detección se enfoca en reunir nueva inteligencia de mercado, y el aprendizaje se enfoca en usar la inteligencia de mercado para crear nuevo conocimiento (Hurley & Hult, 1998).

La capacidad de aprendizaje se define como la capacidad de modernizar las operaciones existentes con nuevos conocimientos. Según Zahra & George (2002) que desarrollaron la capacidad de absorción (aprendizaje) como una capacidad dinámica, las cuatro rutinas subyacentes de la capacidad de aprendizaje propuesta son adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento.

Estas rutinas se relacionan con términos afines en la literatura de capacidades dinámicas. Primero, adquirir conocimiento se relaciona con obtener nuevo conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990). En segundo lugar, la asimilación del conocimiento se relaciona con la articulación del conocimiento (Zander & Kogut, 1995) y la intermediación del conocimiento (Eisenhardt & Martin, 2000). Tercero, la transformación del conocimiento se relaciona con la resolución innovadora de problemas (Iansiti & Clark, 1994), la lluvia de ideas (Pisano, 1994) y el nuevo pensamiento creativo (Henderson & Cockburn, 1994).

Finalmente, explotar el conocimiento se relaciona con la búsqueda de nuevas iniciativas, aprovechar las oportunidades con el aprendizaje (Teece, 2007) y modernizar las capacidades operativas (Grant, 1996).

2.17.4 Capacidad de integración

La capacidad de integración se compone por los procesos para lograr una adecuada integración de los diferentes conocimientos (explícito - tácito, individual - colectivo e interno - externo) del correspondiente modelo de gobernanza del conocimiento (North & Varvakis, 2016).

Debido a que el nuevo conocimiento creado por el aprendizaje pertenece principalmente a individuos, debe integrarse a un nivel colectivo (Teece, 2007). Las rutinas de la organización (contribución, representación e interrelación de los aportes individuales a la unidad comercial colectiva) están estrechamente relacionadas con la literatura sobre capacidades dinámicas. Específicamente, la contribución se relaciona con la difusión de aportes individuales dentro de la unidad de negocios (Okhuysen & Eisenhardt, 2002). La representación se relaciona con la visualización de cómo encajan las personas, cómo actúan otras personas y cómo encajan las actividades de la unidad (Crowston & Kammerer, 1998). La interrelación se relaciona con la integración de entradas individuales dentro de una unidad para perfeccionar las capacidades operativas reconfiguradas mediante la ejecución de una actividad colectiva (Helfat & Peteraf, 2003).

Se propone la capacidad de integración para facilitar la reconfiguración a través de sus tres rutinas básicas. Primero, la contribución a la unidad ayuda a recolectar y combinar entradas individuales. Segundo, la representación construye una comprensión compartida, crea un terreno común y desarrolla un nuevo esquema perceptivo (Weick & Roberts, 1993). Tercero, debido a que la reconfiguración requiere una nueva lógica de interacción colectiva, la interrelación ayuda a la rutinización de las capacidades operativas reconfiguradas (Okhuysen & Eisenhardt, 2002). Weick & Roberts (1993) sostienen que los grupos con capacidades más integradas pueden reaccionar mejor en situaciones novedosas, mientras que Zollo & Winter, (2002) ven la capacidad dinámica como una actividad colectiva al argumentar que la reconfiguración de una manera desarticulada ni siquiera ejerce una capacidad dinámica. Finalmente, (Teece, 2007) ve la integración del conocimiento como una base de capacidades dinámicas.

2.17.5 Capacidad de coordinación

Para North & Varvakis (2016) la capacidad de coordinación se compone por los procesos que desde la necesaria cultura innovadora y del modelo señalado de gobernanza del conocimiento pueden facilitar que las capacidades anteriores se concreten en una determinada estrategia que facilite la adaptación de la empresa y su desarrollo sostenible a la actual situación de cambio económico y desde un enfoque evolutivo.

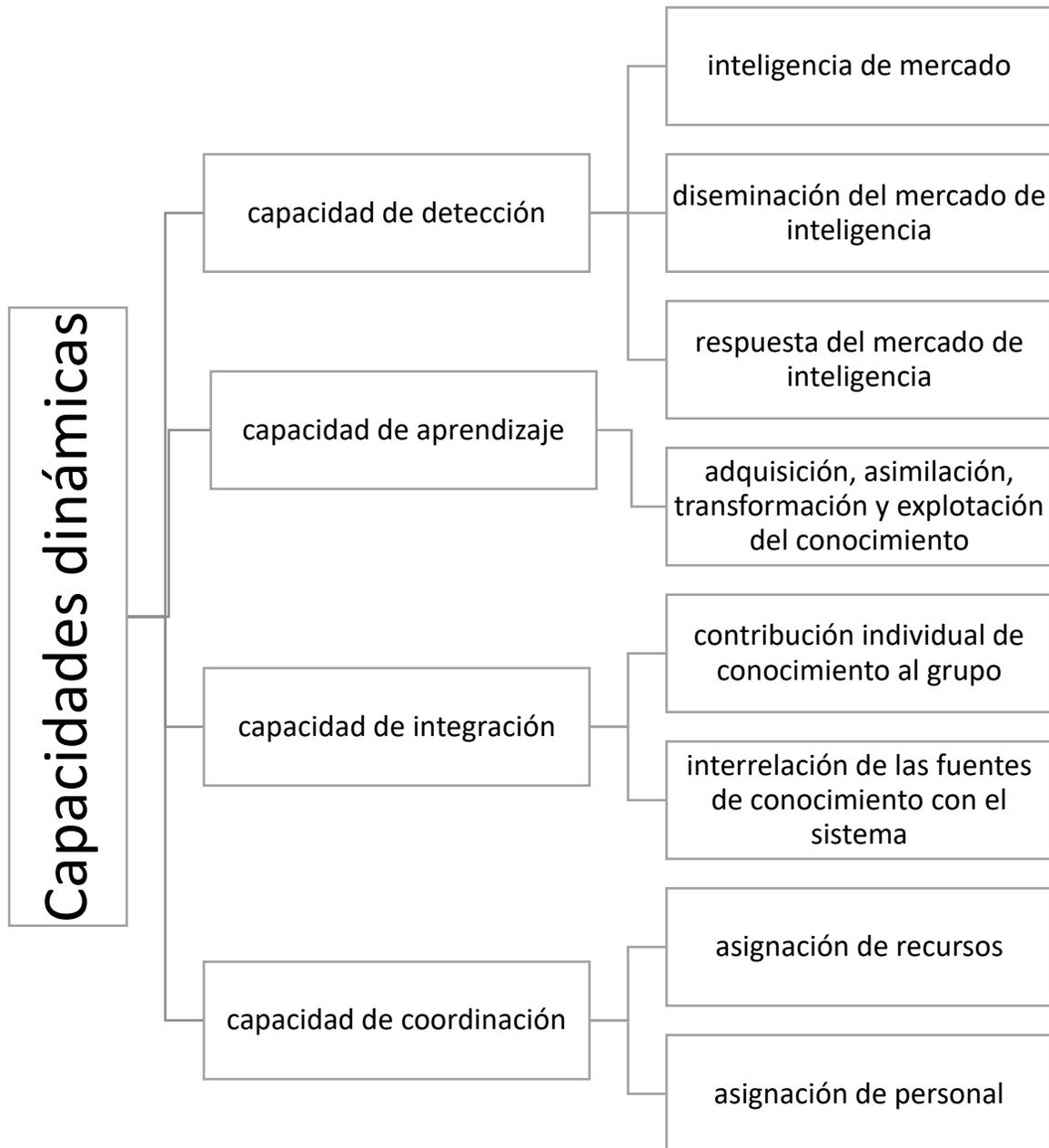
Debido a que las nuevas configuraciones de capacidades operativas requieren una coordinación efectiva de tareas y recursos y sincronización de actividades (Helfat & Peteraf, 2003; Iansiti & Clark, 1994), la capacidad de coordinación permite la reconfiguración mediante la administración de tareas, actividades y recursos. La capacidad de coordinación se define como la capacidad de orquestar e implementar tareas, recursos y actividades en las nuevas capacidades operativas. Las rutinas básicas de la capacidad de coordinación también se basan en la literatura de capacidades dinámicas, es decir, asignar recursos a las tareas (Helfat & Peteraf, 2003), nombrar a la persona adecuada para la tarea correcta (Eisenhardt & Brown, 1999), identificar complementariedades y sinergias entre las tareas y recursos (Eisenhardt & Galunic, 2000) y orquestando actividades colectivas (Henderson & Cockburn, 1994).

Aunque la capacidad de integración se asocia positivamente con la capacidad de ordenación porque la coordinación es mejorada por un lenguaje compartido (Eisenhardt & Galunic, 2000), las capacidades de integración y coordinación son teórica y empíricamente distintas (Kogut & Zander, 1996). Aunque la coordinación se enfoca en orquestar tareas y actividades individuales, la integración se enfoca en construir un sentido y entendimiento colectivo general (Crowston & Kammerer, 1998).

Teece, Pisano, & Shuen (1997) argumentan que la capacidad está integrada en distintas formas de coordinación. Teece (2007) también argumentó que tanto la innovación como la reconfiguración pueden requerir que la gerencia combine activos especializados para que se produzca la innovación (sistémica).

Quinn & Dutton (2005) señalaron que la coordinación es el proceso que las personas usan para crear, adaptar y recrear organizaciones. Por lo tanto, la capacidad de coordinación ayuda a implementar y desplegar las capacidades operativas reconfiguradas (Pavlou & El Sawy, 2011).

Figura 4. Modelo de capacidades dinámicas en las Pymes del sector turístico en Morelia



Fuente: elaboración propia con base en (Crowston & Kammerer, 1998; Eisenhardt & Galunic, 2000; Kogut & Zander, 1996; Pavlou & El Sawy, 2011; D. J. Teece, 2007).

Además de recurrir a estudios vigentes en relación al fenómeno, la presente investigación se sustentará en las bases teóricas de la Administración de Recursos Humanos (ARH). Por ello, a continuación, se presentan algunas de las definiciones de administración de personal, que se pueden encontrar:

Rodríguez (2005, p. 23) por su parte dice que actualmente la ARH es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que en la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general. Señala que su misión es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa, por un lado, y los de los directores y empleados por el otro.

Por su parte, Byars & Rue (1996, p. 115) la conceptualiza como el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.

Rodríguez (2007, p. 7) establece que es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal.

Para Dessler & Varela (2001, p. 2) la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Bohlander & Snell (2008) aportan otra definición de administración de recursos humanos, para ellos consiste en el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

Todo administrador en un inicio se planteó metas, objetivos por alcanzar, a través del esfuerzo de otros, para ello tuvo que utilizar actividades fundamentales de un administrador, claro está que

estas actividades se desarrollaron de una manera empírica, sin fundamento teórico, sin un conocimiento previo de la materia. Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa (Chiavenato, 2011).

El cambio en la nomenclatura de las áreas de recursos humanos en las organizaciones actuales y futuras, la dinámica en la administración del conocimiento y de la gente, todos estos factores dan las condiciones al salto de la administración de recursos humanos a la administración del capital humano, (Chiavenato, 2017).

3. CAPÍTULO III. PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO

3.1 La Pequeña y Mediana empresa en México

El turismo es una fuente de riqueza y el turismo cultural una fuente de recursos de los que las políticas locales se pueden beneficiar extrayendo herramientas que favorezcan el desarrollo local e incentivar las economías del entorno. Para ello resulta fundamental la interacción entre la cultura y el turismo, pues el turismo cultural puede llegar a consolidar destinos turísticos y/o potenciar lugares sin otros recursos dando una oportunidad a la creación de ofertas más completas y globales, que de otra forma no encontrarían atractivo suficiente en su oferta. Hemos de partir de la idea que el patrimonio histórico puede ser visitable, sostenible y rentable en su actividad turística (Turnes, Jiménez, & Muñoz, 2015).

Si la Pyme se enfoca en servicios de comida, hospedaje o diversión y esparcimiento se estará hablando de una Pyme de servicios turísticos. El rol de las Pymes en turismo es relevante y especialmente importante ya que responde a las demandas específicas del cliente y le provee los servicios requeridos (Martínez-Román, Tamayo, Gamero, & Romero, 2015).

En los inicios de la humanidad las organizaciones no eran como las conocemos hoy en día, en la época primitiva, cuando el hombre llegó a homo sapiens, la humanidad se organizaba con el único objetivo de sobrevivir y de satisfacer sus necesidades más básicas. Cada familia vivía en su comunidad y tenía que obtener sus alimentos, elaborar su ropa y calzado, sus instrumentos de trabajo y construir su casa.

Con el fin de enfrentar tan difícil situación, cada individuo empezó a dedicarse a una actividad diferente, según sus habilidades. Así, había quienes se dedicaban a la cacería, otros a la pesca, algunos a recolectar frutos o al cultivo de la tierra, unos más fabricaban objetos diversos, etcétera, y entonces cada uno ofrecía lo que le sobraba para cubrir sus carencias de otros satisfactores.

Es este el momento en que inicia la división del trabajo, el comercio, el uso del dinero y, poco después, la aparición de las primeras empresas en su forma más rudimentaria.

La fuerza económica con mayor repercusión y eficiencia comienza cuando las personas unen esfuerzos y recursos e intercambian bienes y servicios. El principio de cooperación genera la empresa, que es la unión de esfuerzos y medios, así como la coordinación de voluntades.

En la empresa se materializan capacidad intelectual, responsabilidad y administración, condiciones o factores indispensables para la producción.

Cuando surge la Revolución Industrial, el mundo cambió por completo, aparecieron inventos de todo tipo hasta llegar a la producción y el consumo en masa y a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicios que caracterizan al mundo moderno.

Desde entonces, los administradores, economistas y en general, todas las personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayores rendimientos, eficacia, calidad y, por supuesto, mayores unidades (Chiavenato, 2011).

En México, la clasificación establecida por la Secretaría de Economía en el 2009 y vigente hasta el momento consiste en que la PYME es aquella empresa que consta, en el caso de ser pequeña, de 11-30 empleado en el sector comercial y de 11-50 en los sectores de la industria y servicios; y en el caso de ser mediana de 31 a 100 empleados en el sector comercial, de 51 a 100 en el sector de servicios y de 51 a 250 en el sector industrial.

También se le puede denominar así de acuerdo al rango del monto de ventas anuales y en este caso sería la empresa que vende de 4.01 millones (MXN) a 100 millones (MXN) anuales para todos los sectores, en caso de ser pequeña, y de 100.01 a 250 millones (MXN) en caso de ser mediana. El criterio de establecer qué es una PYME bajo diversos indicadores cuantitativos como número de empleados o ingresos facilita la comparación de las características y comportamiento de la PYME en distintos países (Fong, 2002).

3.2 Importancia de las Pequeñas y Medianas empresas

De acuerdo a Schnarch (2013), las Pymes constituyen entre el 90 y 98% de las unidades productivas de América Latina, generando alrededor del 63% del empleo y participan con el 35 y hasta el 40% del producto total de la región, según coinciden los más recientes estudios de organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina.

La pequeña y mediana empresa (Pyme) constituye en la actualidad, el centro del sistema económico de México. El enorme crecimiento de su influencia actual se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como al alto nivel de perfección logrado por muchas normas de dirección (Rodríguez, 2010).

3.3 Esperanza de vida de las Pymes en México

En México al cumplir diez años solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen. Cabe resaltar que las Pymes son las que mayormente dejan las actividades económicas para las cuales fueron creadas en este término de tiempo.

Los Censos Económicos de 1989 a 2014 realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) muestran que la esperanza de vida al momento de nacimiento de los negocios en México es de 7.8 años en promedio mientras que la media de la esperanza de vida de un negocio en Michoacán es de 6.3 años. Cabe resaltar que en cuanto al municipio de Morelia su esperanza de vida de los negocios que se establecen en la capital del Estado es de 7.1 años, mayor en comparación con el resto de los municipios del Estado y con la media de la misma (INEGI, 2016).

La Pyme siempre ha sido parte importante en la configuración del sector empresarial en México. Simplemente para el 2010 México contaba con 4.1 millones de Pymes (OECD, 2013). La tasa de nacimiento (7.9%) de la Pyme de servicios es más alta que la tasa de muerte (1.8%), por lo que se beneficia el empleo. No obstante, un elemento que impide conocer a detalle el entorno de la Pyme es la informalidad; ya que es un factor que impacta en el registro, seguimiento y apoyo a la Pyme.

3.4 Turismo

La Organización Mundial de Turismo OMT, (2018) define al turismo como las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

El Barómetro Mundial del Turismo de la OMT publicado desde Madrid, España el 21 de mayo de 2019 muestra que el turismo internacional continuó creciendo durante el primer trimestre de 2019. Aunque a un ritmo más lento en comparación con los dos últimos años, el aumento del 4% registrado a principios de 2019 es un signo muy positivo. El Medio Oriente (+ 8%) y Asia y el Pacífico (+ 6%) experimentaron el mayor aumento de llegadas internacionales. Las cifras tanto en Europa como en África aumentaron en un 4%, y en las Américas el crecimiento se registró en un 3% (OMT, 2019).

“El turismo internacional continúa teniendo un fuerte desempeño en todo el mundo impulsado por una economía positiva, una mayor capacidad de aire y la facilitación de visas”, dice el secretario general de la OMT, Zurab Pololikashvili. “El crecimiento en las llegadas se está reduciendo ligeramente después de dos años de resultados excepcionales, pero el sector continúa superando la tasa global de crecimiento económico”.

Europa, la región turística más grande del mundo, reportó un sólido crecimiento (+ 4%), liderado por destinos en el sur y el Mediterráneo de Europa y Europa central y oriental (ambos + 5%). El crecimiento en África fue impulsado por la recuperación en curso en el norte de África (+ 11%). En las Américas, el Caribe (+ 17%) se recuperó con fuerza después de los débiles resultados en 2018, luego del impacto de los huracanes Irma y María a fines de 2017.

En Asia y el Pacífico, los resultados de los primeros tres meses mostraron un aumento del 6% liderado por Asia nororiental (+ 9%) y un rendimiento muy sólido del mercado chino.

“Con este crecimiento viene una mayor responsabilidad para traducirlo en mejores trabajos y mejores vidas”, destaca Pololikashvili. “Necesitamos seguir invirtiendo en innovación, transformación digital y educación para poder aprovechar los muchos beneficios que el turismo puede aportar y, al mismo tiempo, mitigar su impacto en el medio ambiente y la sociedad con una mejor gestión de los flujos turísticos”.

La confianza en el turismo mundial comenzó a repuntar nuevamente después de desacelerarse a fines de 2018, según la última encuesta del Índice de Confianza de la OMT. Las perspectivas para el período de mayo a agosto de 2019, la temporada alta para muchos destinos en el hemisferio norte, son más optimistas que en los períodos recientes y más de la mitad de los encuestados esperan un mejor desempeño en los próximos cuatro meses.

La evaluación de los expertos sobre el desempeño del turismo en los primeros cuatro meses de 2019 también fue bastante positiva y en línea con las expectativas expresadas al comienzo de ese período.

La OMT prevé un crecimiento del 3% al 4% en las llegadas de turistas internacionales en 2019 (OMT, 2019).

México, de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo, ocupa el sexto lugar del ranking mundial en visitas de turistas internacionales. Es de observarse que ha ido escalando de manera positiva en este ranking. En el año 2010 registró 23,290 millones de visitas, en el 2016 recibió a

35,079 millones de turistas y en el año 2017 aumentó la cifra a 39,298 millones de turistas internacionales (OMT, 2018).

Las posibilidades de posicionamiento de los destinos turísticos son inmensas, y este es un campo de oportunidad para las economías menos desarrolladas pero con recursos naturales y culturales que pueden promover para desarrollar su industria turística. La preservación del patrimonio cultural, social y ecológico es el eje de una fuente de riqueza que tiene como objetivo la mejora del nivel de vida local fortaleciendo el progreso social y económico (Turnes et al., 2015).

3.5 El turismo en Michoacán

Como lo señala el Gobierno del Estado en el Plan Nacional de Desarrollo (2015), Michoacán tiene mucho que ofrecer a México y al mundo, y es que su cultura es amplia, rica y diversa a lo largo de la entidad. En Michoacán el sector terciario representa el 65.76% de la actividad económica, el sector secundario el 23.19% y su sector primario el 11.05% (PND, 2015).

De acuerdo al Instituto Mexicano para la Competitividad (IMPCO), en el reporte del año 2018 con datos de 2016 (IMPCO, 2018), el Estado de Michoacán se encuentra en el lugar 29 de los 32 Estados que componen la República Mexicana y que fueron calificados en diversos aspectos socioeconómicos que se consideran de importancia para la Competitividad Estatal. Un dato importante derivado de dicho reporte para la presente investigación es que en el año 2016, Michoacán obtuvo 1.69% del PIB, del sector turístico.

México es el 4° país con mayor número de ciudades inscritas en la Lista del Patrimonio Mundial: tiene actualmente 11 ciudades en 10 declaratorias por la UNESCO. Italia es la número uno, seguida de España, Francia y posteriormente México junto con Alemania (DATATUR, 2019).

La capital del Estado de Michoacán, el municipio de Morelia tiene mucha riqueza cultural, el centro histórico de la ciudad fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1991. Dicha distinción solamente la tienen 11 ciudades en todo el país, y la ciudad de Morelia es una de ellas. Construido en el siglo XVI, Morelia es un destacado ejemplo de planificación urbana que combina las ideas del Renacimiento español con la experiencia mesoamericana. Bien adaptadas a las laderas del sitio de la colina, sus calles aún siguen el diseño original. Más de 200 edificios históricos, todos en la característica piedra rosa de la región, reflejan la historia

arquitectónica de la ciudad, revelando una mezcla magistral y ecléctica del espíritu medieval con elementos renacentistas, barrocos y neoclásicos. Morelia fue el lugar de nacimiento de varias personalidades importantes del México independiente y ha jugado un papel importante en la historia del país (UNESCO, 1991).

Además del nombramiento de su centro histórico, cuenta con otras declaratorias de la UNESCO. En patrimonio inmaterial: la cocina tradicional mexicana que se elabora de manera tradicional, la *pirekua* que es un género musical y literario que generalmente se canta en lengua purépecha y puede ejecutarse a ritmo de sonecito, de abajeño o de vals y las fiestas indígenas dedicadas a los muertos, (Ciudadespatrimoniomx, 2019).

De acuerdo al Consejo Nacional de Población (Conapo) el número de personas que residen en el Estado de Michoacán para el año 2017 fue de 4 millones 658.2 mil, mientras que la tasa de crecimiento ha bajado su ritmo en comparación de 40 años. De acuerdo a las estimaciones de la Conapo, en el 2017 Morelia con un millón 320 mil habitantes, Uruapan con 344 mil habitantes y Zamora con 198 mil habitantes concentraron el mayor número de población, para este año la cuarta parte de habitantes serán niños y adolescentes menores de 15 años con un 28.1 por ciento, la población de 15 a 64 años representa 28.1 por ciento y la gente mayor de 65 años el 7.8 por ciento, total de los habitantes (MiMorelia.com, 2017).

3.6 El turismo en Morelia

La ciudad de Morelia recibió el año 2018 poco más de 3 millones de turistas y viajeros, lo que representa un aumento de 8.5% respecto al año anterior. El aeropuerto internacional de Morelia recibió 729 mil pasajeros durante el año 2018, reportando un aumento de 17.9% respecto al año anterior. En cuanto a pasajeros en la Terminal de Autobuses de Morelia, 5 millones 900 mil pasajeros utilizaron el servicio de transporte, representando solo un aumento del 3% respecto al año anterior (Gobierno de Michoacán, 2019).

Los datos sobre el turismo en Día de Muertos para Morelia en el año 2019, de acuerdo a MiMorelia.com (2019) arrojan que la ocupación hotelera en Morelia fue de aproximadamente un 95% durante los días 1 y 2 de noviembre, informó el presidente de la Asociación de Hoteles y Moteles de Michoacán, Juan Manuel Abud Mirabent.

En conferencia de prensa, el Secretario de Turismo en el municipio de Morelia, Roberto Monroy García declaró que el destino de Morelia tuvo un incremento considerable de turistas en Día de Muertos del año 2019, en la que se registró una afluencia de 140 mil visitantes y una derrama económica de 162 millones de pesos. Informó el Secretario que estos números significan un aumento de 19.4% en comparación con las mismas fechas del año 2018 en la capital michoacana; en la que se tuvo un registro de 118 mil turistas y una derrama económica de 136 millones de pesos (MiMorelia.com, 2019a).

En el estado de Michoacán, el cual posee una gran riqueza cultural, destaca la cultura purépecha. Por la misma riqueza que posee el estado, gran parte de su economía se basa en el turismo tanto nacional como internacional. Por esta razón Serrato, Rayas, Murillo, & Díaz (2011) realizaron una serie de estudios para aprovechar en una mayor medida esta situación, teniendo como resultado la puesta en acción del evento denominado “Encuentro de cocina tradicional de Michoacán” que se ha venido realizando cada año desde el 2004.

Dicha investigación estuvo sustentada a través del proyecto Perfitur, dirigido por investigadores del Tecnológico de Monterrey y que consistió en llevar a cabo un sondeo entre turistas que visitaban las diversas regiones de la entidad, durante todos los periodos vacacionales (de alta y baja afluencia) existentes a lo largo del año.

La utilidad de este análisis previo para el desarrollo de la iniciativa de inclusión de la cocina tradicional como un gran activo turístico, fue altamente significativa. A través de la definición del perfil, intereses y estilo de vida de cada uno de los grupos de turistas que visitan la entidad, se pudieron identificar las estrategias, información y medios de difusión más adecuados, para la promoción y puesta en marcha del proyecto.

Todo esto permitió incrementar la derrama económica en un período que históricamente presentaba menores ingresos por actividad turística. Lo más importante es que dicha derrama impactó positivamente en este grupo social, haciéndolos partícipes de la actividad económica y poniendo en valor su cultura, tradiciones y costumbres.

3.7 Festividades turísticas de Morelia

En el Estado de Michoacán existen diversas festividades que atraen al turismo cultural y religioso durante todo el año. Principalmente, en la capital del Estado, el municipio de Morelia se llevan a cabo festividades que atraen turismo (Gobierno de Morelia, 2021), tales como:

- “La procesión del silencio” que se desarrolla en Semana Santa y atrae turismo religioso de todo el país.
- El festival internacional de órgano que generalmente se celebra en mayo de cada año.
- El festival internacional de cine en Morelia llevado a cabo en octubre de cada año.
- El festival de internacional de música de Morelia “Miguel Bernal Jiménez” en noviembre de cada año.
- Las festividades de día de muertos llevada a cabo la primera semana de noviembre es la que atrae mayor turismo al municipio de Morelia.

Tal como se publicó en la página web del Gobierno de Michoacán, durante la temporada de “Noche de Muertos” de 2021, Michoacán superó en un dos por ciento, las cifras del año 2019, que había sido el mejor en la historia del turismo. Lo cual representa una recuperación en el turismo después de la pandemia de Covid-19. En su reporte de resultados alusivos a la temporada, el secretario de Turismo del Estado, Roberto Monroy García, informó que la afluencia de turistas y visitantes durante esta celebración fue de 292 mil personas en este año contra 130 mil del 2020 y 287 mil del 2019; mientras que la derrama económica alcanzó los 245 millones de pesos contra 93 millones del año pasado y 240 millones del 2019.

En conferencia de prensa, destacó además que la inversión total para Noche de Muertos fue de 4.5 millones de pesos e indicó que, por cada peso invertido en turismo, se lograron 54 pesos de retorno. En cuanto al porcentaje de ocupación hotelera, con cifras de la Asociación de Hoteles y Moteles de Michoacán, reportó que se alcanzó el 97% en la región Morelia contra el 36% del 2020 y el 96% del 2019. La Terminal de Autobuses en Morelia, señaló que registró 43 mil pasajeros entre el 30 de octubre y el 2 de noviembre.

El 100% en el caso del Centro Histórico de Morelia, el 100% en Pátzcuaro, el 95% en Uruapan; el 65% en la Costa; el 60% en Zamora y el 70% en el País de la Monarca. En Tlalpujahuá, fue arriba del 95% y se espera nuevas cifras derivado de la Feria de la Esfera que todavía continúa. En cuanto al origen del turismo que recibió la entidad, Monroy García señaló que el 30% procedió del interior del estado y el resto de la Ciudad de México, Jalisco, Guanajuato, Estado de México, Colima y Querétaro. En cuanto al turismo internacional, llegaron de Estados Unidos, Francia, Colombia, España, Chile, Costa Rica, Argentina, Cuba, Reino Unido, Omán, Japón, China, Corea (Gobierno de Michoacán, 2021).

Tabla 9. Derrama económica y afluencia de turistas y visitantes a Michoacán en día de muertos

	2018	2019	2020	2021
Afluencia de turistas y visitantes	de 265 mil turistas y visitantes	287 mil turistas y visitantes	130 mil turistas y visitantes	292 mil turistas y visitantes
Derrama económica en pesos corrientes	\$223 millones de pesos	\$240 millones de pesos	\$93 millones de pesos	\$245 millones de pesos

Fuente: elaboración propia con base en (Gobierno de Michoacán, 2021).

3.8 Turismo cultural en la ciudad de Morelia

La línea estratégica 2.6.1 del Plan de Desarrollo Municipal de Morelia 2018-2021 (IMPLAN Morelia 2018-2021, 2019) considera al turismo dentro de sus objetivos principales, al pretender consolidar a Morelia como destino turístico cultural, de naturaleza y de congresos y convenciones. La estrategia que el Gobierno del H. Ayuntamiento se fija para cumplir con dicho objetivo es gestionar programas de promoción y aprovechamiento sustentable de sus atractivos turísticos.

Morelia fue fundada en 1541 como Valladolid. Su extraordinario centro histórico, declarado Patrimonio de la Humanidad en 1991 por la UNESCO, fue construido en el siglo XVII con la característica cantera rosa de la región. Desde la imponente catedral, la ciudad despliega una profusión de palacios como el Palacio de Gobierno; ex conventos como el de San Francisco donde se ubica el Instituto del artesano o el primer conservatorio de América, el Conservatorio de las Rosas, sede del coro de niños cantores de la ciudad.

Además, la ciudad fue un importante centro de conocimiento y cuna del movimiento independentista. En el Colegio de San Nicolás, heredero de la antigua universidad fundada por Don Vasco de Quiroga, estudiaron personajes clave como Agustín de Iturbide y José María Morelos y Pavón, esto cuando Miguel Hidalgo era rector. El mismísimo Morelos ofrece una excelente lección de historia para los niños en la Casa Natal, al igual que el espectáculo de video mapping en la Plaza de Valladolid.

El centro de Morelia es perfecto para ser recorrido con la curiosidad del paseante. Morelianos y visitantes se reúnen en los cafés y restaurantes de los portales. Los turistas pueden explorar la extraordinaria cocina michoacana en exclusivos restaurantes. En pocas cuadras se pueden admirar exquisitas colecciones de arte, ir de compras o asistir a un concierto. Ambiente cosmopolita en el corazón colonial de la ciudad.

El portal de la Secretaría de Turismo en Michoacán (2019), recomienda para el turismo de Morelia 9 experiencias, 313 lugares que conocer, 455 restaurantes para comer y 112 hoteles para hospedarse. Morelia ofrece al turista el tradicional encendido de la Catedral cada sábado, y un paseo al anochecer con los edificios iluminados y sus múltiples recorridos nocturnos de leyendas en edificios antiguos de la ciudad. El turista no puede dejar de probar un tradicional gazpacho de frutas con queso cotija y aderezos picantes como *guste*. Al turista se le recomienda comprar el mejor arte popular en el Instituto del artesano (Casa de las Artesanías). Conocer lo mejor de nuestra gastronomía en restaurantes gourmet y en Morelia en Boca. Vivir el ambiente de los festivales internacionales insignia de música clásica, jazz, órgano, guitarra o cine (Michoacán, 2019).

El patrimonio cultural es un concepto fundamental en esta investigación y según la Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio mundial, cultural y natural celebrada en París en el año 1972, (UNESCO, 1972), se considerará “patrimonio cultural”:

A los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia,

A los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia,

A los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza, así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.

En dicha Convención, cada uno de los Estados Partes reconoce que la obligación de identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir a las generaciones futuras el patrimonio cultural y natural situado en su territorio, le incumbe primordialmente. Procurará actuar con ese objeto por su propio esfuerzo y hasta el máximo de los recursos de que disponga, y llegado el caso, mediante la asistencia y la cooperación internacionales de que se pueda beneficiar, sobre todo en los aspectos financiero, artístico, científico y técnico.

Como bien lo señala la UNESCO, (1991) en el Portal de la Lista de Lugares Patrimonio Mundial Cultural de la Humanidad, Morelia, construida en lo alto de una colina en el siglo XVI ofrece un ejemplo excepcional de planificación urbanística en la que se fusionan los conceptos del Renacimiento español con la experiencia mesoamericana. Sus calles, perfectamente adaptadas a las laderas de la colina, conservan su trazado primigenio. La historia arquitectónica de la ciudad puede leerse en sus más de doscientos edificios históricos. Construidos con la piedra de color rosa característica de la región, estos monumentos ponen de manifiesto la magistral y ecléctica fusión del espíritu medieval con elementos renacentistas, barrocos y neoclásicos. Morelia fue cuna de varios personajes importantes de la independencia de México y desempeñó un importante papel en la historia del país.

El centro histórico de Morelia, de acuerdo a la UNESCO (2019), fue construido en el siglo XVI de acuerdo con un diseño de "tablero de ajedrez". La parte central del centro histórico de Morelia incluye 249 monumentos de primera importancia, de los cuales 21 son iglesias y 20 son construcciones civiles, que cristalizan la historia arquitectónica de la ciudad. La sobriedad del paisaje urbano se ve reforzada por muchas fachadas barrocas características de los fundamentos religiosos, como la catedral y las iglesias de Santa Rosa, de las Monjas y Guadalupe. Aunque la mayoría de los monumentos se erigieron en los siglos XVII y XVIII, los estilos de períodos anteriores y posteriores (Edad Media, Renacimiento y Neoclasicismo) se fusionan en la creación del "Barroco Moreliano". Juntos, forman una unidad armoniosa que refuerza el uso medido de elementos arquitectónicos en piedra rosa, las numerosas arcadas y las imponentes torres y cúpulas cubiertas con azulejos que dominan la ciudad.

El valor histórico de la ciudad de Morelia recae en que, bajo el nombre de Valladolid, la ciudad fue, a principios del siglo XIX, uno de los principales centros de lucha por la independencia del país. Dos sacerdotes recibieron notoriedad: Miguel Hidalgo y José María Morelos. Es para la gloria de este último, nativo de Valladolid, que la ciudad pasó a llamarse Morelia en 1828.

La UNESCO señala como criterios que cumple el centro Histórico de Morelia que es un excelente ejemplo de planificación urbana que asocia las ideas del Renacimiento español con la experiencia mesoamericana.

Más de doscientos edificios históricos reflejan la historia arquitectónica de la ciudad. En estas obras maestras construidas con piedra rosa característica de la región, el espíritu medieval se combina con el estilo de los elementos renacentistas, barrocos, neoclásicos y eclécticos con un dominio y talento excepcionales.

La UNESCO toma en cuenta la Integridad de los lugares Patrimonio Mundial, uno de los valores universales del Centro Histórico de Morelia radica en que se ha mantenido el modelo original de desarrollo urbano, que es. Además, el espacio público urbano ha conservado su integridad y las calles aún siguen el diseño original.

A pesar de los cambios de uso necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad civil, los monumentales edificios de estilo barroco han conservado sus propias características arquitectónicas. La transformación de viejos edificios residenciales a nuevos usos relacionados con el turismo se ha logrado con respecto a la integridad del sitio inscrito.

Cabe señalar, sin embargo, que el patrimonio construido en buenas condiciones se encuentra principalmente en el corazón del centro histórico. La conservación del patrimonio construido de los barrios tradicionales y vecinos ha recibido menos atención y ha aumentado el número de edificios en mal estado.

La UNESCO toma en cuenta la autenticidad del Patrimonio Mundial, señalando que el trabajo de restauración de los conjuntos monumentales, especialmente religiosos, se llevó a cabo de acuerdo con los criterios de autenticidad del sitio. La recuperación de las áreas urbanas para fines comunitarios ha permitido apreciar toda su riqueza, al tiempo que promueve su conservación. Las campañas de difusión sobre los importantes acontecimientos históricos de Morelia ayudan a fortalecer la memoria del centro histórico. En este sentido, se organizaron varios eventos para conmemorar el Bicentenario de la Independencia de México.

Con respecto a la práctica de conservación que afectó la autenticidad de algunos edificios (la eliminación de yeso exterior), considerado en el informe de evaluación de ICOMOS en 1990 como incompatible con la Carta de Venecia, se inició un lento proceso de recuperación de las fachadas de monumentos importantes hasta la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial en 1991.

Con respecto a la falsificación estética de edificios contemporáneos (aplicación de una fachada colonial en un nuevo edificio), esta práctica de construcción local ha estado restringida desde 1993. El Programa de Desarrollo Urbano para el Centro Histórico de Morelia, aprobado en 2001 por el Cabildo Municipal, prohíbe en adelante construcción de edificios contemporáneos que imitan estilos históricos.

La protección del Centro Histórico de Morelia está garantizada por un conjunto de leyes, decretos y reglamentos. La Ley de preservación y catalogación del patrimonio, cuyo objetivo es garantizar el uso correcto de los monumentos y las áreas históricas, turísticas y arqueológicas del Estado de Michoacán, se promulgó en 1974.

En 1983, un acuerdo entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Estado condujo a la creación de la Comisión Técnica y Asesora para las Áreas y Monumentos Históricos del Estado. A nivel municipal, los Programas Urbanos relacionados con el área histórica se actualizan cada tres años. Desde 2005, se estableció el Consejo de Sitios Culturales del Centro Histórico de Morelia y se actualizó el Programa de Desarrollo Urbano del Centro Histórico (aprobado en 2001). El plan de gestión del sitio también se ha finalizado.

En 2001, el Catálogo de Monumentos Históricos de Morelia hizo un inventario de 1700 edificios de valor histórico y artístico en el Centro Histórico de Morelia (área de monumentos históricos) y la zona de amortiguamiento. Entre 1993 y 2007, la intervención estatal en la restauración de los monumentos listados generó inversiones por valor de 256 millones de pesos.

La gestión del patrimonio por parte del Estado tiene como objetivo su preservación y uso en apoyo del desarrollo regional a través del turismo. El Decreto Federal de 5 de septiembre de 2005 ofrece incentivos financieros para alentar la inversión del sector privado en la restauración y rehabilitación del patrimonio construido. La ley municipal vigente desde 1998 establece exenciones de impuestos y orientación técnica para la conservación del patrimonio.

Desafortunadamente, estas herramientas de protección son ignoradas por la mayoría de los propietarios.

El Centro Histórico de Morelia se consolidó a través de una serie de políticas de desarrollo turístico en el marco del Decreto General. Las políticas públicas aplicadas desde la inscripción del sitio en la Lista del Patrimonio Mundial, la canalización de proyectos de inversión pública hacia proyectos relacionados con edificios y áreas patrimoniales, así como el proceso de redención del espacio público urbano, han posicionado al turismo como un importante vector de desarrollo económico. La visión a largo plazo del municipio es hacer de Morelia una ciudad sostenible de clase mundial, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, a través del desarrollo económico y la presencia de servicios públicos efectivos, todo en armonía con el medio ambiente.

Las prioridades estratégicas son la finalización y publicación del Programa de Gestión del Centro Histórico y la generación de un instrumento normativo y legal que garantice una gestión integrada a largo plazo. También es importante controlar la presión del sector inmobiliario y turístico, hacer frente a la pérdida de viviendas y abordar los problemas relacionados con el transporte (carreteras, transporte público, tráfico pesado, congestión). Igualmente importante es establecer un sistema de evaluación independiente, externo a las agencias gubernamentales, para garantizar la objetividad y el rigor académico (UNESCO, 2019).

En el Primer Congreso Mundial de Turismo y Cultura llevado a cabo en Cambodia en el año 2015, la UNESCO y la OMT resaltaron la importancia del Turismo Cultural en el mundo declarando entre otras cosas que el turismo crea inmensas oportunidades para el crecimiento económico inclusivo y el desarrollo sostenible mediante la creación de empleo, la regeneración de las zonas rurales y urbanas, y la apreciación y protección del patrimonio natural y cultural.

De acuerdo a la UNESCO/UNWTO (2015) en 2012, por primera vez, más de mil millones de turistas internacionales viajaron por el mundo, y en 2014, la Lista de Patrimonio Mundial llegó a 1000 sitios.

La cultura, reflejada en el patrimonio y las tradiciones tanto como en el arte contemporáneo, los idiomas, la cocina, la música, las artesanías, los museos y la literatura, tiene un valor incalculable para las comunidades de acogida, da forma a las identidades de la comunidad y fomenta el respeto y la tolerancia entre las personas, se ha convertido en un elemento clave en el turismo, creando diferencias distintivas entre destinos; y además el turismo cultural puede contribuir

significativamente al desarrollo socioeconómico y al empoderamiento de las comunidades locales.

El patrimonio cultural inmaterial se encuentra en aquellas prácticas, expresiones, conocimiento y habilidades, así como en objetos asociados y espacios culturales, que las comunidades y los individuos reconocen como parte de su patrimonio cultural. Transmitido a través de generaciones y recreado constantemente, proporciona a la humanidad un sentido de identidad y continuidad. Esta riqueza mundial de tradiciones se ha convertido en una de las principales motivaciones para viajar, ya que los turistas buscan involucrarse con nuevas culturas y experimentar la variedad mundial de artes escénicas, artesanías, rituales, cocinas e interpretaciones de la naturaleza y el universo (World Tourism Organization, 2011).

Uno de los desafíos que enfrenta actualmente el sector turístico, de acuerdo al Estudio sobre Turismo y Patrimonio Cultural Inmaterial de la OMT, (World Tourism Organization, 2011) es contribuir a la identificación, protección y salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial a través del desarrollo turístico. Fomentando el uso responsable del patrimonio para fines turísticos se puede proporcionar nuevas oportunidades de empleo, ayudar a aliviar la pobreza, frenar la migración rural entre los jóvenes y los empleados marginales, y fomentar un sentido de orgullo entre las comunidades. El turismo también ofrece un poderoso incentivo para preservar y mejorar el patrimonio cultural inmaterial, ya que los ingresos que genera pueden canalizarse hacia iniciativas para ayudar a la supervivencia de la comunidad a largo plazo.

Según la UNESCO en su Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, México cuenta con diez tradiciones registradas, dentro de ellas se encuentra la cocina tradicional mexicana y las fiestas indígenas para el día de muertos, tradiciones de origen Michoacano.

La cocina tradicional mexicana, inscrita en el año 2010 a dicha Lista, como lo publica en su Portal la UNESCO es un modelo cultural completo que comprende actividades agrarias, prácticas rituales, conocimientos prácticos antiguos, técnicas culinarias y costumbres y modos de comportamiento comunitarios ancestrales. Esto ha llegado a ser posible gracias a la participación de la colectividad en toda la cadena alimentaria tradicional: desde la siembra y recogida de las cosechas hasta la preparación culinaria y degustación de los manjares (UNESCO, 2019).

Así mismo, la UNESCO declaró el 16 de noviembre de 2010 como el “Día Nacional de la Gastronomía Mexicana” para conmemorar la cocina tradicional de México como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Así es como la UNESCO ha contribuido a revalorizar el patrimonio gastronómico: mediante la promoción del valor de los bienes culturales que forman parte de la Lista del Patrimonio Cultural Mundial Inmaterial (particularmente de las expresiones culinarias y alimentarias tradicionales) y cuyo valor, este organismo, clasifica como “excepcional y de carácter universal”.

De acuerdo al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), los espacios de la ciudad de Morelia son un conjunto de gran valor por sus características formales de edificación, armonía volumétrica, calidad constructiva y unidad plástica en que se presentan los diferentes estilos arquitectónicos desarrollados a través de los siglos, lo que permitió consolidar un estilo local, como elocuente testimonio para la historia arquitectónica de la nación.

La UNESCO reconoció en el año 2008 a Las fiestas indígenas dedicadas a los muertos como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. En las comunidades indígenas purépechas, esta práctica cultural ancestral resulta de suma importancia por ser una de las expresiones rituales con profunda significación, más allá de su singular vistosidad. Con la fiesta del Día de los Muertos, tal como la practican las comunidades indígenas, se celebra el retorno transitorio a la tierra de los familiares y seres queridos fallecidos. Esas fiestas tienen lugar cada año a finales de octubre y principios de noviembre. Este periodo marca el final del ciclo anual del maíz, que es el cultivo predominante en el país.

Para facilitar el retorno de las almas a la tierra, las familias esparcen pétalos de flores y colocan velas y ofrendas a lo largo del camino que va desde la casa al cementerio. Se preparan minuciosamente los manjares favoritos del difunto y se colocan alrededor del altar familiar y de la tumba, en medio de las flores y de objetos artesanales, como las famosas siluetas de papel. Estos preparativos se realizan con particular esmero, pues existe la creencia de que un difunto puede traer la prosperidad (por ejemplo, una abundante cosecha de maíz) o la desdicha (enfermedad, accidentes, dificultades financieras, etc.) según le resulte o no satisfactorio el modo en que la familia haya cumplido con los ritos. Los muertos se dividen en varias categorías en función de la causa del fallecimiento, edad, sexo y, en ciertos casos, profesión. Se atribuye un día específico de culto para cada categoría. Este encuentro anual entre los pueblos indígenas y sus ancestros cumple una función social considerable al afirmar el papel del individuo dentro de la sociedad.

También contribuye a reforzar el estatuto político y social de las comunidades indígenas de México.

Las fiestas indígenas dedicadas a los muertos están profundamente arraigadas en la vida cultural de los pueblos indígenas de México. Esta fusión entre ritos religiosos prehispánicos y fiestas católicas permite el acercamiento de dos universos, el de las creencias indígenas y el de una visión del mundo introducida por los europeos en el siglo XVI.

4. CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el diseño de la investigación, se señala que el estudio es cualitativo y sus demás características. Además de caracterizar al sujeto de estudio como lo es las empresas del sector turístico. El instrumento de medición fue el cuestionario, el cual se le aplicó a los directivos de la muestra en la obtención de datos primarios.

4.1 Diseño de la investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Partiremos nuestro estudio desde la perspectiva de la investigación de tipo cualitativa. La investigación cualitativa es un método no estructurado, basado en pequeñas muestras que se proponen para proporcionar la idea y comprensión más profunda del problema (Arias, 2007).

“Las investigaciones cualitativas se basan en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general” (Hernández et al., 2010, p 9).

Se destaca que la investigación es hipotética y correlacional-causal. Es hipotética ya que se ha establecido una respuesta tentativa a la problemática en forma de hipótesis, en la cual se establecen las posibles relaciones entre las variables de la investigación, y la cual será confirmada o disconfirmada en la investigación (Batthyány et al., 2011), (Kerlinger & Lee, 2002).

La estrategia metodológica fue mixta. En los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. Se consideran estudios multimetódicos una vez que deben integrar de forma sistémica métodos de los estudios cuantitativos y cualitativos para conocer más a fondo el fenómeno (Hernández et al., 2010). Dada la naturaleza misma de la investigación, un método mixto permitirá tener un mejor conocimiento del fenómeno.

La presente investigación se realizó en dos etapas. La primera se sustenta en investigación documental ya que implica como paso previo obligado una consulta a la bibliografía previa existente de forma organizada (Belmonte, 2002). Por lo tanto, el siguiente paso consistió en la recolección de datos primarios para, a partir de diferentes pruebas estadísticas, establecer la correlación que existe entre cada una de las variables independientes con la dependiente. Por lo general, en las investigaciones del área de las ciencias sociales se llevan a cabo por muestreo y no por censo. Se opta por muestreo por economía en tiempo y recursos.

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población” (Roberto Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 173).

Cabe destacar que en la presente investigación se trabajó con una muestra, por lo que se realizaron pruebas estadísticas para fortalecer el análisis y estas pruebas están en concordancia a la naturaleza de las variables. En la presente investigación las pruebas para analizar las variables incluyeron tanto variables paramétricas como no paramétricas. Para realizar el análisis estadístico descriptivo y prueba de hipótesis se utilizó el software IBM SPSS. Así mismo se utilizó también el análisis de Ecuaciones Estructurales utilizando el software PLS-SEM.

Se enfatiza el hecho de que en el ámbito de las ciencias sociales es habitual el uso de pruebas no paramétricas, ya que muchas variables, a pesar de ser numéricas, no siguen las condiciones de parametricidad (Berlanga & Rubio, 2012).

La prueba de hipótesis de las variables no paramétricas se realizó con la prueba estadística Chi cuadrada. Ésta es una prueba de bondad de ajuste, que permite comparar la posible diferencia entre las frecuencias observadas en la distribución de una variable con respecto a las esperadas, en razón de una determinada hipótesis (Gómez-Gómez, Danglot-Banck, & Vega-Franco, 2003).

4.2 Horizonte temporal y espacial

La presente investigación es transversal, siguiendo a Hernández et al., (2010), quien señala que las investigaciones transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Es

por ello que nuestra investigación es transversal y se ubica en el municipio de Morelia Michoacán. En específico nuestro objeto de estudio son los hoteles y restaurantes del sector turístico. El periodo de recolección de datos comenzó en el año 2020 y concluyó en el año 2021.

4.3 Unidad y sujeto de estudio

La unidad de análisis se definió como los hoteles y restaurantes del sector turístico ubicados en Morelia. Para ubicar las empresas se recurrió al Registro Nacional de Turismo (RNT). El Registro Nacional de Turismo, es el catálogo público de prestadores de servicios turísticos en el país, el cual constituye el mecanismo por el que el Ejecutivo Federal, los Estados, Municipios y la Ciudad de México, podrán contar con información sobre los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional, con objeto de conocer mejor el mercado turístico y establecer comunicación con las empresas cuando se requiera (DOF, 2017).

Tal como está vigente en el Diario Oficial de la Federación (2017), para los efectos de la Ley General de Turismo, los siguientes términos se definirán de esta manera:

Se entenderá por actividades turísticas, las que realizan las personas durante sus viajes y estancias temporales en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines de ocio y otros motivos.

Servicios turísticos son los servicios dirigidos a atender las solicitudes de los turistas a cambio de una contraprestación.

Prestadores de servicios turísticos son las personas físicas o morales que ofrezcan, proporcionen, o contraten con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere esta Ley.

Turistas son las personas que viajan temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que utilicen alguno de los servicios turísticos a que se refiere esta Ley.

La Ley General de Turismo establece como prestadores de servicios turísticos a: 1) las agencias de viajes, 2) agencias integradoras de servicios, 3) alimentos y bebidas, 4) arrendadora de autos, 5) balnearios y parque acuáticos, 6) campo de golf, 7) guardavida/salvavidas, 8) guía de turistas, 9) hospedaje, 10) operadora de aventura/ naturaleza, 11) operadora de buceo, 12) operadora de marina turística, 13) parque temático, 14) SPA, 15) tiempos compartidos, 16) tour operador, 17) transportadora turística y 18) vuelo en globo aerostático. No obstante, la misma ley establece la posibilidad de anexar más categorías de considerarse necesarias.

Para la presente investigación se consideran exclusivamente a las empresas prestadoras de servicios turísticos registradas en el catálogo del RNT en Morelia: 1) alimentos y bebidas, 2) hospedaje.

Se determinó establecer el Anuario Estadístico y Geográfico del Estado de Michoacán de Ocampo 2017, que está publicado en la página web oficial de la Secretaría de Turismo Federal a través de DataTur como la base de datos que servirá de fuente para conocer las empresas de servicios turísticos que están establecidas en el municipio de Morelia, Michoacán.

Al momento de la consulta, se encontraron registrados en el municipio de Morelia 83 establecimientos de alimentos y bebidas, y 121 hoteles en la base de datos de la Secretaría de Turismo (INEGI, 2018).

Alimentos y bebidas, son los negocios que tienen como función principal preparar y servir alimentos y bebidas cuidando los estándares de calidad, servicio e higiene; principalmente ubicado en las áreas circundantes o dentro de aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos, zonas arqueológicas, Centros Integralmente Planeados (CIPs), playas, puertos marítimos, centros de ciudad, destinos, rutas y circuitos turísticos, así como en otros espacios con vocación turística.

Por otro lado, en la categoría de hospedaje están las empresas que proveen la infraestructura y equipamiento para prestar el servicio de alojamiento con fines turísticos y, en su caso, alimentación y servicios complementarios demandados por el turista; principalmente ubicados en las áreas circundantes o dentro de aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos, zonas arqueológicas, Centros Integralmente Planeados (CIPs), playas, puertos marítimos, centros de ciudad, rutas, circuitos y destinos turísticos, así como en otros espacios con vocación turística (DOF, 2016).

A partir de los primeros datos obtenidos se puede precisar que las empresas que se encuentran registradas en el Registro Nacional de Turismo de Morelia son Pymes (Sectur, 2019a).

Para conocer la categoría de cada hotel es que se procedió a la búsqueda de todos los hoteles de Morelia ofertados en la página de Booking.com. Booking.com es una página de reservas de hospedaje de gran aceptación a nivel mundial. Los hoteles que tienen cinco estrellas son 9. Los

hoteles con cuatro estrellas son 33. Los hoteles con tres estrellas son 40, los hoteles con dos estrellas son 9 y los hoteles que no cuentan con ninguna estrella son 30.

Tabla 10. Relación de Hoteles en Morelia, Michoacán

No.	Nombre comercial	Categoría por estrellas	No.	Nombre comercial	Categoría por estrellas
1	Best Western Plus Gran Hotel Morelia	5	61	Hotel Holiday Inn Morelia	3
2	Cantera 10 Hotel Boutique	5	62	Hotel Hosting House Express	3
3	Casa de La Loma	5	63	Hotel La Merced	3
4	Casa Grande Hotel Boutique	5	64	Hotel Marcella Clase Ejecutiva	3
5	Hotel Boutique Rayón 50	5	65	Hotel Ónix Morelia	3
6	Hotel de la Soledad	5	66	Hotel Palacio Rojo	3
7	Hotel Virrey de Mendoza	5	67	Hotel Real San Juan	3
8	Villa Montaña Hotel & Spa	5	68	Hotel Refugio Agustino	3
9	Villa San José Hotel & Suites	5	69	Hotel Refugio Victoria	3
10	Casa Embrujo Morelia Boutique	4	70	Hotel Rincón Tarasco	3
11	Casa Eugenia	4	71	Hotel Ross	3
12	Casa José María	4	72	Hotel San Fransiskuni	3
13	Casona Rosa	4	73	Hotel San Miguel	3
14	Fiesta Inn Morelia Altozano	4	74	Hotel y Hostel Allende	3
15	Gamma de Fiesta Inn Morelia Beló	4	75	Hotel Qualitel Centro Histórico	3
16	Gamma Morelia Vista Bella	4	76	Hotel Qualitel Plus	3
17	Hotel & Suites Galería	4	77	Howard Johnson Hotel	3
18	Hotel & Suites Villa del Sol / Morelia	4	78	La siesta del fauno	3

19	Hotel Belo Grand Morelia	4	79	NaNa Vida Hotel Morelia	3
20	Hotel Boutique Casa San Diego	4	80	OYO Hotel Morelia	3
21	Hotel Boutique Casa Madero	4	81	Rymma Hotel	3
22	Hotel Boutique María	4	82	Vista Express Morelia	3
23	Hotel California	4	83	Capital O Hotel Casa Blanca	2
24	Hotel Cantera Rosa	4	84	Collection O Casa del Virrey	2
25	Hotel Casa en el Campo	4	85	Ende del corazón	2
26	Hotel Casino Morelia	4	86	Hotel Atilanos	2
27	Hotel City Express	4	87	Hotel el Fraile	2
28	Hotel Diana del Bosque	4	88	Hotel Holiday Inn Express Morelia	2
29	Hotel Grand Centurión	4	89	Hotel México	2
30	Hotel Herencia by Hosting House	4	90	OYO Hotel Árbol Grande	2
31	Hotel Horizon Morelia	4	91	OYO La Casita	2
32	Hotel Las Américas	4	92	Casa Amadis	
33	Hotel Los Juaninos	4	93	Casa Ana Celia	
34	Hotel Mesón de los Remedios	4	94	Casa Aura	
35	Hotel Misión Catedral	4	95	Casa del Centro	
36	Hotel Pórtico Cultural	4	96	Casa Escutia	
37	Hotel Real Valladolid	4	97	Casa Monarca	
38	Hotel Romance Morelia	4	98	Easy Room Centro Histórico	
39	M Hoteles Concepto	4	99	El Laberinto hospedaje en casa	
40	Maja Hotel Boutique	4	100	El Suburbio	
41	Posada Vista Bella	4	101	Estanza Hotel & Suites	
42	Turotel Morelia	4	102	Hostal The only backpackers Morelia	

43	Cabañas el Chalet	3	103	Hostal Mich
44	Capital O Hotel Victoria Morelia	3	104	Hotel Campestre Torreblanca
45	Casa de los Dulces sueños	3	105	Hotel Casa Blanca
46	Casa Limonchelo Hotel B&B	3	106	Hotel Dorado
47	Comfort Inn Morelia	3	107	Hotel Fénix
48	Hotel & Suites Hacienda Montesinos	3	108	Hotel Galería Suites
49	Hotel & Suites San Miguel	3	109	Hotel Punta Galería S.A de C.V
50	Hotel Alameda	3	110	Hotel y Posada Refugio Independencia
51	Hotel Avenida	3	111	Hotel y Spa Casa de Campo
52	Hotel Casa del Anticuario	3	112	La Casona de Tacubaya
53	Hotel Casa Galeana	3	113	Motel Autoparador LA
54	Hotel CEO	3	114	Motel Madero
55	Hotel Colonial	3	115	Pórtico Hotel Cultural
56	Hotel el Carmen	3	116	Posada San Martín
57	Hotel Estefanía	3	117	Punto Morelia Centro
58	Hotel Florencia Regency	3	118	Suite Dangar
59	Hotel Gertrudis Morelia	3	119	Suites Villa del Sol
60	Hotel Historia	3	120	Urban Loft

Fuente: elaboración propia con base en (Booking.com, 2020; INEGI, 2018; Sectur, 2019a).

Tabla 11. Relación de restaurantes en Morelia, Michoacán registrados en el RNT

No.	Nombre comercial	No.	Nombre comercial
1	Burger King Morelia Altozano	43	Mariscos Pulpo Limón
2	Bar El Marqués de Modéjar	44	Mariscos el tiburón de la costa
3	Baruba	45	Mi rancho restaurant

4	Beer Bank Morelia	46	Nutrimeals
5	Bocanegra	47	Pinche Pancho
6	Burger King Morelia Altozano	48	Pizza Hut Morelia
7	Burger King Morelia Campestre	49	Red Hot Grill
8	Burger King Morelia Centro I	50	Restaurant Applebees Morelia
9	Burger King Morelia Centro II	51	Restaurant Italianis
10	Burger King Morelia la Huerta	52	Restaurante Catalina de Mendoza
11	Cafetería Portal Matamoros	53	Restaurante ciento37
12	Cafetería Tortas y Jugos El Mago	54	Restaurante la cascada
13	Café Mx	55	Restaurante Liverpool Morelia
14	Cenaduría Lupita	56	Restaurante los Álamos
15	Cocol Bistró	57	Restaurante Marogui
16	Cuish cocina & boutique	58	Restaurante Rincón real
17	Chilis Morelia	59	Restaurante Selene
18	Chinas cocina	60	Río 53 hamburguesería
19	Don Rubén carnitas	61	Shaking Cam
20	Domino's Pizza Campestre	62	Sanborns Altozano
21	Domino's Pizza Libramiento	63	Sanborns Las Américas
22	Domino's Pizza Macro plaza Estadio	64	Sanborns Portal Galeana
23	Domino's Pizza Pípila	65	Simona equilibrio y comunidad
24	Domino's pizza	66	Starbucks coffee Camelinas
25	El Barrilete	67	Starbucks Coffee la huerta
26	El Perico Taquería	68	Starbucks Coffee Morelia campestre
27	El Portón Morelia	69	Starbucks Coffee Paseo Morelia
28	El Solar de Villagrán	70	Starbucks Coffee Ventura Puente
29	Estancia Camelinas Restaurante	71	Sushi Factory Morelia
30	Fonda Santa María	72	Taco boom
31	Gaspachos el Boulevard matriz	73	Tata Mezcalería + Cocina de Autor
32	Gaspachos el Boulevard plaza san miguel	74	Tortas y jugos el mago altozano
33	Gaspachos el Boulevard sucursal centro	75	Tortas y Jugos El Mago Camelinas
34	Gaspachos el Boulevard sucursal santa maría	76	Tortas y jugos el mago camelinas terrazas

35	Hotel Holiday Inn Morelia Restaurante	77	Tortas y Jugos El Mago Camelinas Terrazas
36	La cabaña del güero Max	78	Turotel Morelia restaurante
37	La Cantina de Willy desde 1902	79	Vacanegra
38	La Copa de Oro	80	Villa montaña hotel & spa
39	La conspiración 1809	81	Vips Morelia camelinas
40	Lasagna Factory	82	Vips Morelia centro
41	Marceva	83	Vips Morelia la Huerta
42	Mariscos el Navegante		

Fuente: elaboración propia con base en el Registro Nacional de Turismo, (Sectur, 2019a).

Además, se establece como sujeto de estudio al dueño, directivo o encargado de administrar la organización, por tener una opinión con conocimiento de razón, una visión amplia y objetiva del fenómeno y la empresa.

De acuerdo a la Base de Datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), los restaurantes se clasifican en seis tipos, restaurante con servicio de preparación de alimentos a la carta, restaurante con servicio de preparación de antojitos, restaurante con servicio de preparación de pescados y mariscos, restaurante con servicio de preparación de pizzas y hamburguesas, restaurante con servicio de preparación de tacos y tortas y restaurante con autoservicio (INEGI, 2020).

4.4 Universo de estudio y muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés compuesto por las unidades que efectivamente se observan y representan a las otras unidades que no se observan, sobre el cual se recolectarán datos y que además, como criterio de validación, deberá ser un subgrupo representativo Belmonte (2002), suficiente y proporcional de dicha población o universo (Kerlinger & Lee, 2002), (Hernández et al., 2010). La muestra es probabilística ya que se basa en el principio de equiprobabilidad, es decir, presupone que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández et al., 2010), con lo que se asegura que la muestra extraída sea representativa.

En primer lugar, una muestra debe ser tan grande como sea posible, pues a menor tamaño de la muestra mayor será el error (Kerlinger & Lee, 2002). Sin embargo, debido a que muchas de las empresas a las que se les solicitó apoyo no aceptaron contestar el instrumento de medición, la muestra resultó ser pequeña. Sólo 64 empresas brindaron información por medio del cuestionario aplicado. Es por ello que el análisis de resultados se realizó con el programa estadístico PLS-SEM, el cual es apto para muestras pequeñas.

PLS-SEM trabaja eficientemente con tamaños muestrales reducidos y no presenta casi prácticamente ningún tipo de exigencia respecto a la distribución de los. Se recomienda que el tamaño mínimo de la muestra en un análisis PLS-SEM sea una cifra igual a multiplicar por 10 el número de caminos estructurales dirigidos a un determinado constructo en el modelo estructural (Hair et al., 2019: 53). En el caso de la presente investigación, el modelo estructural cuenta con seis caminos estructurales, el resultado de multiplicar los caminos estructurales por 10 es 60, así que la muestra de 64 empresas es suficiente para realizar análisis estadísticos en PLS-SEM.

4.5 Instrumento de medición

El instrumento de medición a emplear en esta investigación es el cuestionario. El cuestionario como herramienta metodológica consiste en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito.

Esta herramienta se utiliza tanto en la investigación de enfoque cualitativo como cuantitativo (Hernández et al., 2010). El elemento básico del cuestionario son las preguntas o ítems, por ello la calidad de un cuestionario recae básicamente en la clase de preguntas y en su adecuada formulación.

El cuestionario a utilizar es de tipo politómico categorizado, dado que permite recabar mayor información y facilita el análisis de resultados. Los ítems que constituyen el cuestionario se presentaron en diferentes formas ya que cada parte del cuestionario permitirá obtener información particular y ello permitirá realizar diferentes pruebas de análisis.

4.6 Diseño del cuestionario

El trabajo de campo inició con la preparación del borrador del instrumento para ser aplicado y validado por 5 directivos o administradores de empresas del sector turístico, así como por 3 expertos en el área de la administración de empresas turísticas. Los expertos son investigadores

y académicos de la Universidad Autónoma de Madrid con los cuales se realizó la estancia doctoral. A partir de las sugerencias, se corrigió la redacción de 16 ítems por resultar poco comprensibles y se agregaron 2 ítems con las preguntas CD05 y CD08. Además, se corrigieron diversos errores de formato.

Resultando así el cuestionario para aplicarlo en el estudio de campo.

Ficha técnica del Cuestionario

Colectivo: Directores y Administradores de la empresa

Ámbito geográfico: Ciudad de Morelia Michoacán

Tipo de encuesta: 51 preguntas cerradas utilizando una escala Likert de 5 puntos

Tamaño de la población: 83 restaurantes y 121 hoteles

Software a usar: SPSS 25 y PLS-SEM

El cuestionario se encuentra en los Anexos del documento.

4.7 Recolección de datos

La recolección de datos se realizó seleccionando aleatoriamente empresas del RNT. Por cuestiones de seguridad, ya que el estudio de campo se realizó en el periodo de pandemia de Covid-19, se les envió por correo electrónico el cuestionario a las empresas del RNT, varias empresas decidieron no contestar el cuestionario, finalmente respondieron 64 empresas. Una vez recolectadas las encuestas, se vaciaron los datos al software estadístico IBM SPSS versión 25 para realizar las pruebas estadísticas pertinentes de acuerdo a la naturaleza del instrumento. Posteriormente la base de datos se analizó en el software Smart PLS3 con la finalidad de realizar el análisis factorial confirmatorio y el modelo de ecuaciones estructurales (en adelante SEM).

4.8 Modelos de ecuaciones estructurales (SEM)

Los modelos de ecuaciones estructurales (llamados SEM por la abreviatura de *Structural Equation Models*) son una familia de modelos estadísticos multivariante utilizada para contrastar modelos que proponen relaciones causales entre variables. Son menos restrictivos que los modelos de regresión. Son también matemáticamente más complejos que otros modelos multivariantes como los de regresión o el análisis factorial exploratorio. En su sentido más simple,

los SEM proporcionan la estimación más adecuada y apropiada para una serie de ecuaciones de regresión múltiple separadas, estimadas simultáneamente (Hair, Black, Babin, & Rolph, 2010). Los SEM son procedimientos estadísticos para probar hipótesis sean de medida, funcionales, predictivas y causales (Bagozzi & Yi, 2012). Los puntos fuertes de los SEM son haber desarrollado convenciones que permiten su representación gráfica, la posibilidad de hipotetizar efectos causales entre las variables, permitir la concatenación de efectos entre variables y permitir relaciones recíprocas entre variables (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010:35).

En la representación gráfica del SEM las variables centrales se muestran como elipses o círculos, con flechas usadas para conectar estas variables, a fin de ajustarse a las hipótesis. Las variables centrales en una teoría tienen varios nombres: variables latentes, variables teóricas, constructos o constructos teóricos, variables no observables, factores, rasgos o, simplemente, conceptos (Bagozzi & Yi, 2012). Los constructos se consideran exógenos o endógenos. Mientras que las construcciones exógenas actúan como variables independientes y no tienen una flecha apuntando hacia ellas, los constructos endógenos se explican mediante otros constructos. Significan la noción de que las variables en las teorías e hipótesis y se enmarcan típicamente como abstracciones, tipos ideales o ideas concebidas conceptualmente sin error de medición necesariamente en mente.

Posteriormente, cada variable latente se conecta a uno o más rectángulos o cajas, que designan medidas de las variables latentes. Las mediciones también se conocen como variables manifiestas, variables empíricas, variables observadas, observaciones, indicadores o simplemente medidas. Las conexiones de variables latentes a variables manifiestas también están representadas por flechas.

Para representar las relaciones que muestran los efectos de una variable latente endógena en otra variable latente endógena el símbolo es β . En sí β es un coeficiente de regresión, pero a diferencia de los coeficientes aparentemente similares en la regresión múltiple tradicional (donde las variables independientes y dependientes son variables observadas y los coeficientes de regresión pueden estar contaminados por error de medición) los β se corrigen por la falta de fiabilidad de los indicadores.

4.9 Beneficios de los SEM

La creciente dependencia y aceptación del análisis estadístico, así como la llegada de poderosos sistemas informáticos que permiten manejar grandes cantidades de datos, allanó el camino para el desarrollo de técnicas de análisis de próxima generación más avanzadas. El SEM se encuentra entre las técnicas de análisis estadístico avanzado más útiles que han surgido en las ciencias sociales en las últimas décadas. SEM es una clase de técnicas multivariantes que combinan aspectos de análisis factorial y regresión, permitiendo al investigador examinar simultáneamente la relación entre variables medidas y variables latentes, así como entre variables latentes (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

El uso de SEM produce beneficios que no son posibles con los métodos estadísticos de primera generación. Bagozzi & Yi (2012) establecen las siguientes ventajas de los SEM sobre otros métodos estadísticos:

1. Proporcionan una función integradora (un único paraguas de métodos en los principales programas).
2. Ayudan a los investigadores a ser más precisos en su especificación de hipótesis y operacionalizaciones de constructos.
3. Toman en cuenta la confiabilidad de las medidas en las pruebas de hipótesis de maneras que van más allá del promedio de construcciones de medidas múltiples.
4. Orientan la investigación exploratoria y confirmatoria de una manera que combine la autopercepción y las habilidades de modelado con la teoría. Funcionan bien bajo la filosofía del descubrimiento o la filosofía de la confirmación.
5. A menudo sugiere nuevas hipótesis que originalmente no se consideraban y abren nuevas vías para la investigación.
6. Son útiles en investigaciones experimentales o de encuestas, estudios transversales o longitudinales, esfuerzos de medición o pruebas de hipótesis, dentro o entre grupos y contextos institucionales o culturales.
7. Son fáciles de usar.

Sin embargo, al igual que cualquier procedimiento estadístico, los SEM por sí mismos no prueban la causalidad. Los SEM deben implementarse junto con procedimientos metodológicos sólidos para respaldar los reclamos causales, por lo que lo recomendable es llamarles correlacionales predictivos.

Aunque inicialmente SEM adoptó un enfoque basado en la covarianza (CB-SEM), los investigadores también tienen la opción de elegir la técnica de mínimos cuadrados parciales basados en la varianza (PLS-SEM). PLS-SEM es una técnica SEM basada en un enfoque iterativo que maximiza la varianza explicada de construcciones endógenas. A diferencia de CB-SEM, que apunta a confirmar teorías al determinar qué tan bien un modelo puede estimar una matriz de covarianza para los datos de muestra, PLS-SEM funciona de forma muy parecida a un análisis de regresión múltiple (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). PLS-SEM ha recibido recientemente una atención considerable debido a la capacidad del método para manejar problemas de modelado que ocurren rutinariamente en las ciencias sociales, como características de datos inusuales (por ejemplo, datos no normales), modelos altamente complejos o muestras pequeñas. De ahí que se haya posicionado en una variedad de disciplinas como marketing, gestión estratégica, sistemas de información de gestión, administración de operaciones y contabilidad.

El SEM se compone de dos elementos:

1. El modelo de medida, en el cual se analizan las cargas factoriales de las variables observables (indicadores) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructo). En esta estructura se evalúa la fiabilidad y validez de las medidas del modelo teórico.
2. El modelo estructural en el cual se analizan las relaciones de causalidad-predictivas entre las variables latentes independientes y dependientes (Leyva-Cordero & Olague, 2015).

En el año de 1921 el biólogo y estadístico Sewall Wright sienta las bases de lo que se conoce como análisis de trayectoria (o path analysis) consistente en una regresión múltiple expresada a través de un diagrama de flujo de la relación interdependiente entre variables. De acuerdo con (Leyva-Cordero & Olague, 2015) esta técnica constituye parte de una segunda generación y se distingue de las basadas en regresión debido a dos características:

1. Permite el modelado simultáneo de relaciones entre múltiples constructos independientes y dependientes (que pasan a denominarse variables latentes exógenas y endógenas); y
2. Permite al investigador construir variables no observables medidas por indicadores, así como estimar el error de las variables observadas.

El uso de la covarianza para estimar los parámetros del modelo estructural supone que se cumplan una serie de hipótesis sobre la normalidad en la distribución de los datos, así como contar con una gran cantidad de observaciones. Ante la rigidez de esta técnica de modelado,

aparece la técnica de mínimos cuadrados parciales como alternativa. Herman Wold, investigador noruego del área de econometría, en 1977 crea la versión definitiva del algoritmo PLS en el campo de la econometría. PLS-SEM puede funcionar con muestra pequeñas, así como con modelos complejos, sin que esto conlleve a problemas de convergencia y consistencia.

5. CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Estadísticos descriptivos

De los 64 establecimientos que brindaron información por medio del cuestionario, el 55% fueron hoteles y 45% restaurantes.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la muestra de la ESTM por categoría.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Hoteles	35	55%
Restaurantes	29	45%
Total	64	100%

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes, entendiendo que la escala utilizada fue:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Tabla 13. Frecuencias de aprendizaje organizacional

AO	AO01	AO02	AO03	AO04	AO05	AO06	AO07	AO08	AO09									
5	49	77	41	64	51	80	19	30	46	72	33	52	48	75	40	63	31	48
		%		%		%		%		%		%		%		%		%
4	15	23	21	33	8	13	19	30	13	20	16	25	16	25	23	36	18	28
		%		%		%		%		%		%		%		%		%
3	0	0%	2	3%	3	5%	17	27	4	6%	9	14	0	0%	0	0%	13	20
								%				%						%
2	0	0%	0	0%	1	2%	4	6%	1	2%	4	6%	0	0%	1	2%	0	0%
1	0	0%	0	0%	1	2%	5	8%	0	0%	2	3%	0	0%	0	0%	2	3%

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Frecuencias de capital humano

CH	CH01	CH02	CH03	CH04	CH05	CH06	CH07	CH08								
5	41	64%	33	52%	24	38%	25	39%	32	50%	53	83%	34	53%	34	53%
4	19	30%	24	38%	18	28%	22	34%	29	45%	9	14%	21	33%	24	38%
3	2	3%	2	3%	19	30%	15	23%	3	5%	1	2%	6	9%	6	9%
2	0	0%	3	5%	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
1	2	3%	2	3%	2	3%	1	2%	0	0%	1	2%	2	3%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Frecuencias de capital organizacional CO01-CO05

CO	CO01	CO02	CO03	CO04	CO05	
5	55	86%	51	80%	38	59%
4	9	14%	9	14%	22	34%
3	0	0%	2	3%	2	3%
2	0	0%	0	0%	2	3%
1	0	0%	2	3%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Frecuencias de capital organizacional CO06-CO10

CO	CO06	CO07	CO08	CO09	CO10	
5	44	69%	48	75%	29	45%
4	17	27%	11	17%	23	36%
3	2	3%	2	3%	9	14%
2	0	0%	2	3%	1	2%
1	1	2%	1	2%	2	3%

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Frecuencias de capital tecnológico

CT	CT01		CT02		CT03		CT04	
5	33	52%	42	66%	41	64%	46	72%
4	23	36%	17	27%	11	17%	15	23%
3	7	11%	5	8%	10	16%	2	3%
2	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
1	1	2%	0	0%	1	2%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Frecuencias de capital relacional

CR	CR01		CR02		CR03		CR04		CR05		CR06		CR07	
5	30	47%	39	61%	26	41%	25	39%	41	64%	52	81%	29	45%
4	18	28%	22	34%	23	36%	21	33%	14	22%	11	17%	23	36%
3	14	22%	2	3%	12	19%	13	20%	7	11%	1	2%	11	17%
2	0	0%	1	2%	1	2%	2	3%	1	2%	0	0%	0	0%
1	2	3%	0	0%	2	3%	3	5%	1	2%	0	0%	1	2%

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Frecuencias de capital social

CS	CS01		CS02		CS03	
5	52	81%	38	59%	58	91%
4	12	19%	12	19%	4	6%
3	0	0%	12	19%	1	2%
2	0	0%	2	3%	0	0%
1	0	0%	0	0%	1	2%

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Frecuencias de capacidades dinámicas CD01-CD05

CD	CD01		CD02		CD03		CD04		CD05	
5	30	47%	46	72%	37	58%	47	73%	53	83%
4	25	39%	15	23%	24	38%	15	23%	7	11%
3	8	13%	3	5%	1	2%	2	3%	4	6%
2	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
1	1	2%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Frecuencias de capacidades dinámicas CD06-CD10

CD	CD06		CD07		CD08		CD09		CD10	
5	51	80%	45	70%	61	95%	43	67%	48	75%
4	11	17%	14	22%	2	3%	20	31%	14	22%
3	0	0%	4	6%	0	0%	1	2%	0	0%
2	1	2%	1	2%	1	2%	0	0%	1	2%
1	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%

Fuente: elaboración propia

5.2 Confiabilidad y validez del modelo en SPSS

Respecto a la confiabilidad y validez del modelo se debe realizar el análisis de la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna y la validez convergente. La fiabilidad del ítem se establece a través de las correlaciones simples entre los indicadores con su respectivo constructo. Las varianzas de las variables serán explicadas a través del valor de la *Communality* o de carga (Leyva-Cordero & Olague, 2015) cuyo valor tendrá que ser de 0.50 o mayor. Los valores superiores a 0.5 se consideran adecuados, pero son deseables valores mayores 0.6. (Bagozzi & Yi, 1988, p.80). Lo anterior proporciona una evidencia de fiabilidad del modelo teórico y justifica la fiabilidad interna de las escalas (Nunnally & Bernstein, 1994), y en el caso que no cumplan con el criterio de carga factorial es necesario considerar eliminar la variable manifiesta o ítem (Hair, Hult, et al., 2014).

La confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados. Es decir, que en el análisis de la confiabilidad los resultados de un cuestionario concuerden con los resultados del mismo

cuestionario en otro momento. Se necesita de confiabilidad para poder afirmar que son resultados válidos, puesto que no es posible evaluar algo que cambia continuamente. La confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente para la validez de manera que la confiabilidad indica el grado de consistencia, pero no indica si las inferencias que se hacen y las decisiones que se tomen partiendo del cuestionario son defendibles. Para corroborar la confiabilidad interna del modelo se evalúa la consistencia interna de las variables latentes a partir de sus indicadores. El coeficiente del *Alfa de Cronbach* es la fórmula más usada para medir la interrelación entre los ítems de una escala (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

La consistencia interna de una escala establece una fuerte correlación. El coeficiente del Alfa de Cronbach asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto mayor sea el valor del alfa mayor será la consistencia interna de los ítems analizados.

Se puede establecer una valoración general donde lo máximo esperado sea 0.9 y el mínimo aceptable 0.7, prefiriendo valores entre .08 y .09 (Oviedo & Campo-Arias, 2005). La practicidad del coeficiente de Alfa de Cronbach permite ser una de las modalidades más utilizadas en la actualidad para determinar la confiabilidad de un instrumento.

Para comprobar la confiabilidad del instrumento, los datos se importaron al Programa estadístico de SPSS 25 y se calculó el Alfa de Cronbach, resultando ser de 0.893. Se puede sostener entonces que de acuerdo a la literatura el instrumento tiene confiabilidad.

Tabla 22. Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.893	51

Fuente: elaboración propia.

5.3 Prueba estadística Chi cuadrada

Para realizar la prueba de hipótesis general de las variables ordinales se recurrió a la prueba de Chi cuadrada o ji cuadrada. La prueba estadística Chi cuadrada es una prueba estadística para

evaluar hipótesis respecto a la relación entre dos variables categóricas ya sea nominales u ordinales. Esta prueba estadística parte del supuesto de que las dos variables no están relacionadas, es decir, determinar el grado de independencia entre ellas (Castañeda, Cabrera, Navarro, & De Vries, 2010). La prueba de Chi cuadrada tiene por objetivo evaluar el comportamiento del fenómeno esperado contra el comportamiento real. La hipótesis general de la investigación es:

HG: El capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas contribuyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Y la hipótesis nula es:

H0: El capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas no contribuyen en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Para aceptar la hipótesis alternativa y desechar la hipótesis nula, se realiza la prueba de hipótesis recurriendo a la prueba de Chi-cuadrado que permite conocer el recuento esperado en relación al recuento observado. Dado que el valor crítico observado (valor sig.) $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador.

Tabla 23. Chi-cuadrado aprendizaje organizacional

Prueba de Chi-cuadrado Aprendizaje organizacional	Capital humano	Capital organizacional	Capital tecnológico	Capital relacional del negocio	Capital social	Capacidades dinámicas
Chi-cuadrado	22.181a	23.065b	26.171c	24.245d	23.199e	28.600
gl	32	38	36	32	31	35
Significación asintótica	.000					.000

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis específicas:

H1: El capital humano es un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Y su hipótesis nula:

H1-0: El capital humano no es un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Tabla 24. Chi-cuadrado capital humano

Pruebas de chi-cuadrado capital humano			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	24.750 ^a	6	.000
a. 11 casillas (91.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.			

Dado que el valor crítico observado (valor sig.) resulta $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador.

H2: El capital organizacional contribuye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Y su hipótesis nula:

H2-0: El capital organizacional no contribuye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Tabla 25. Chi-cuadrado capital organizacional

Pruebas de chi-cuadrado capital organizacional			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	22.183 ^a	4	.000

a. 7 casillas (77.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.

Dado que el valor crítico observado (valor sig.) resulta $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador.

H3: El capital tecnológico incide en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Y su hipótesis nula:

H3-0: El capital tecnológico no incide en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Tabla 26. Chi-cuadrado capital tecnológico

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	24.750 ^a	4	.000

a. 7 casillas (77.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.

Dado que el valor crítico observado (valor sig.) resulta $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador.

H4: El capital relacional del negocio influye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Y su hipótesis nula:

H4-0: El capital relacional del negocio no influye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Tabla 27. Chi-cuadrado capital relacional del negocio

Pruebas de chi-cuadrado capital relacional del negocio

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	25.819 ^a	4	.000

a. 8 casillas (88.9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.

Dado que el valor crítico observado (valor sig.) resulta $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador.

H5: El capital social abona en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Y su hipótesis nula:

H5-0: El capital social no abona en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Tabla 28. Chi-cuadrado capital social

Pruebas de chi-cuadrado capital social

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	22.000 ^a	2	.000

a. 4 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.

Dado que el valor crítico observado (valor sig.) resulta $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador.

H6: Las capacidades dinámicas influyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Y su hipótesis nula:

H6-0: Las capacidades dinámicas no influyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Tabla 29. Chi-cuadrado capacidades dinámicas

Pruebas de chi-cuadrado capacidades dinámicas			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	22.611 ^a	4	.000
a. 8 casillas (88.9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.			

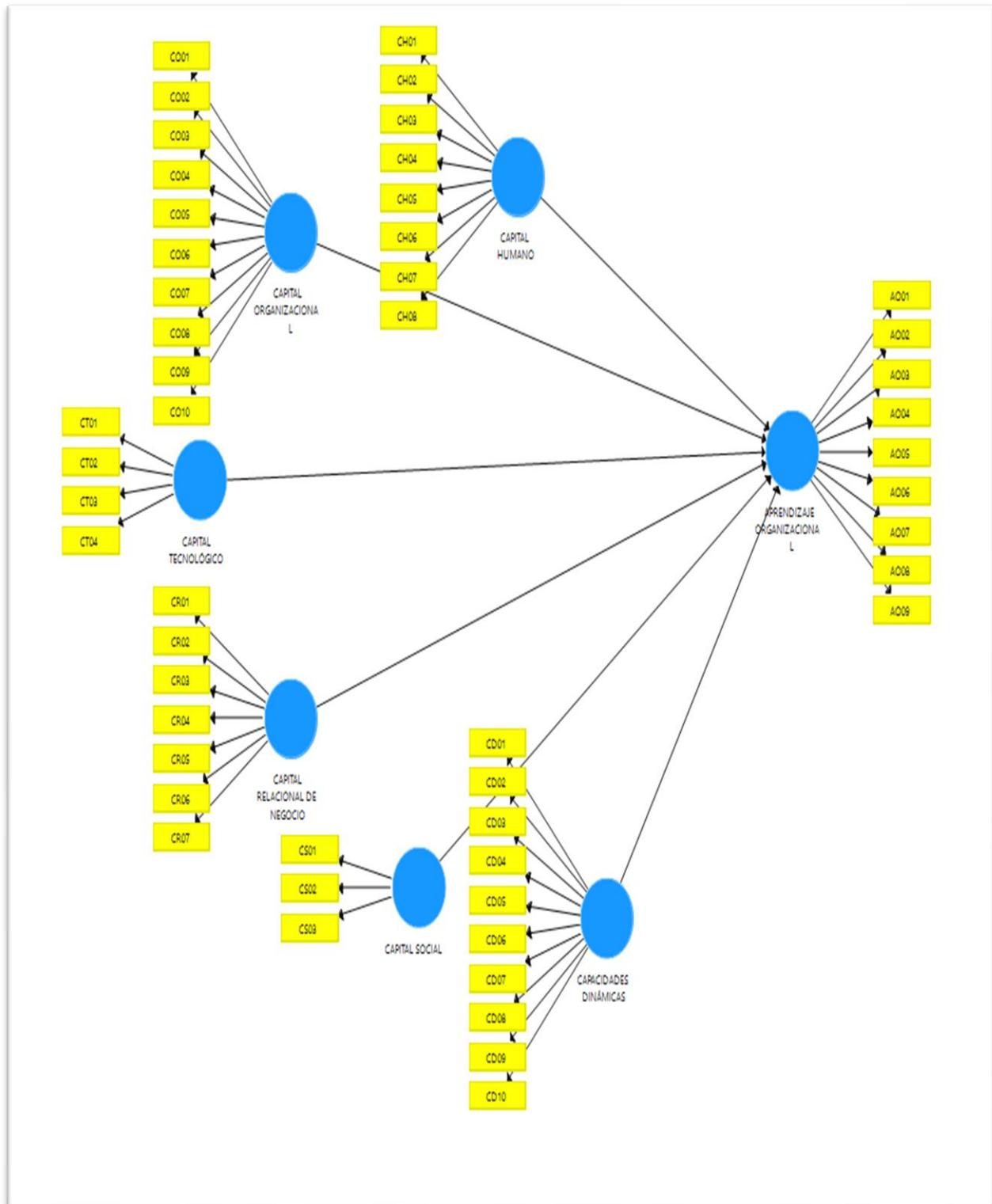
Dado que el valor crítico observado (valor sig.) resulta $0.000 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador.

Posteriormente, con la base de datos se analizó la totalidad de la muestra en el software Smart PLS3 con la finalidad de realizar el análisis factorial confirmatorio y el modelo de ecuaciones estructurales (en adelante SEM).

5.5 Resultados del PLS-SEM

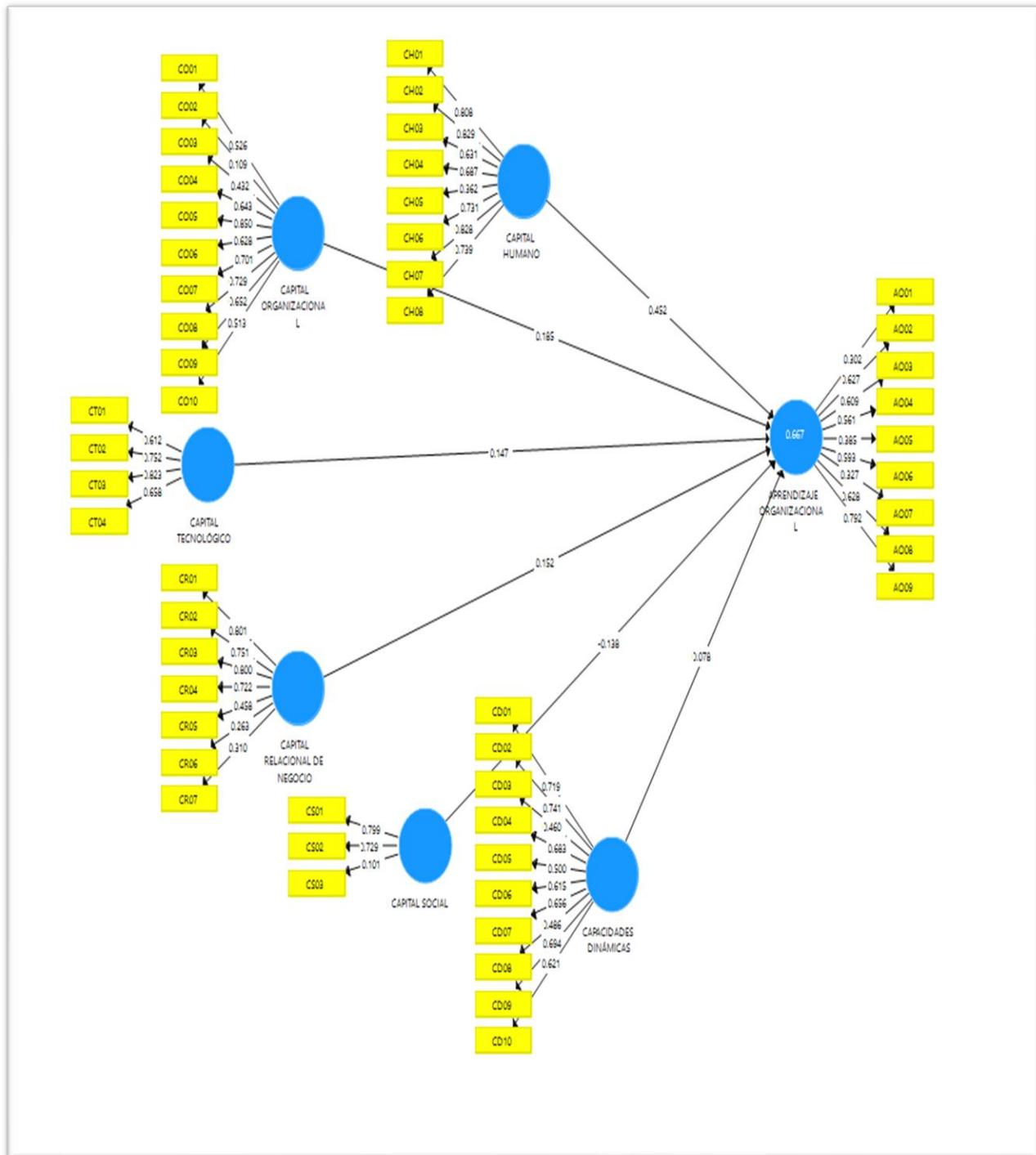
En primera instancia se presenta el modelo original a partir del cual se hacen los ajustes necesarios para determinar el modelo ajustado. En la figura 5 se muestra el diagrama estructural del modelo (Path diagram) donde se representan las relaciones del modelo teórico, en el programa de ecuaciones estructurales SmartPLS3, y en la figura 6 se muestra el diagrama estructural ya con los datos de la investigación.

Figura 5. Modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: elaboración propia en software Smart-PLS

Figura 6. PLS-SEM con los datos de la investigación



Fuente: elaboración propia en software Smart-PLS

Una vez introducidos los datos al programa SmartPLS3 se analizan los resultados a partir de dos etapas principales: 1) la confiabilidad y validez del modelo y 2) la valoración del modelo estructural.

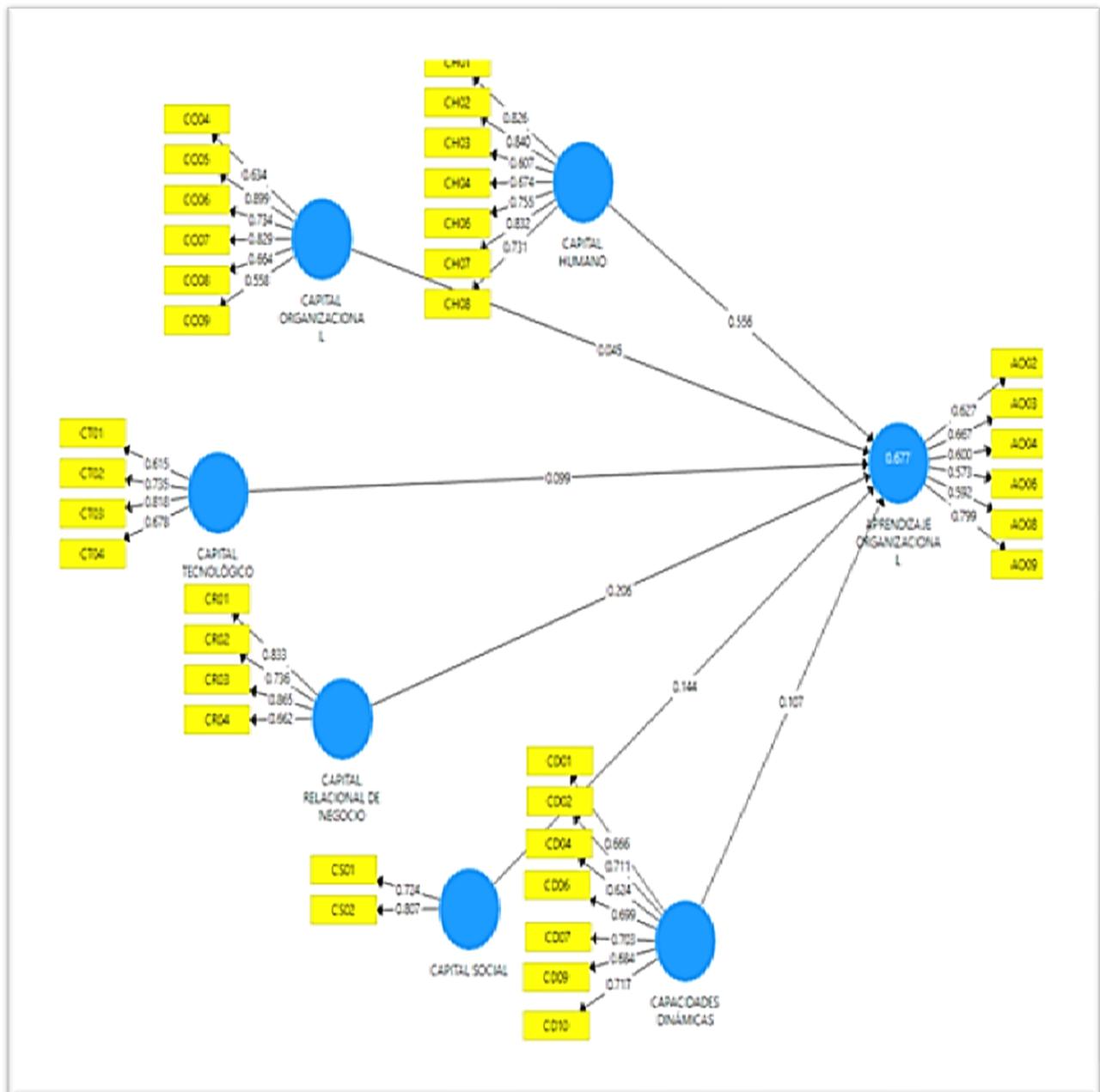
5.6 Confiabilidad y validez del modelo en PLS-SEM

Tal como se estableció en el apartado metodológico, se debe establecer la confiabilidad interna del modelo. El siguiente paso consiste en evaluar la validez, lo cual se hace revisando la validez convergente y la validez discriminante del constructo. En este caso la validez convergente se soporta con la Varianza Promedio Extraída (AVE). Esta característica significa que un conjunto de ítems representa a un constructo. Para ello, se revisa la fiabilidad del ítem a través de la correlación con su variable latente.

Cargas externas altas en un constructo indican que los indicadores asociados tienen mucho en común, lo cual es capturado por el constructo. El tamaño de la carga externa se conoce comúnmente como fiabilidad del indicador. Los investigadores en ciencias sociales se encuentran frecuentemente ante cargas por debajo de 0.70. Más que eliminar automáticamente aquellos indicadores que tengan cargas por debajo de 0.70, los investigadores han de valorar cuidadosamente los efectos que la depuración de un ítem tiene en la fiabilidad compuesta, así como en la validez de contenido del constructo. Generalmente, aquellos indicadores con cargas entre 0.40 y 0.70 deberían ser candidatos para ser eliminados de la escala sólo en el caso de que la depuración suponga un incremento o mejora en la fiabilidad compuesta (Hair et al., 2019: 151).

Como se puede observar en la figura 6 los ítems AO01, AO05, AO07, CH05, CO01, CO02, CO03, CR05, CR06, CR07, CS03, CD03, CD05 y CD08, tienen un valor inferior a 0.50 por lo que tendrán que eliminarse y se deberá ajustar el modelo. Posteriormente, se realizaron diversos ajustes al modelo ya que cada vez que se ejecutaba la carga de las variables manifiesta cambiaba. Finalmente, hubo que eliminar también el ítem CO10 con valor de 0.524, para mejorar la consistencia del modelo. El modelo ajustado se muestra en la figura 7.

Figura 7. Modelo ajustado



Fuente: elaboración propia en software Smart-PLS

En la tabla 16 se presentan los valores de las cargas externas de los indicadores que integran el modelo con el que se analizarán los resultados de la investigación.

Tabla 30. Carga de los factores externos

	AO	CD	CH	CO	CR	CS	CT
AO02	0.627						
AO03	0.667						
AO04	0.600						
AO06	0.573						
AO08	0.592						
AO09	0.799						
CD01		0.666					
CD02		0.711					
CD04		0.624					
CD06		0.699					
CD07		0.703					
CD09		0.684					
CD10		0.717					
CH01			0.826				
CH02			0.840				
CH03			0.607				
CH04			0.674				
CH06			0.755				
CH07			0.832				
CH08			0.731				
CO04				0.634			
CO05				0.899			
CO06				0.734			
CO07				0.829			
CO08				0.664			
CO09				0.558			
CR01					0.833		
CR02					0.736		

CR03	0.865
CR04	0.662
CS01	0.724
CS02	0.807
CT01	0.615
CT02	0.735
CT03	0.818
CT04	0.678

Fuente: Elaboración propia.

Para corroborar la confiabilidad interna del modelo se realizan los análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach, rho_A, la confiabilidad compuesta y la varianza extraída media (AVE) y se presentan en la tabla 7 los indicadores de fiabilidad y validez convergente de las variables latentes de modelo.

Tabla 31. Indicadores de fiabilidad y validez del PLS-SEM

	Alfa Cronbach	de rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE
Aprendizaje organizacional	0.724	0.748	0.810	0.619
Capacidades dinámicas	0.813	0.815	0.862	0.572
Capital Humano	0.873	0.886	0.903	0.573
Capital organizacional	0.816	0.843	0.869	0.531
Capital relacional	0.787	0.847	0.859	0.606
Capital social	0.602	0.607	0.740	0.588
Capital tecnológico	0.678	0.695	0.806	0.512

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los indicadores que se deben observar al realizar las pruebas de confiabilidad interna del modelo son que el coeficiente Alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta de modelo sea superior a 0.6 para ser considerada aceptable; la prueba rho_A no tiene establecido un parámetro, pero se recomienda que el valor sea superior a 0.6 también; y la varianza extraída

media deberá tener un valor superior a 0.5. Como se puede corroborar en la tabla 7 el modelo ajustado cubre los requerimientos de confiabilidad interna.

Para evaluar la existencia de validez discriminante del PLS-SEM se recurrió al criterio Fornell-Larcker y a las cargas cruzadas de los indicadores. El criterio de Fornell-Larcker se presenta en la tabla 8.

Tabla 32. Criterio Fornell-Larcker

	AO	CD	CH	CO	CR	CS	CT
AO	0.647						
CD	0.648	0.687					
CH	0.788	0.720	0.757				
CO	0.678	0.742	0.729	0.805			
CR	0.563	0.544	0.509	0.451	0.778		
CS	0.186	0.411	0.222	0.241	0.501	0.767	
CT	0.510	0.556	0.468	0.485	0.687	0.493	0.715

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica, las variables latentes comparten más varianza con sus indicadores que con cualquier otro constructo por lo que el modelo cumple el criterio Fornell-Larcker.

También se realizó la validez discriminante examinando las cargas cruzadas de los indicadores. En la tabla 9 se corrobora que la carga de cada indicador es más alta en su variable latente que las cargas cruzadas en otros constructos.

Tabla 33. Cargas cruzadas de los indicadores del PLS-SEM

	AO	CD	CH	CO	CR	CS	CT
AO02	0.627	0.383	0.384	0.340	0.328	0.152	0.274
AO03	0.667	0.618	0.607	0.589	0.264	0.027	0.331

AO04	0.600	0.310	0.564	0.401	0.194	0.084	0.094
AO06	0.573	0.187	0.311	0.232	0.599	0.129	0.319
AO08	0.592	0.311	0.366	0.300	0.405	0.039	0.345
AO09	0.799	0.574	0.703	0.628	0.456	0.261	0.546
CD01	0.473	0.666	0.412	0.429	0.613	0.456	0.469
CD02	0.448	0.711	0.435	0.429	0.526	0.388	0.495
CD04	0.390	0.624	0.432	0.461	0.580	0.378	0.506
CD06	0.475	0.699	0.699	0.647	0.166	0.158	0.265
CD07	0.356	0.703	0.518	0.570	0.224	0.143	0.260
CD09	0.458	0.684	0.353	0.370	0.363	0.314	0.359
CD10	0.486	0.717	0.629	0.657	0.160	0.136	0.321
CH01	0.569	0.623	0.826	0.695	0.263	0.081	0.244
CH02	0.701	0.570	0.840	0.570	0.498	0.355	0.435
CH03	0.510	0.270	0.607	0.396	0.490	0.133	0.262
CH04	0.498	0.451	0.674	0.459	0.355	0.031	0.346
CH06	0.554	0.614	0.755	0.630	0.225	0.023	0.323
CH07	0.729	0.700	0.832	0.807	0.477	0.273	0.489
CH08	0.555	0.524	0.731	0.648	0.359	0.192	0.328
CO04	0.452	0.532	0.517	0.634	0.343	0.096	0.356
CO05	0.620	0.631	0.717	0.899	0.355	0.127	0.398
CO06	0.473	0.589	0.680	0.734	0.268	0.101	0.131
CO07	0.556	0.572	0.709	0.829	0.230	0.005	0.165
CO08	0.468	0.506	0.452	0.664	0.382	0.427	0.558
CO09	0.348	0.390	0.375	0.558	0.470	0.440	0.644
CR01	0.426	0.355	0.355	0.310	0.833	0.481	0.550
CR02	0.387	0.515	0.312	0.405	0.736	0.435	0.582
CR03	0.586	0.458	0.559	0.402	0.865	0.408	0.563
CR04	0.258	0.381	0.278	0.270	0.662	0.182	0.445
CS01	0.131	0.325	0.165	0.314	0.316	0.724	0.309
CS02	0.153	0.309	0.176	0.075	0.444	0.807	0.439
CT01	0.339	0.442	0.446	0.317	0.388	0.278	0.615
CT02	0.301	0.312	0.113	0.296	0.402	0.503	0.735
CT03	0.445	0.390	0.373	0.409	0.681	0.305	0.818

CT04	0.350	0.447	0.375	0.347	0.435	0.362	0.678
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia.

5.7 Valoración del modelo estructural

Para llevar a cabo la valoración del PLS-SEM se evaluó el modelo con el *coeficiente de determinación R* y los coeficientes path. Previamente se corrobora la no colinealidad de las variables. Para ello se recurrió al *factor de inflación de la varianza VIF*. Los valores VIF del PLS-SEM se presentan en la tabla 10. Los valores VIF no son mayores a 5 por lo que puede establecerse la no colinealidad del PLS-SEM.

Tabla 34. Valores VIF del modelo estructural

Aprendizaje organizacional	
AO	
CD	2.936
CH	3.340
CO	3.429
CR	2.255
CS	1.512
CT	2.199

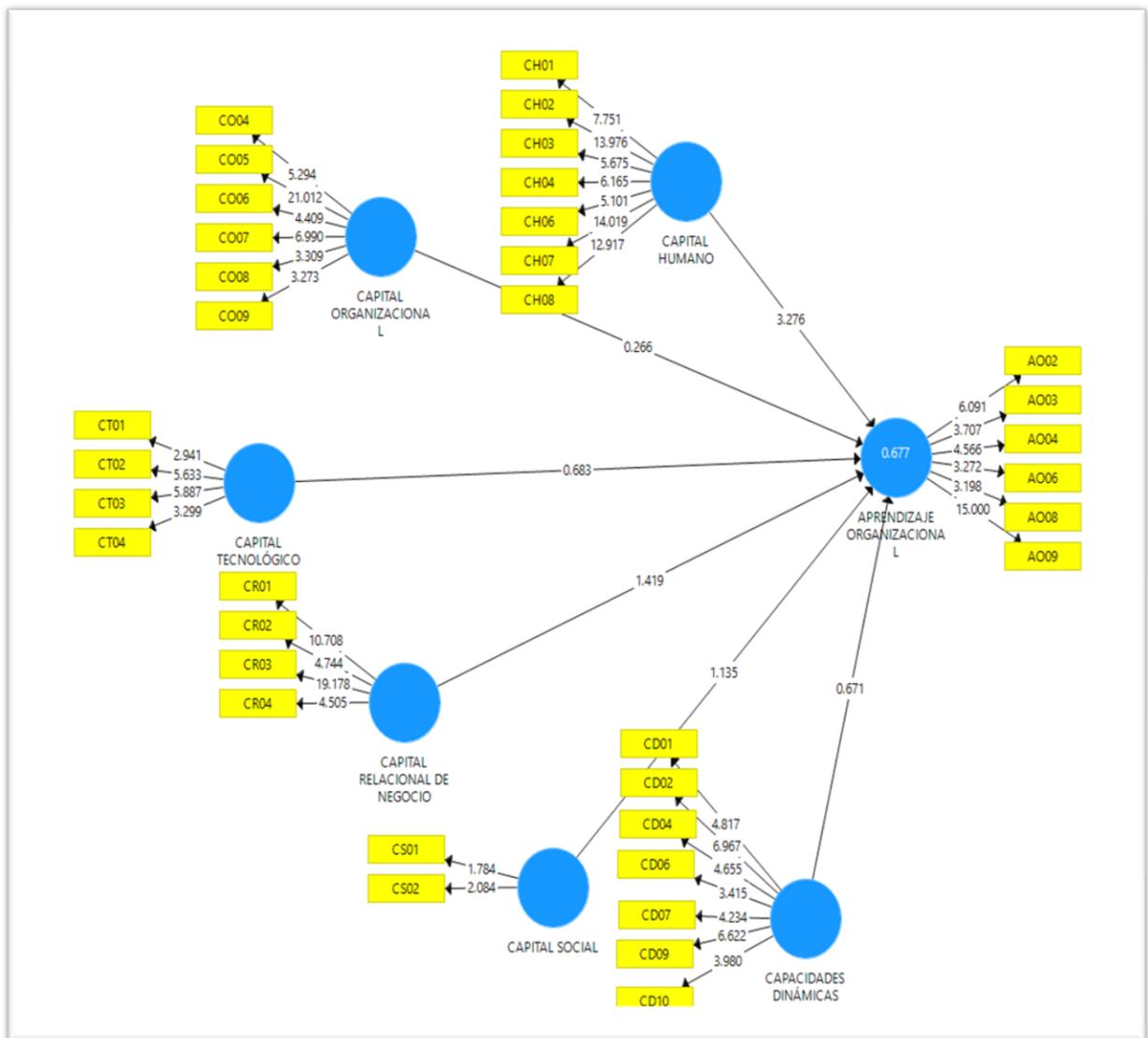
Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecida la no colinealidad del PLS-SEM se evalúa el *coeficiente de determinación R* que resulta ser de 0.677. El coeficiente de determinación R² de las variables latentes del modelo resulta ser de 0.643.

Coeficientes path

Para presentar de manera gráfica el coeficiente path estandarizado β se muestra en la figura 8 el PLS-SEM utilizando bootstrapping de 5000 submuestras en el que se presenta el coeficiente path y valores que determina la relación entre las variables latentes exógenas y la variable latente endógena.

Figura 8. PLS-SEM utilizando bootstrapping



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Resultados de Coeficientes de path al realizar el *bootstrapping* en PLS

	Muestra original	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadísticos t	P valores
Capacidades dinámicas -> Aprendizaje organizacional	0.107	0.114	0.156	0.684	0.000
Capital humano -> Aprendizaje organizacional	0.556	0.546	0.172	3.235	0.000
Capital organizacional -> Aprendizaje organizacional	0.045	0.067	0.171	0.264	0.001
Capital relacional -> Aprendizaje organizacional	0.206	0.165	0.142	1.447	0.001
Capital social -> Aprendizaje organizacional	0.144	0.102	0.127	1.136	0.001
Capital tecnológico -> Aprendizaje organizacional	0.099	0.097	0.144	0.685	0.001

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Relación de las variables del modelo PLS-SEM

Relación de variables	Beta
Capacidades dinámicas -> Aprendizaje organizacional	0.107
Capital humano -> Aprendizaje organizacional	0.556
Capital organizacional -> Aprendizaje organizacional	0.045
Capital relacional -> Aprendizaje organizacional	0.206
Capital social -> Aprendizaje organizacional	0.144
Capital tecnológico -> Aprendizaje organizacional	0.099

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados de los coeficientes path del modelo PLS-SEM se puede establecer que la variable latente capital humano es la variable que tiene la mayor relación positiva y significativa con la variable de aprendizaje organizacional con un valor de 0.556.

6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación doctoral permiten establecer que se cumplió con lo estipulado en el objetivo general de este trabajo de investigación que era determinar la contribución del capital intelectual, el cual está determinado por el capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Se pudo establecer a través de un modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM que todas las variables (capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional, capital social y capacidades dinámicas) tienen una influencia positiva en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico en Morelia, Michoacán.

Por otra parte, una vez realizada la investigación es posible confirmar la hipótesis general que dio origen a esta investigación, la cual establecía que el capital intelectual, el cual está determinado por el capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas contribuyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.

Derivado de la hipótesis general de la investigación se establecieron 6 hipótesis específicas las cuales son:

1. **H1.** El capital humano es un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán. La investigación permitió corroborar que el capital humano es el factor que mayormente contribuye de manera positiva al aprendizaje de las empresas objeto de estudio. En el modelo PLS-SEM se determina que esta variable tiene un coeficiente de path estandarizado β de 0.556.

Como señala la literatura de la investigación, el capital humano es el activo intangible más importante de las organizaciones, aun teniendo los activos tangibles más valiosos sin el conocimiento de las personas que integran la organización no podría haber un buen desempeño de la organización. De acuerdo a Chiavenato (2017), gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano se compone de las personas que forman

parte de una organización. Capital humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse. En la era de la información, como sostiene Drucker, (1992) el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de la empresa. El conocimiento es ahora una riqueza más valiosa y crucial que el dinero.

Haciendo un análisis de los resultados en la investigación de campo, los directivos de las Pymes de hoteles y restaurantes en la ciudad de Morelia, opinan que están totalmente de acuerdo en un 64% que el personal de la empresa cuenta con los conocimientos requeridos para el puesto que fue contratado, en un 52% que el personal de la empresa se capacita con regularidad, en un 38% que el personal de la empresa cuenta con experiencia en el sector turismo, en un 39% que la empresa promueve la adaptabilidad a los cambios en el personal, asignándoles diferentes áreas de trabajo y funciones de manera regular. En un 50% de los encuestados opinan que el personal comparte información relevante y experiencias laborales con sus compañeros de trabajo. En un 83% opinan que el personal procura el buen trato con el cliente para beneficio de la organización. En un 53% opinan que se motiva el buen desempeño del personal mediante posibilidades de promoción dentro de la empresa y finalmente en un 53% opinan que El personal sugiere ideas innovadoras para la resolución de problemas.

De lo anterior podemos concluir que los restaurantes y hoteles encuestados contratan a su personal considerando que tengan las conocimientos adecuados para realizar sus funciones, pero que la mitad de esas empresas no ofrecen capacitación continua al personal. Otra situación que llama la atención en la investigación es que menos de la mitad de los encuestados opinan que su personal no está preparado para atender turistas, esta situación da pie a recomendar al sector que capacite a su personal con enfoque en atención al turista. El indicador en el que la gran mayoría de los encuestados están de acuerdo es en que el personal procura el buen trato con el cliente, esa característica parece ser la más importante en el servicio que ofrecen a sus clientes.

2. **H2.** El capital organizacional contribuye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán. En el modelo de PLS-SEM se determina que el capital organizacional contribuye al aprendizaje de las empresas objeto de estudio, teniendo un coeficiente de path estandarizado β de 0.045.

Tal como lo establece Edvinsson & Malone (1999), el capital organizacional es el valor del conocimiento creado en la empresa que le permite organizarse y desarrollar su actividad de manera productiva, y viene determinado por la cultura corporativa, la forma organizativa, las normas y los procesos que lleva a cabo. Contrastando con la literatura, la cual afirma que esta variable tiene gran valor para las organizaciones, de acuerdo al modelo de PLS-SEM, esta variable es la que menor valor representa para el modelo propuesto de aprendizaje organizacional en las pymes del sector turístico en Morelia.

Los directivos de las Pymes de hoteles y restaurantes en la ciudad de Morelia, opinan que están totalmente de acuerdo en un 86% que es importante que el personal conozca sus funciones para evitar conflictos en la organización, en un 80% que el personal tenga claro quién es su jefe y quienes sus subordinados facilita la colaboración y de igual manera en un 80% que es importante que exista colaboración entre departamentos. Así mismo los encuestados opinan en un 55% que los valores y hábitos personales de los empleados coinciden con los de la empresa, en un 59% que los empleados se identifican con la misión y visión de la empresa y en un 69% que en la organización se promueve un clima de apertura y confianza en el que los empleados comparten sus ideas.

Continuando con el análisis de los resultados, dichos directivos opinan en un 75% que para la organización es importante contar con procedimientos estandarizados de atención al cliente, en un 67% que para la organización es importante documentar los procesos de atención al cliente y en un 45% que en la empresa existen procedimientos para el trato con los proveedores. De estos resultados se puede concluir que los indicadores relacionados con estructura organizacional son los de mayor importancia para estas empresas. Por el contrario, la cultura organizacional es un elemento al que le restan importancia en la empresa y en cuanto a los procesos organizacionales el más importante es el relacionado con la atención al cliente.

3. **H3.** El capital tecnológico incide en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán. En el modelo de PLS-SEM se determina que el capital tecnológico contribuye al aprendizaje de las empresas objeto de estudio, teniendo un coeficiente de path estandarizado β de 0.099.

El modelo PLS-SEM determina que el nivel de incidencia de esta variable en el aprendizaje organizacional es bajo. De acuerdo al (CIC, 2011) el capital tecnológico es el conjunto de

conocimientos, métodos y técnicas que la organización incorpora a los procesos para que sean más eficaces y eficientes. Así mismo diversos investigadores Grigoriev et al., (2014), sostienen que la tecnología influye positivamente en el desarrollo innovador en las organizaciones. Es contrastante la literatura con los resultados de la investigación dado que la literatura sostiene que el capital tecnológico junto con el organizacional complementa al capital humano para generar valor en las organizaciones, y los resultados apuntan a que estas dos variables son de las de menor peso en el modelo propuesto.

Los directivos de las Pymes de hoteles y restaurantes en la ciudad de Morelia, opinan que están totalmente de acuerdo en un 52% que es importante que cuando los empleados obtengan información de relevancia para la organización, ya sea de los clientes, proveedores o agentes externos la registren en algún sistema de información. En un 66% opinan que para la organización es importante contar con internet y una página web en la que se brinde información a los clientes. En un 64% opinan que es importante contar con un sistema informático de reservas. En un 72% opinan que es importante contar con el registro de la marca de la empresa.

Los resultados en relación a los indicadores de la variable capital tecnológico arrojan que para un poco más de la mitad de los hoteles y restaurantes encuestados no es de vital importancia contar con tecnología orientada los procesos internos ni a funciones comerciales. Esta información da pie a recomendar al sector turístico a incorporar tecnologías de la información en sus procesos, ya que las tecnologías pueden lograr mejoras en sus servicios.

4. **H4.** El capital relacional del negocio influye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán. En el modelo de PLS-SEM se determina que el capital relacional contribuye al aprendizaje de las empresas objeto de estudio, teniendo un coeficiente de path estandarizado β de 0.206. De acuerdo a su valor, es la segunda variable más importante del constructo.

De acuerdo al CIC (2011, p. 24), este capital se refiere al valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico. En el caso de los clientes y proveedores, estos intercambios de información permiten a la empresa comprender mejor las necesidades de estos, pudiendo establecer así relaciones más estables y beneficiosas para ambas partes (Brooking, 1997). Las alianzas estratégicas, representan un elemento crucial del capital relacional ya que constituyen una forma

rápida y flexible de poder acceder a recursos y capacidades complementarias de otras empresas convirtiéndose de esta forma en una importante herramienta para la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Gil, 2003). Este es un tipo de relación que puede realizarse tanto con proveedores, competidores, o socios potenciales o ya consolidados, con el fin de crear sinergias que sean beneficiosas para todos sus componentes.

Los directivos de las Pymes de hoteles y restaurantes en la ciudad de Morelia, opinan que están totalmente de acuerdo en un 47% que se cuenta con servicios de atención personalizado para los mejores clientes, que en un 61% es importante lograr convenios a largo plazo con los proveedores. En un 41% que se procura tener reuniones para intercambiar información valiosa con los proveedores. En un 39% que la organización se ve beneficiada por las actividades (promoción, capacitación, etc.) que realizan los organismos públicos del sector turístico (SECTUR). En un 64% que es importante formar parte de alguna asociación o cámara de comercio. En un 81% que es importante conocer a la competencia y en un 45% que se busca la cooperación y alianzas estratégicas con la competencia.

Continuando con el análisis de resultados, se observa que un poco menos de la mitad de los encuestados se preocupa por contar con servicios de atención personalizada para los mejores clientes, lo cual muestra que muchos de los hoteles y restaurantes de la ciudad no tienen estrategias de fidelización de clientes. Es de llamar la atención que sólo el 39% de los encuestados opina que obtiene algún beneficio de organismos públicos como SECTUR, algunos encuestados no se sintieron apoyados durante el inicio de la pandemia. En contraste, más de la mitad de los encuestados opinan que es más importante formar parte de alguna asociación o cámara de comercio. Cabe resaltar que, aunque la gran mayoría de los encuestados opina que es importante conocer a la competencia, menos de la mitad de ellos busca alguna alianza estratégica.

5. **H5.** El capital social abona en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán. En el modelo de PLS-SEM se determina que el capital social sí abona al aprendizaje de las empresas objeto de estudio, teniendo un coeficiente de path estandarizado β de 0.144.

Según Nieves & Osorio (2012), el capital social influye en el rendimiento a través de la influencia en la adquisición de conocimientos y el intercambio o combinación de recursos tangibles e intangibles que a su vez tienen una relación directa con la creación de valor.

La responsabilidad corporativa social es un elemento importante dentro del capital social de toda organización y se logra a través de acciones que representen un beneficio a la sociedad en la que se desenvuelve (CIC, 2011). La reputación corporativa se basa en relaciones que la organización mantiene con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos y consumidores) así como las acciones que redundan en una percepción social favorable.

Los directivos de las Pymes de hoteles y restaurantes en la ciudad de Morelia, opinan que están totalmente de acuerdo en un 81% que la organización tiene buena reputación y una buena imagen dentro de la sociedad. En un 59% que la organización invierte en medios de comunicación tradicionales y digitales para configurar su reputación e imagen pública y en un 91% que la organización cumple con todas las medidas sanitarias ante el COVID-19 para proteger a los empleados, clientes y sociedad en general.

Con los resultados acerca del capital social se puede concluir que los directivos que no invierten en medios de comunicación para su imagen deciden no contar con dicha estrategia dado que tienen la percepción de que ya cuentan con una buena reputación e imagen dentro de la sociedad. De igual manera se observa que las empresas encuestadas se preocupan por cumplir con todas las medidas sanitarias ante el COVID-19 para proteger a los empleados, clientes y sociedad en general. El hecho de que sí se cumplan con todos los protocolos sanitarios en los establecimientos genera confianza en el cliente al momento de adquirir el servicio.

6. **H6.** Las capacidades dinámicas influyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán. En el modelo de PLS-SEM se determina que las capacidades dinámicas sí contribuyen al aprendizaje de las empresas objeto de estudio, teniendo un coeficiente de path estandarizado β de 0.107.

Teece et al., (1997) conceptualizan el término de capacidades dinámicas como la habilidad empresarial para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentarse a entornos rápidamente cambiantes. Por su parte, Eisenhardt & Martin (2000) indican que las capacidades dinámicas son aquellos procesos empresariales, actividades y funciones

que usan los recursos para integrar, rediseñar, aumentar y liberarlos con la finalidad de poder competir y adaptarse a los cambios que se producen continuamente en el mercado.

Los directivos de las Pymes de hoteles y restaurantes en la ciudad de Morelia, opinan que están totalmente de acuerdo en un 47% que la empresa tiene la capacidad de detectar oportunidades en el mercado del sector turístico. En un 72% en que la organización reconoce las necesidades del cliente y adapta sus servicios para atenderlas. En un 58% que la organización ocupa una buena posición en el sector respecto a la competencia. En un 73% que la organización aprovecha el conocimiento que va adquiriendo para mejorar el servicio que oferta. En un 83% que la organización se informa sobre nuevos protocolos de higiene y los adopta como nuevas rutinas en el servicio que ofrece. En un 80% que la organización reconoce la importancia del trabajo que realiza el personal dentro de la empresa. En un 70% que existen beneficios para toda la organización cuando cada uno de sus integrantes cumple sus funciones. En un 95% que la organización procura proveer de los equipos necesarios al personal para los protocolos de seguridad e higiene contra el COVID 19. En un 67% que la organización administra de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa. En un 75% que la organización considera las habilidades y capacidades de cada trabajador para conformar los equipos de trabajo.

Derivado de los resultados de la encuesta aplicada a hoteles y restaurantes de la ciudad de Morelia, se puede concluir lo siguiente acerca de las capacidades dinámicas que han desarrollado dichas empresas. Tal como lo dice la literatura, estas capacidades dinámicas son las que desarrollan las organizaciones para sobrellevar entornos cambiantes y crisis como la que está pasando el sector turístico en el mundo a raíz de la pandemia de Covid-19. Es por ello que se observa que las empresas se han preocupado en mayor medida por reconocer las necesidades de sus clientes y atenderlas y en menor medida han desarrollado la capacidad de detectar nuevas oportunidades en el mercado. Dentro de las nuevas necesidades de los clientes, se encuentran que los establecimientos a los que acude cuenten con todos los protocolos de higiene y seguridad contra el COVID-19, y las empresas encuestadas tienen dentro de sus prioridades llevarlas a cabo para recuperar la confianza de sus clientes.

Por lo anterior, se comprobaron las hipótesis y objetivos particulares establecidos en la investigación determinando en qué medida cada una de las variables que conformaron el modelo de investigación impacta en el modelo general.

Finalmente, los resultados presentados proporcionan información vital para los dueños y gerentes de las Pymes del sector turístico en la ciudad de Morelia. La información presentada contribuye para que puedan implementar estrategias de administración, que les permitan materializarlas, establecer, mejorar y optimizar sus procesos de aprendizaje organizacional de tal forma que pueda representarles una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Propuesta metodológica

En la presente investigación se estudió el constructo de aprendizaje organizacional, el cual establece un vínculo entre la organización y el entorno y anima a un comportamiento más activo con su entorno (Rodríguez-Antón et al., 2008). El conocimiento, el cual es el resultado del proceso de aprendizaje, implica una mejora en la capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno (Dodgson, 1993). Además, el deseo por aprender y conocer dirige la capacidad de relacionarse con los clientes, proveedores y otros agentes del mercado, lo que conlleva a una actitud positiva hacia la colaboración y a la solución de problemas (Webster, 1992).

Las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje son más rápidas a la hora de configurar su estructura y recolocar sus recursos para aprovechar tanto oportunidades como amenazas que se les presentan (Slater & Narver, 1995). En los tiempos recientes, en los que estamos viviendo una crisis económica generada por la pandemia de Covid-19, es necesario que las organizaciones reconfiguren los servicios que ofrecen para seguir siendo competitivos en el mercado. Es por ello que se propone al sector turístico estudiado que desarrolle estrategias basadas en el aprendizaje organizacional de sus empresas.

Comparando esta investigación con otras que le anteceden sobre el aprendizaje organizacional, los resultados positivos del aprendizaje organizacional según Rodríguez-Antón et al., (2010) en las organizaciones que aprenden son: la mejora del rendimiento (Fiol & Lyles, 1985; Garvin, 1993; Simon, 1969); la creación de nuevos productos, servicios y maneras de hacer negocios (Hult, & Ferrel, 1996; Moorman & Miner, 1997; Saban, Lanasa, Lackman, & Peace, 2000; Slater & Narver, 1995); el crecimiento superior de la empresa (Slater & Narver, 1995) y la capacidad de innovación (Helfat & Raubitschek, 2000; Montes, Pérez, & Vázquez, 2005). En la investigación realizada se observa que la variable de capital organizacional y capital tecnológico no tienen tanto peso como ha resultado en otras investigaciones empíricas.

Según Martínez (2002), el resultado del aprendizaje organizacional es el conocimiento, el cual facilita el desarrollo de la memoria organizativa y de las rutinas organizativas, permite detectar y corregir errores, modificar la acción organizativa y los mapas cognitivos e incrementar la experiencia. Todo ello supone unas consecuencias en la organización como son la mejora de resultados organizacionales, el perfeccionamiento de la acción, la creación de nuevas competencias y oportunidades de producción, la satisfacción del cliente, la transformación organizativa, la innovación y la creación de nuevos recursos y capacidades o el crecimiento de los existentes.

Por el contrario, la tesis de Celemín (2011), señala que los resultados organizacionales positivos de una empresa no se pueden vincular directamente con el proceso de aprendizaje organizacional. En relación a los resultados, Celemín (2011) distingue entre los resultados directos del proceso de aprendizaje en las organizaciones, entre los cuales estarían en primer lugar la creación y modificación de los recursos y capacidades, la generación de ideas -mejora continua, adquisición de competencia, experimentación y entorno-, la detención y corrección de errores, el desaprendizaje y la creación de una memoria organizativa y en segundo lugar, los resultados indirectos del proceso de aprendizaje, fruto de los efectos de los resultados directos anteriormente mencionados, entre los que destacan los resultados financieros y operativos, ventajas competitivas y tipos de aprendizaje.

Limitaciones

Esta investigación aporta resultados valiosos tanto en lo teórico como en lo empírico para las Pymes del sector turístico. Sin embargo, se reconoce una serie de limitaciones que deben ser tomadas en cuenta en futuras investigaciones, las cuales se presentan a continuación:

1. El alcance de la investigación se centró solo en las Pymes hoteles y restaurantes del sector turístico en la ciudad de Morelia.
2. El estudio es de corte transversal por lo que presenta cómo se encuentra el fenómeno en el momento de su estudio y que para conocer de mejor forma las relaciones causa-efecto del modelo tendrá que recurrirse a estudios longitudinales.
3. En general la recuperación de datos primarios fue compleja, no toda empresa está dispuesta a colaborar con este tipo de investigaciones.

4. Solo se investigó la perspectiva de las empresas, quedando pendiente investigar el fenómeno desde la óptica del cliente.

Futuras líneas de investigación

A continuación, se presentan posibles líneas de investigación a partir de los resultados de la presente investigación y sus limitaciones:

1. Replicar la investigación en contextos más amplios (estatales, regionales).
2. Realizar un estudio de tipo longitudinal utilizando los constructos considerados en la investigación para observar el efecto de las relaciones propuestas en el modelo de investigación a través del tiempo.
3. Extrapolar la investigación a otras industrias.
4. Establecer sinergias con asociaciones turísticas y secretarías de turismo, municipal y estatal, de tal forma que se posibilite un censo para este estudio.
5. Plantear el modelo desde la perspectiva del usuario consumidor y contrastarlo con la visión de la empresa.

REFERENCIAS

- Acosta-Medina, J. K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E., & Torres-Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125–134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>
- Alama, E., Martín-deCastro, G., & López, P. (2006). Capital intelectual . Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 2(37), 1–16.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quartely*, 25(1), 107–136.
- Alavi, M., & Tiwana, A. (2003). *Knowledge management: The information technology dimension* (Organizational Learning and Knowledge Management, ed.). Londres: Blackwell Publishing.
- Aldehayyat, J., & Twaissi, N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255–263. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35–69.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M., & Chablé, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4–12.
- Arce, B., & Martínez, E. (2007). Modelo de cambio organizacional para la creación de Pequeñas y Medianas empresas de productos no tradicionales. *Industrial*, XXVIII(3), 25–29. Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=60242515&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMMVl7ESeqa44v%2BbwOLCmr0qep7RSr664SbGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGuskmuqbZNuePfgex44Dt6fIA%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=60242>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Perspectiva de la dirección del conocimiento. *II Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*, 342–353.
- Arias, F. (2007). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Armistead, C., & Meakins, M. (2002). A framework for practicing knowledge management. *Long*

- Range Planning*, 35(1), 49–71.
- Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 100–109.
- Atkeson, A., & Kehoe, P. J. (1993). *Industry evolution and transition: The role of information capital*. Federal Reserve Bank of Minneapolis, Research Department.
- Audretsch, D., Lehmann, E., Link, A., & Starnecker, A. (2012). Technology Transfer in a Global Economy. *Economy*. Springer.
- B.A., L., Hult, G. T. M., & Ferrel, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233–244.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bailey, C. D. (1989). Forgetting and the learning curve: a laboratory study. *Management Science*, 35(3), 340–352.
- Baker, M., Thorne, J., & Dutnell, M. (1997). Leveraging human capital. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 63–74.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
<https://doi.org/10.2307/258317>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Batthyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Picasso, F., Ramírez, J., & Rojo, V. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales*. Montevideo: UCUR.
- Baum, J. A. C., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the manhattan hotel industry. *Management Science*, 44(7), 996–1016.
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149–154.
[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00061-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00061-4)
- Becerra, F., & Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios*

Gerenciales, 27(119), 209–232.

Becker, G. (1964). Human capital. *Columbia University Press*.

Becker, G. (1983). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. *University of Chicago Press*.

Belmonte, M. (2002). *Enseñar a investigar. Orientaciones prácticas*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Berlanga, V., & Rubio, M. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 5, 101–113. Retrieved from <https://doi.org/10.1344/reire2012.5.2528>

Bernal-Torres, C., Thoene, U., & Giraldo, J. (2016). Sources, availability and uses of knowledge in enterprises in bogotá, Colombia. *Intangible Capital*, 12(2), 733–754. <https://doi.org/10.3926/ic.626>

Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. John Wiley & Sons Inc.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.

Boada-Grau, J., & Gil-Ripoll, C. (2009). Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(2), 123–134. <https://doi.org/10.4321/S1576-59622009000200003>

Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165–188.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de los recursos humanos*. México: Cengage Learning Latin America.

Bonache, J. (2000). The international transfer of an idea suggestion system. Against radical relativism in international human resource management. *International Studies of Management and Organization*, 29, 24–44.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital; framing and advancing the state of the field. *International Journal of the Technology Management*, 18(5), 433–462.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal Of Management Reviews*, 3(1), 41–60.

Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management*

Journal, 17(4), 15–27.

- Booking.com. (2020). Hospedaje en Morelia. Retrieved September 19, 2020, from https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=375648&label=msn-ONdso5GEXQ26TcO4Y38Blw-80470531814529%3Atikwd-80470558197350%3Aloc-119%3Aneo%3Amte%3Adec%3Aqsbooking.com&sb=1&sb_lp=1&src_elem=sb&error_url=https%3A%2F%2Fwww.booking.com%2Findex.es.html%3F
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(4), 33–44.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio.* (P. I. S. A., Ed.). Barcelona.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90–111.
- Bueno-Campos, E., Murcia-Rivera, C., & Merino-Moreno, C. (2019). Resilient organizational capabilities in NTBFs. Concept and variables as dynamic and adaptive capabilities. *Small Business International Review*, 3(2), 1–16. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i2.196>
- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207–229.
- Bueno, E. (1999). La gestión del conocimiento en la nueva economía. *Jornadas Prácticas de Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones.*
- Bueno, E. (2001). El Capital Intangible frente al Capital Intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. *XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.*
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., & Murcia, C. (2011). Modelo Intellectus de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual (nueva versión actualizada). *IADE, Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.*
- Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M. P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas.* Madrid: Edición Pirámide.
- Bueno, E., Rodríguez, O., & Salmador, M. P. (2003). La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual. / *Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.* México D.F.
- Bueno, E., Salmador, M., & Merino, C. (2008a). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43–63.
- Bueno, E., & Salmador, M. P. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. In E. Bueno & M.

- P. Salmador (Eds.), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: I.U. Euroforum Escorial.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008b). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43–63.
- Byars, L., & Rue, L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Irwin.
- Camispon, C., Puig, A., & Forés, B. (2009). Efectos de la gestión de la calidad sobre el desempeño innovador: el papel mediador de las capacidades dinámicas de aprendizaje e innovación. *Congreso Nacional 23 En Sevilla (2009): Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y., & De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadístico utilizando SPSS*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Castells, M. (2004). La era de la información: economía, sociedad y cultura. *Siglo XXI*, 3.
- Caves, R. E. (1971). International corporations: the industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38, 1–27.
- Celemín, S. (2011). *Los establecimientos hoteleros como organizaciones que aprenden: propuesta y aplicación de un modelo orientado a la creación de ventajas competitivas*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Chen, H., Lee, P., & Lay, T. (2009). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 62(12), 1289–1295.
- Chen, J., Zhaohui, Z., & Yuan, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195–212.
<https://doi.org/10.1108/14691930410513003>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (Décima edi). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chiesa, V., & Barbeschi, M. (1994). Technology strategy in competence-based competition. In G. Hamel & A. Heence (Eds.), *Competence-based Competition* (pp. 293–314). Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- CIC, C. de I. sobre la S. del C. (2011). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. *Boletín IADE, Universidad Autónoma de Madrid*, 5(November 2011).
<https://doi.org/10.1074/jbc.M110.206110>
- Ciudadespatrimoniomx. (2019). Centro histórico de Morelia. Retrieved November 13, 2019, from

- <https://ciudadespatrimonio.mx/tour/centro-historico-de-morelia/>
- Coad, A., Nielsen, K., & Timmermans, B. (2017). My first employee: an empirical investigation. *Small Business Economics*, 48(1), 25–45. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9748-3>
- Cohen, M. A., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Cowan, D. A. (1995). Rhythms of learning: patterns that bridge individuals and organizations. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 222–246.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. E. (1999). Organizational Learning: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Crowston, K., & Kammerer, E. E. (1998). Coordination and collective mind in software requirements development. *IBM Systems Journal*, 37(2), 227–245.
- Cuervo, A. (2004). Dinámica empresarial y consolidación sectorial. *Universia Business Review*, 1, 96–105.
- D'Aveni, R. (1994). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. *Free Press*.
- Daft, R., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations and interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284–295.
- Daley, J. (2001). The intangible economy and Australia. *Australian Journal of Management*, 26, 3–19.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- DATATUR. (2019). Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial. Retrieved November 13, 2019, from <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ciudadespatrimonio.aspx>
- Davenport, T. (1999). *Human Capital. What it is and why people invest it*. Jossey-Bass Inc.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. *Harvard Business School Press*.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(1), 37–52.
- Dessler, G., & Varela, R. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Dierick, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.

- Díez, E. J. (2002). *Orígenes del concepto de cultura organizativa*.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- DOF. (2016). Registro Nacional Del Turismo. In *30 de marzo*. Retrieved from <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=12184>
- DOF. (2017). *Ley general de turismo*.
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías, Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y Gestión*, 24, 88–131.
- Domínguez, M., & Fernández, R. (2010). La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: Un análisis cualitativo y cuantitativo. *Universidad y Empresa*, (18), 11–49. <https://doi.org/0124-4639>
- Donate, M. (2007). *Estrategias de conocimiento e innovación*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Dorrego, P. F., & González-Loureiro, M. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. *Intangible Capital*, 8(2), 239–274.
- Drucker, P. F. (1992). The new society of organization. *Harvard Business Review*, 7(5), 95–105.
- Drucker, P. F. (2003). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: HarperCollins.
- Duncan, R. ., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organized design. *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, 1, 75–124.
- Dyck, B., Stake, F., Mischke, G., & Mauws, M. (2005). Learning to build a car: An empirical investigation of organizational learning”, *Journal of Management Studies*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 387–416.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 3(3), 366–373.
- Edvinsson, L. (2000). Some perspective on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 12–16.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. *HarperBusiness Press*.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364.

- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. (1999). Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(1), 72–82.
- Eisenhardt, K. M., & Galunic, D. C. (2000). Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78, 91–101.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 284–304.
- Escorsa, P., & Valls, J. (1997). *Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa*. Centro Interuniversitario de Desarrollo-CINDA, Agencia Española de Cooperación Internacional-AECI.
- Espinoza, R. L. (2000). Universidad & Empresa en la Sociedad del Conocimiento. *Cuadernos IRC*, 7.
- Euroforum. (1998). Medición del capital intelectual. *Modelo Intellect, Euroforum*. . Recuperado de http://www.gestion del conocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265–276.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Fisher, J., & Govindarajan, V. (1992). Profit center manager compensation: An examination of market, political and human capital factors. *Strategic Management Journal*, 13, 205–217.
- Fong, C. (2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable de la PyME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fullerton, F. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11), 1372–1388.
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review*, 32(verano), 56–70.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1193–1201.
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt , Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271–297.

- García-Almeida, D. J. (2004). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Central de Estudios Ramón Areces.
- García-zambrano, L., & Rodríguez-castellanos, A. (2017). Capital intelectual y resultados empresariales: vinculación de competencias empresariales en el caso español. *Desarrollo Social y Empresarial*, 15(27), 105–118.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/me.v15i27.1785> Capital
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 10(4), 803–813.
- Gil, H. (2003). *Aprendizaje Interorganizativo en el entorno de un Centro de Investigación Tecnológico. Aplicación al sector textil de la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Gobierno de Michoacán. (2019). *Perfil y grado de satisfacción de los turistas que visitan Michoacán*.
- Gobierno de Michoacán. (2021). Noche de Muertos dejó una afluencia histórica para el sector turístico. Retrieved November 15, 2021, from <https://www.michoacan.gob.mx/noticias/noche-de-muertos-dejo-una-afluencia-historica-para-el-sector-turistico/>
- Gobierno de Morelia. (2021). Festivales en Morelia. Retrieved from <https://www.morelia.gob.mx/tramites/festivales/>
- Gohberg, L., & Kuznetsova, I. (2009). Innovations in Russian economy: stagnation ahead of crisis? *Foresight*, 3(2), 28–46.
- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., & Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165–184. <https://doi.org/10.22430/24223182.1434>
- Gómez-Gómez, M., Danglot-Banck, C., & Vega-Franco, L. (2003). Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuando usarlas. *Revista Mexicana de Pedriatría*, 70(2), 91–99.
- González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. E. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 7(1), 82–115.
<https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n1.p82-115>
- González, E. (2016). *El impacto del Clima Laboral, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los Trabajadores del Conocimiento en empresas de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- González, R., & Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 0(23), 111–128. Retrieved

from <http://revistas.um.es/turismo/article/view/70201/67671>

- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. (1996). *Propering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration*.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques and applications* (Fourth Edi). Boston: Blackwell Publishers.
- Grigoriev, S. N., Yeleneva, J. Y., Golovenchenko, A., & Andreev, V. N. (2014). Technological Capital: A Criterion of Innovative Development and an Object of Transfer in the Modern Economy. *Procedia CIRP*, 50, 56–61.
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Guadamillas, F. (2001). La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua. *Alta Dirección*, 217, 199–209.
- Guadamillas, F., & Forcadell, F. J. (2002). Implicaciones estratégicas y organizativas de la implantación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Esic Market Economics and Business Journal*, 111, 55–74.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 27, 25–41.
- Guzmán, A. P. (2013). *Factores críticos de éxito en el uso de las redes sociales en el ámbito universitario: aplicación a twitter*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Rolph, A. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). United States: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications.
<https://doi.org/https://doi.org/101016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Segunda). Lexington: Omnia science.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.

- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>
- Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399–411.
- Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational units. *Administrative Science Quarterly*, 44, 83–111.
- Heisig, P. (1998). Knowledge management and kaizen. *Second International Eurocinet Conference*, 165–177. Netherlands.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(961–979).
- Helfat, F. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Sing, H., & Teece, D. J. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 42(1), 63–84.
- Hermanson, R. (1964). Accounting for Human Assets: Bureau of Business and Economic Research. *Bureau of Business and Economic Research*.
- Hernández, M., & González, A. (2007). Modelo Estratégico de mejora continua para la Pequeña y Mediana empresa Mexicana. *Industrial*, XXVIII(3), 30–34.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a Edición). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración* (Quinta edi). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A. (1999). *Administración estratégica* (3ª). México: Thomson.
- Huang, M. (2012). *The combined influence of national and organizational cultures on ICT adoption and use*. Auckland University of Technology.
- Huber, G. . (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2(1), 88–115.
- Huerta, P., Navas, J., & Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14(January), 87–104.

- Hurley, R. F., & Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Husman, R., & Goodman, J. (1999). *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*. London.
- Iansiti, M., & Clark, K. (1994). Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557–605.
- Ibáñez, R. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de Turismo*, 28, 121–143.
- IMPCO. (2018). *Competitividad Estatal 2018*. Retrieved from <http://imco.org.mx/indices/el-estado-los-estados-y-la-gente/resultados/entidad/16-michoacan>
- IMPLAN Morelia 2018-2021. (2019). *Plan Municipal de Desarrollo Morelia 2018-2021*.
- INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa*. México. Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investiga>
- INEGI. (2018). Anuario estadístico y geográfico de Michoacán de Ocampo 2017. In *Anuario estadístico y geográfico de Michoacán de Ocampo 2017* (Vol. 10). <https://doi.org/10.17077/0743-2747.1320>
- INEGI. (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Retrieved from <https://en.www.inegi.org.mx/app/descarga/ficha.html?tit=155699&ag=16&f=csv>
- Ivanova, E. V. (2008). *Technological capital – theory and practice of evolutionary changes*. Moscow: MGSU Publishing House.
- James, C. R. (2003). Designing learning organization. *Organizational Dynamics*, 32(1), 46–61.
- Jimenez, W. (1980). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Evaluación de los resultados: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*, (55), 18–25.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral. *Barcelona: Gestión 2000*.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación Del Comportamiento* (Cuarta ed; McGraw-Hill, Ed.). México.
- Knowles, M. (1990). *The adult learner: a neglected species*. Houston: Gula Publishing.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.

- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518.
- Kor, Y., & Mahoney, J. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26, 489–496. <https://doi.org/10.1002/smj.459>
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510–1524.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43–57.
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263. <https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in management new product development. *Strategic Management Journal*, 13(summer special issue), 111–125.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50, 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>
- Lev, B. (2001). Intangibles: Management, Measurement and Reporting. *The Brookings Institution Press*.
- Leyva-Cordero, O., & Olague, J. T. (2015). Modelo de Ecuaciones Estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (PLS). In *Métodos Y Técnicas Cualitativas Y Cuantitativas Aplicables a La Investigación En Ciencias Sociales*. Ciudad de México: Tirant.
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2017). Influencia de la Planeación Estratégica y Habilidades gerenciales como factores internos de la Competitividad Empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 1042.
- Li, M., & Gao, F. (2003). Why Nonaka highlights tacit knowledge: A critical review. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 6–14.
- Lima, G., & Rodriguez-Anton, J. M. (2018). Networks in the Tourism Sector in Brazil : Proposal of a Management Model Applied to Tourism Clusters. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 12(1), 76–81. <https://doi.org/doi.org/10.5281/zenodo.1315519>
- Liquidano, C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos.

Contaduría y Administración, 220, 145–178.

- Liu, C. H. S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64, 258–270.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.001>
- Martín-deCastro, G., & García, F. (2003). Hacia una visión integradora del capital intelectual de las organizaciones . Concepto y componentes. *Boletín Económico*, 2–11.
- Martín-deCastro, G., Navas, J. E., López, P., & Delgado, M. (2010). *El capital intelectual de la empresa. Evolución y desarrollo futuro*. (January).
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., & García-Pérez, A. (2015). Environmental knowledge management: A long-term enabler of tourism development. *Tourism Management*, 50, 281–291. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.006>
- Martínez, I. (2002). *El aprendizaje en las organizaciones. Aplicación al sector agroalimentario*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- McElroy, M. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, (3), 30–39.
- Merino, C., Verde, A., & Villar, L. (2008). *La función de transferencia tecnológica en las OTRIs*. (January).
- Michoacán, S. de T. de. (2019). Región Morelia. Retrieved October 30, 2019, from <http://michoacan.travel/es/localidades/morelia.html>
- Miles, J., & Quintillán, I. (2005). Auto-evaluación del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa. *Revista Electrónica FCE*, 2–28.
- Miles, John. (2011). *Análisis del Capital Intelectual de las Pequeñas y Medianas Empresas Uruguayas y su Impacto en los Resultados*. Universidad de Deusto.
- MiMorelia.com. (2017). La población en Michoacán dejó de crecer: INEGI. Retrieved July 14, 2017, from www.mimorelia.com/la-poblacion-en-michoacan-dejo-de-crecer-inegi/
- MiMorelia.com. (2019a). ¡Superan la meta! Visitaron Morelia, Pátzcuaro y Uruapan 203 mil 540 turistas. Retrieved November 15, 2019, from <https://www.mimorelia.com/superan-la-meta-visitaron-morelia-patzcuaro-y-uruapan-203-mil-540-turistas/>
- MiMorelia.com. (2019b). Ocupación hotelera en Morelia, por Noche de Muertos fue del 95%. Retrieved November 15, 2019, from <https://www.mimorelia.com/ocupacion-hotelera-en-morelia-por-noche-de-muertos-fue-el-95/>
- MiMorelia.com. (2020). Por pandemia, el 2020 será un año terrible para el turismo. Retrieved July 29, 2020, from <https://www.mimorelia.com/por-pandemia-el-2020-sera-un-ano-terrible-para-el-turismo-roberto-monroy/>
- Mincer, J. (1974). Schooling, experience, and earnings. *Columbia University Press*.

- Molbjerg-Jorgensen, K. (2006). Conceptualising Intellectual Capital as a Language Game and Power. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 78–92.
- Montes, J. M., Pérez, S., & Vázquez, C. J. (2005). La capacidad de aprendizaje en las empresas españolas. Un análisis empírico. *Revista de Investigación En Gestión de La Innovación y Tecnología*.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory of new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34, 91–106.
- Morales, J. (2012). *Modelo de estimación del capital intelectual del profesorado universitario de las principales escuelas de negocios de Puerto Rico*. Universidad del Turabo.
- Nag, R., & Gioia, D. A. (2012). From common to uncommon knowledge: foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, 55(2), 421–457.
- Navas, J., & Guerras, M. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (3.a edición; Civitas, Ed.). Madrid.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Harvard University Press*.
- Nickerson, J. A., & Silverman, B. S. (1998). Intellectual capital management strategy: the foundation of successful new business generation. *Journal of Knowledge Management*, 1(4), 320–331.
- Nielsen, P., & Lundvall, B. A. (2003). *Innovation, learning organizations and industrial relations* (No. DRUID Working Paper 2003-7). Retrieved from <http://www.druid.dk/wp/wp.html>
- Nieves, J., & Osorio, J. (2012). The role of social networks in knowledge creation. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–16.
- Nieves, Julia, & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Nonaka, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, spring, 57–93.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford.

- Norman, R. (1985). *Developing capabilities for organizational learning Organizational Strategy and Change* (J. M. Pennings, Ed.). San Francisco CA.
- North, K., & Varvakis, G. (2016). La Pyme dinámica. Estrategias para competir en tiempos turbulentos. *Economía Industrial*, 39, 65–74. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5542784>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3rd.). New York: McGraw-Hill.
- O'Malley, L., & Tynan, C. (2000). Relationship marketing in consumer markets, Rethoric or reality? *European Journal of Marketing*, 34(7), 797–815.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595–625.
- Ochoa, M., Prieto, M., & Santidrián, A. (2012). Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 35–48. <https://doi.org/1659-4932>
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organizational Science*, 13(4), 370–386.
- OMT. (2018). Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018. In *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018*. <https://doi.org/10.18111/9789284419890>
- OMT. (2019). *Números de turismo internacional y confianza en la subida*. Madrid. Retrieved from <http://www2.unwto.org/press-release/2019-05-21/international-tourism-numbers-and-confidence-rise>
- OMT. (2021a). 2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales. Retrieved March 19, 2021, from <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- OMT. (2021b). 2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales.
- Oppong, G. K., & Pattanayak, J. K. (2019). Does investing in intellectual capital improve productivity? Panel evidence from commercial banks in India. *Borsa Istanbul Review*, 19(3), 2019–2227. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.03.001>
- Ordoñez, E. (2015). *Análisis del impacto de la integración de las tecnologías de la información y comunicaciones TIC en los resultados empresariales a través de relaciones existentes entre los elementos del capital intelectual*. Universidad Politecnica de Valencia.
- Ordóñez, E., Gil, H., Oltra, R., & González, U. (2015). Importancia de las competencias en Tecnologías de la Información (e-skills) en sectores productivos. Propuesta de

- investigación en el sector Transporte de la Comunidad Valenciana. *3C TIC*, 4(1), 100–112.
- Osorio-gallego, C. A., Londoño-metate, J. H., & López-zapata, E. (2016). Analysis of factors that influence the ICT adoption by SMEs in Colombia. *Journal of Technology and Science Education (Internet)*, 12(2), 666–732.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34, 572–580.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pedersen, T., Petersen, B., & Sharma, D. (2000). Means of knowledge sourcing and transfer mechanism in the internationalization process. *26° Congreso Annual EIBA*. Maastricht.
- Perez-Soltero, A., Soto, V. L., Valenzuela, M. B., & León Duarte, J. A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restauranero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. (Spanish). *A Diagnostic of Knowledge Management Processes at the Restaurant Industry SMEs to Identify Improvements at Their Productive Processes. (English)*, 9(1), 153–183. <https://doi.org/10.3926/ic.381>
- Pisano, G. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15(1), 85–100.
- Pla, B. J. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. (Pearson, Ed.). D.F.
- Placer-Maruri, E., Pérez-González, D., & Soto-Acosta, P. (2004). Efectos de la utilización de la Inteligencia Competitiva en pymes industriales. *Intangible Capital*, 12(4), 923–941. <https://doi.org/10.3926/ic.750>
- PND. (2015). *Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2015 - 2021*.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Putnam, R. D. (2001). Social Capital: Measurement and consequences. *Isuma*, 2(1), 41–52.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36–57.
- Renart, & Cabré, C. (2005). Claves del Marketing Relacional bien hecho. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 70, 6–19.
- Richier, A. (2014). *Manifiesto de las Competencias Digitales*. Bélgica: European ScholNet y DigitalEurope.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. New York: Pearson education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en

- la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52–68. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Rodríguez-Antón, J. M. (2007). Gestión del tiempo y aprendizaje organizativo. In *Gestión del tiempo y evolución de los usos del tiempo*. Madrid: Visionnet.
- Rodríguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. del M., Rubio-Andrada, L., Martín-Castilla, J. I., Gil, S., Berlanga, M., ... Gutiérrez, I. (2010). *Estudio del proceso e impacto del aprendizaje organizativo en las cadenas hoteleras en España y México*. Madrid: Pubidisa.
- Rodríguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. del M., Rubio-Andrada, L., & Esteban-Alberdi, C. (2008). Conocimiento y aprendizaje en las grandes cadenas hoteleras españolas en Iberoamérica: internet como herramienta de aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Turismo*, 21, 137–159.
- Rodríguez-Antón, J. M., Rubio-Andrada, L., & Esteban-Alberdi, C. (2005). Proposal of an intellectual capital model for the Spanish hospitality sector. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2(3), 305–320.
- Rodríguez-Antón, J.M., Alonso-Almeida, M., Rubio-Andrada, L., & Esteban-Alberdi, C. (2008). Conocimiento y aprendizaje en las grandes cadenas hoteleras españolas en Iberoamérica: internet como herramienta de aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Turismo*, (21), 135–158.
- Rodríguez-Antón, J.M., & Trujillo, C. (2007). ¿Las organizaciones son universidades que aprenden adecuadamente? *Universia Business Review, Tercer Tri*, 110–114.
- Rodríguez-Antón, José Miguel, & Rubio-Andrada, L. (2006). Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano. *Estudios Turísticos*, 167, 55–90. Retrieved from <http://www.iet.tourspain.es:20000/img-iet/Revistas/RET-167-2006-pag55-90-96145.pdf>
- Rodríguez Antón, J., Rubio-Andrada, L., Esteban-Alberdi, C., & Alonso-Almeida, M. (2009). La importancia del aprendizaje y la adquisición de competencias en el sector turismo. *Estudios Turísticos*, 179(179), 41–66.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thompson.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez, J. K. (2010). Employment Relations in Chile: Evidence of HRM Practices. *Relations Industrielles*, 65(3), 424–446. <https://doi.org/10.7202/044890ar>
- Rodríguez, R., & Paredes, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Convenio Andrés Bello*. (Vol. 143). Vol. 143.

- Rodríguez, V. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (1997). Intellectual Capital. *Macmillan Business*.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426.
- Ruhanen, L., & Cooper, C. (2004). Applying a knowledge management framework to tourism research. *Tourism Recreation Research*, 29(1), 83–89.
- Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C., & Peace, G. (2000). Organizational learning: A critical component to new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 9, 99–119.
- Salazar, C., Cancino, B., & Delgado, C. (2003). Análisis del rol del área de Recursos Humanos en Micros, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas. *Theoria*, 12(1999), 87–95.
- Sánchez, R. (2001). Knowledge management and organizational competence. *Oxford University Press*.
- Sánchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17, 63–76.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para pymes*. México: Alfaomega.
- Sectur. (2018). *Nuestro Turismo, el gran motor de la economía nacional*. Retrieved from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412719/Turismo_2040_Poli_tica_Turi_stica_de_Estado.pdf
- Sectur. (2019a). Consulta Turística, Registro Nacional de Turismo. Retrieved November 26, 2019, from http://rnt.sectur.gob.mx/RNT_TipoPrestador.html
- Sectur. (2019b). Resultados de la Actividad Turística. Retrieved from [http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-07\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-07(ES).pdf)
- Sectur. (2020). *Resultados de la Actividad Turística*. Retrieved from [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-08\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-08(ES).pdf)
- Sectur. (2021a). *Resultados de la Actividad Turística Abril 2021*.
- Sectur. (2021b). Resultados de la Actividad Turística enero 2021. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- Serrato, M. A., Rayas, V. M., Murillo, R. T., & Díaz, J. Á. (2011). La cultura gastronómica p'urhépecha como un gran activo turístico en Michoacán. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(4), 681–689. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.064>
- Shah, D. V., Kwak, N., & Holbert, R. L. (2001). Connecting and disconnecting with civic life: Patterns of Internet use and the production of social capital. *Political Communication*, 18(2),

141–162.

- Shariq, S. Z. (1999). How does knowledge transform as it is transferred? *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 243–250.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–148.
- Simon, H. (1969). Sciences of artificial. In *MIT Press*.
- Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35–45.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Sonnaberg, F. K. (1994). The age of intangibles. *Management Review*, 83(1), 48–53.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45–62.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, marzo-abri, 57–69.
- Stein, E. W., & Zwas, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information System Research*, 6(2), 85–117.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations* (1a ed). London: Nicolas Brealey Publishing.
- Stokey, N. L. (2014). *The Race Between Technology and Human Capital*. Society for Economic Dynamics.
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2008). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130–150.
- Suyo, G. (2014). *Factores de éxito de las empresas gallegas del sector hotelero. Especial consideración del ámbito de operaciones*.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Szulanski, G. (1995). *Appropriating rents from existing knowledge: intra-firm transfer of best practice*.
- Tan, S. S., Teo, H. H., Tan, B. C., & Wei, K. K. (1999). Developing a preliminary framework for knowledge management in organizations. In E. Hoadley & I. Benbasat (Eds.), *Proceedings of the fourth americas conferences in information systems* (pp. 629–631). Baltimore.
- Taylor, F. (1976). *Principios de la Administración Científica*. México.

- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangibles assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro- foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(8), 1319–1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Teece, D.J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33, 35–54.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategies management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, David J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
<https://doi.org/10.1002/smj>
- Torres, C. (2014). Tarea pendiente: La Gestión De Recursos Humanos En Las Pymes. *Debates Iesa*, XIX(4), 22–25.
- Turnes, P. B., Jiménez, I., & Muñoz, J. P. (2015). *Nuevas tendencias en Marketing turístico*. OMM Press Empresa.
- UNESCO/UNWTO. (2015). *Siem Reap Declaration on Tourism and Culture – Building a New Partnership Model*. Retrieved from
<https://custom.cvent.com/E5C28A0D212A415D9AD3C8B699EBC072/files/151fb03f685345429547ee960787d019.pdf>
- UNESCO. (1972). Convención sobre la protección del Patrimonio Mundial Cultural. Retrieved November 6, 2019, from http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13055&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html
- UNESCO. (1991). Centro histórico de Morelia como Patrimonio Mundial Cultural. Retrieved November 6, 2019, from <https://whc.unesco.org/es/list/585#top>
- UNESCO. (2019). Patrimonio Mundial. Retrieved November 7, 2019, from <https://es.unesco.org/themes/patrimonio-mundial>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta- analytical review. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 341–358.
- UNWTO/OMT. (2020). *El turismo internacional cae un 70% mientras las restricciones de viaje afectan a todas las regiones*. Madrid. Retrieved from <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-10/201027-barometer-es.pdf>

- Valenzuela, S., Park, N., & Kee, K. F. (2009). Is There Social Capital in a Social Network Site?: Facebook Use and College Students' Life Satisfaction, Trust, and Participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 875–901.
- Vallejo-Alonso, B., García-Merino, J. D., & Arregui-Ayastuy, G. (2015). Motives for Financial Valuation of Intangibles and Business Performance in SMEs. *Innovar*, 25(56), 113–128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48994>
- Van, H., Madrid, A., & García, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36–56. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). Theatrical improvisation, lessons for organizations. *Organization Studies*, 25, 727–749.
- Viedma, J. M. (2000). La gestión del conocimiento y del capital intelectual. Retrieved March 11, 2002, from Gestión del conocimiento website: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/viedma/gdcv.htm>
- Wang, H. C., He, J., & Mahoney, J. T. (2009). Firm specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic and relationship based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265–1285.
- Webster, F. E. J. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(octubre), 1–17.
- WEF. (2019). *Travel & Tourism Competitiveness Index 2019 edition*.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381.
- Werner, K., Dickson, G., & Hyde, K. F. (2015). Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. *Tourism Management*, 48, 174–187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.11.003>
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534–545.
- World Tourism Organization. (2011). *Study on tourism and intangible cultural heritage: Examples of best practices from Australia, Indonesia, Thailand and Vanuatu*. Retrieved from <http://repository.lib.ied.edu.hk/jspui/handle/2260.2/14126>
- Yang, J.-T. (2004). Qualitative Knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25(4), 421–428.
- Yang, J. te. (2008). Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management*, 29(2), 345–353. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.001>

- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38, 341–363.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6, 76–92.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24, 97–125.

ANEXOS

ANEXO I Matriz de congruencia

La tabla A.1 presenta la matriz de congruencia en la que se presentan la relación entre las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis y las variables de la investigación.

Tabla A.1.- Matriz de congruencia

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE
¿En qué medida determina el capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas al aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?	Determinar la contribución del capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	El capital intelectual, el cual está conformado por capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional del negocio y capital social, además de las capacidades dinámicas contribuyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	Aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico en Morelia Michoacán Dimensiones: Socialización Exteriorización Combinación Interiorización
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES INDEPENDIENTES
P1. ¿Qué tanto determina el capital	O1. Establecer el capital humano	H1. El capital humano es un factor	1. Capital humano Dimensiones:

humano el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?	como un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	Conocimientos Capacidades Valores y actitudes
P2. ¿En qué medida determina el capital organizacional el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?	O2. Estipular el capital organizacional como un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	H2. El capital organizacional contribuye en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	2.Capital organizacional Dimensiones: Estructura organizacional Cultura organizacional Procesos organizacionales
P3. ¿Hasta qué punto determina el capital tecnológico el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?	O3. Determinar el capital tecnológico como un factor de incidencia en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	H3. El capital tecnológico incide en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	3.Capital tecnológico Dimensiones: Tecnología orientada a procesos internos Tecnología orientada a funciones comerciales
P4. ¿Qué influencia tiene el capital relacional del negocio en el aprendizaje	O4. Comprobar la capacidad de capital relacional del negocio como un factor determinante	H4. El capital relacional del negocio influye en el aprendizaje organizacional de las	4.Capital relacional del negocio Dimensiones:

organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?	en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	Relaciones con los clientes y proveedores Relaciones con los aliados y competidores
P5. ¿Cuál tanto contribuye el capital social en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?	O5. Establecer el capital social como un factor determinante en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	H5. El capital social abona en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	5.Capital social Dimensiones: Reputación e imagen corporativa Responsabilidad corporativa social
P6. ¿De qué manera influyen las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán?	O6. Determinar la influencia de las capacidades dinámicas en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	H6. Las capacidades dinámicas influyen significativamente en el aprendizaje organizacional de las Pymes del sector turístico de Morelia, Michoacán.	6.Capacidades dinámicas Dimensiones: Capacidad de detección Capacidad de aprendizaje Capacidad de integración Capacidad de coordinación

Cuestionario

Estimado empresario, mi nombre es Yuselim Villa, estudiante de Doctorado en Administración de la UMSNH. Por parte de la Universidad se está realizando una investigación para determinar la relación que tiene el aprendizaje organizacional con el capital intelectual y las capacidades dinámicas en la empresa del sector turístico de Morelia. Por ello, recurrimos a usted para solicitar su apoyo al contestar el siguiente cuestionario. Ello permitirá tener información actualizada. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay respuestas correctas ni incorrectas. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

BLOQUE I. Datos de la empresa

Nombre de la empresa: _____

Giro de la empresa: Hotel/Motel o Restaurante

Correo electrónico: _____

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario contiene una serie de enunciados relacionados con diferentes aspectos de su empresa. Lea atentamente cada enunciado. Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado usando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

BLOQUE II. Aprendizaje organizacional (9 ítems)

Califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo según se apegue a su experiencia.

		1	2	3	4	5
AO01	Es importante que los miembros de la empresa compartan experiencias para comunicar ideas y sugerencias.					

AO02	Se procura que la información relevante para la empresa se difunda a todo el personal.					
AO03	Se promueve el trabajo en equipo en la empresa.					
AO04	En su empresa se organizan reuniones informales como cafés, almuerzos y otras actividades sociales para compartir información					
AO05	En la organización es importante contar con manuales de organización y de procedimientos que sean de conocimiento de los empleados.					
AO06	En la organización se informa a los empleados de las novedades que se presentan a través de oficios y/o correos electrónicos.					
AO07	Para la empresa es importante que la opinión del cliente se documente y sea tomada en cuenta para mejoras en el servicio.					
AO08	En la empresa se procura que la información que pueda necesitar un empleado para el cumplimiento de sus funciones, este a su disposición ya sea en los sistemas de información o de forma impresa.					

AO09	En la empresa se organizan reuniones para explicar los contenidos de documentos relativos a políticas, procedimientos y valores empresariales de la organización.					
------	---	--	--	--	--	--

BLOQUE III. Capital humano (8 ítems)

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo según se apegue a su experiencia.

	Características del personal	1	2	3	4	5
CH01	El personal de la empresa cuenta con los conocimientos requeridos para el puesto que fue contratado					
CH02	El personal de la empresa se capacita con regularidad					
CH03	El personal de la empresa cuenta con experiencia en el sector turismo					
CH04	La empresa promueve la adaptabilidad a los cambios en el personal, asignándoles diferentes áreas de trabajo y funciones de manera regular.					
CH05	El personal comparte información relevante y experiencias laborales con sus compañeros de trabajo.					
CH06	El personal procura el buen trato con el cliente para beneficio de la organización.					

CH07	Se motiva el buen desempeño del personal mediante posibilidades de promoción dentro de la empresa					
CH08	El personal sugiere ideas innovadoras para la resolución de problemas					

BLOQUE IV. Capital organizacional (10 ítems)

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo según se apegue a su experiencia.

		1	2	3	4	5
CO01	Es importante que el personal conozca sus funciones para evitar conflictos en la organización.					
CO02	Que el personal tenga claro quién es su jefe y quienes sus subordinados facilita la colaboración.					
CO03	Es importante que exista colaboración entre departamentos.					
CO04	Los valores y hábitos personales de los empleados coinciden con los de la empresa.					
CO05	Los empleados se identifican con la misión y visión de la empresa.					
CO06	En la organización se promueve un clima de apertura y confianza en el que los empleados comparten sus ideas.					

CO07	Los directivos promueven la comunicación abierta y continua en todos los niveles de la organización.					
CO08	Para la organización es importante contar con procedimientos estandarizados de atención al cliente.					
CO09	Para la organización es importante documentar los procesos de atención al cliente.					
CO10	En la empresa existen procedimientos para el trato con los proveedores.					

BLOQUE V. Capital tecnológico (4 ítems)

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo según se apegue a su experiencia.

		1	2	3	4	5
CT01	Es importante que cuando los empleados obtengan información de relevancia para la organización, ya sea de los clientes, proveedores o agentes externos la registren en algún sistema de información.					
CT02	Para la organización es importante contar con internet y una página web en la que se brinde información a los clientes.					
CT03	Es importante contar con un sistema informático de reservas.					
CT04	Es importante contar con el registro de la marca de la empresa.					

BLOQUE VI. Capital relacional del negocio (7 ítems)

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo según se apege a su experiencia.

		1	2	3	4	5
CR01	Se cuenta con servicios de atención personalizado para los mejores clientes.					
CR02	Es importante lograr convenios a largo plazo con los proveedores.					
CR03	Se procura tener reuniones para intercambiar información valiosa con los proveedores.					
CR04	La organización se ve beneficiada por las actividades (promoción, capacitación, etc.) que realizan los organismos públicos del sector turístico (SECTUR).					
CR05	Es importante formar parte de alguna asociación o cámara de comercio.					
CR06	Es importante conocer a la competencia.					
CR07	Se busca la cooperación y alianzas estratégicas con la competencia.					

BLOQUE VII. Capital social (3 ítems)

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo según se apegue a su experiencia.

		1	2	3	4	5
CS01	La organización tiene buena reputación y una buena imagen dentro de la sociedad.					
CS02	La organización invierte en medios de comunicación tradicionales y digitales para configurar su reputación e imagen pública.					
CS03	La organización cumple con todas las medidas sanitarias ante el COVID-19 para proteger a los empleados, clientes y sociedad en general.					

BLOQUE VIII. Capacidades dinámicas (10 ítems)

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo según se apegue a su experiencia.

		1	2	3	4	5
CD01	La empresa tiene la capacidad de detectar oportunidades en el mercado del sector turístico.					
CD02	La organización reconoce las necesidades del cliente y adapta sus servicios para atenderlas.					

CD03	La organización ocupa una buena posición en el sector respecto a la competencia.					
CD04	La organización aprovecha el conocimiento que va adquiriendo para mejorar el servicio que oferta.					
CD05	La organización se informa sobre nuevos protocolos de higiene y los adopta como nuevas rutinas en el servicio que ofrece.					
CD06	La organización reconoce la importancia del trabajo que realiza el personal dentro de la empresa.					
CD07	Existen beneficios para toda la organización cuando cada uno de sus integrantes cumple sus funciones.					
CD08	La organización procura proveer de los equipos necesarios al personal para los protocolos de seguridad e higiene contra el COVID 19.					
CD09	La organización administra de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.					
CD10	La organización considera las habilidades y capacidades de cada trabajador para conformar los equipos de trabajo.					

Glosario

Bootstrapping.- Técnica de remuestreo que extrae un gran número de submuestras de los datos originales (con reposición) y estima los modelos para cada submuestra. Se utiliza para determinar los errores estándar de los coeficientes para valorar su significación estadística sin depender de supuestos de distribución.

Coefficientes path.- Relaciones path estimadas en el modelo estructural entre los constructos del modelo. Corresponden a coeficientes β estandarizados en un análisis de regresión.

Modelo de ecuaciones estructurales. - Son una familia de modelos estadísticos multivariante utilizada para contrastar modelos que proponen relaciones causales entre variables. Los SEM proporcionan la estimación más adecuada y apropiada para una serie de ecuaciones de regresión múltiple separadas, estimadas simultáneamente (Hair, Black, Babin, & Rolph, 2010). Los SEM son procedimientos estadísticos para probar hipótesis sean de medida, funcionales, predictivas y causales (Bagozzi & Yi, 2012).

Tecnologías de la Información y la Comunicación o TIC's.- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea.