

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El desafío de la innovación organizativa en el turismo rural:
el caso del Hotel La Quinta Roja

The challenge of organizational innovation in rural tourism:
the case of Hotel La Quinta Roja

Autor: D. Iván Gutiérrez Ramos

Tutora: D^a. María Mercedes Melchior Navarro

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2014 / 2015

La Laguna, a 30 de junio de 2015

Dña. M^a Mercedes Melchior Navarro del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

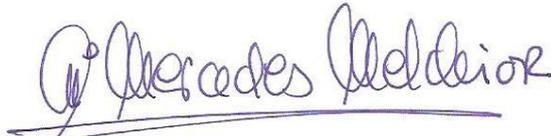
CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada EL DESAFÍO DE LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA EN EL TURISMO RURAL: EL CASO DEL HOTEL LA QUINTA ROJA y presentada por el alumno/a IVÁN GUTIÉRREZ RAMOS

realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 30 de junio dos mil quince

La tutora



Fdo: Dña M^a Mercedes Melchior Navarro

La Laguna, a 30 de junio 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS	PÁGINA
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. EL DISEÑO ORGANIZATIVO.....	3
2.2. EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN.....	5
2.3. TIPOS DE INNOVACIÓN.....	6
2.3.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO.....	6
2.3.2. INNOVACIÓN DE PROCESO.....	6
2.3.3. INNOVACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN.....	7
2.3.4. INNOVACIÓN ORGANIZATIVA.....	7
2.4. VARIABLES DE ESTUDIO EN LA ORGANIZACIÓN.....	8
2.4.1. LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES.....	8
2.4.2. LA ORGANIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO.....	9
2.4.3. LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES.....	11
3. EL TURISMO RURAL.....	13
3.1. EL TURISMO RURAL EN CANARIAS.....	14
3.1.1. EL HOTEL RURAL.....	14
4. ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: EL HOTEL LA QUINTA ROJA.....	15
4.1. CARACTERÍSTICAS DEL HOTEL.....	15
4.2. SERVICIOS OFERTADOS POR EL HOTEL.....	17
5. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO EN EL HOTEL RURAL.....	18
5.1. LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS.....	18
5.2. LA COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS.....	18
5.3. LA ROTACIÓN DE LAS TAREAS.....	18
5.4. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	18
5.5. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN, LA AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR Y EL ÁNGULO DE CONTROL.....	19
5.6. LAS RELACIONES EXTERNAS.....	19
6. CONCLUSIÓN DEL PROYECTO.....	20
7. BIBLIOGRAFÍA.....	21
8. ANEXOS.....	24
8.1. CUESTIONARIO REALIZADO AL HOTEL.....	24
8.2. PLACA-DISTINTIVO DE UN HOTEL RURAL.....	26
8.3. ORGANIGRAMA DEL HOTEL LA QUINTA ROJA.....	27

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	PÁGINA
Cuadro 2.1: Resumen de diferentes definiciones del concepto innovación.....	5
Cuadro 2.2: Resumen de las variables a estudiar.....	13
Figura 4.1: Fachada del Hotel La Quinta Roja.....	15
Figura 4.2: Localización del municipio de Garachico en la isla de Tenerife.....	16
Figura 4.3: Situación del Hotel La Quinta Roja en el municipio de Garachico.....	16
Figura 4.4: Patio común del Hotel La Quinta Roja.....	17

RESUMEN

Este estudio pretende analizar la innovación organizacional utilizando para ello la propuesta del Manual de Oslo. El modelo está probado en una empresa de tamaño pequeño, un hotel rural. Con el fin de evaluar la innovación organizativa se utilizan un cuestionario y una entrevista en profundidad con la directora del hotel. Los resultados sugieren que la estructura informal, con sus relaciones internas y externas, es el principal facilitador de la innovación organizacional.

Palabras clave: innovación organizativa; diseño organizativo; Manual de Oslo; organización informal.

ABSTRACT

This study aims to analyze organizational innovation using for it the proposal of the Oslo Manual. The model is tested on a small sized firm, a rural hotel. In order to evaluate the organizational innovation we used a questionnaire and an in-depth interview with the hotel manager. The results suggest that the informal organization structure, the inner and oversight relations are the main facilitator of organizational innovation.

Key words: organizational innovation; organization design; Oslo Manual; informal organization.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra en una batalla constante en la que la primera organización que consigue sacar al mercado un nuevo producto, servicio, y/o proceso, se convierte en poseedora de una gran ventaja competitiva. Para ello, las empresas deben ser dinámicas y deben estar continuamente buscando nuevas oportunidades para mejorar su negocio, tanto internamente como externamente.

En este marco, la innovación se vuelve fundamental para cualquier organización que quiera crecer y quiera desarrollar su actividad, con independencia del sector económico al que esta se dedique, como han demostrado las aportaciones teóricas y empíricas sobre innovación en las últimas décadas. Este proceso innovador puede facilitarse a través del diseño organizativo que presente la organización, como indicaremos a lo largo de este trabajo.

Fagerberg (2005) aporta una serie de ideas para conocer la importancia de la innovación. Una de ellas defiende que la innovación le da una variedad al sistema lo que hace que pueda existir crecimiento en la economía. Otra de las ideas que expone este autor es que la innovación puede explicar gran parte de las diferencias que existen entre países, entre regiones y, por supuesto, entre empresas. Considera que las empresas innovadoras se mantienen mayor tiempo en el mercado que las que no lo hacen, al igual que las regiones y países que innovan también son proclives a una mayor competitividad y una mayor renta frente a los que no realizan innovaciones.

En nuestro trabajo nos centraremos principalmente en estudiar algunos factores que presenta el diseño organizativo de una empresa y que puedan promover la innovación. Para ello hemos escogido un hotel rural, una empresa de sector servicios de pequeño tamaño, de gestión familiar y de oferta personalizada.

Eligiendo esta empresa destacamos también la creciente importancia del turismo rural en la zona noroeste de Tenerife y la necesidad de diferenciarse frente a una oferta de sol y playa, más masificada y poderosa.

El objetivo principal de este proyecto de investigación es conocer si el diseño organizativo de la empresa objeto de estudio facilita actualmente la innovación organizativa.

Para ello analizamos una serie de variables que consideramos clave para el objetivo de este trabajo. Una vez definidas las mismas, las recogemos en un cuestionario (ver anexo 8.1.) que, junto a una entrevista en profundidad, le realizamos a la directora de la empresa objeto de estudio.

2. MARCO TEÓRICO

En una empresa, la innovación es algo más que un reto estratégico o técnico. Es un reto para su diseño organizativo. Una de las premisas más generalizadas en la teoría organizativa es que el éxito a largo plazo de una organización depende de su habilidad para explotar sus capacidades actuales al mismo tiempo que facilita la exploración de nuevas competencias (Westerman y otros, 2006). La dificultad reside en ajustar estas diferentes opciones de diseño.

2.1. EL DISEÑO ORGANIZATIVO

El Diseño Organizativo (de ahora en adelante DO) se ocupa de definir la estructura básica de funcionamiento de cualquier organización que encontramos en nuestro día a día, además de los procesos, el sistema de recompensas, las capacidades y las normas con la estrategia de la organización.

Por ello, es importante conocer algunas definiciones de este concepto para así justificar la necesidad de su conocimiento y de su estudio.

Para de la Fuente y otros (1997), el DO es definido como un proceso mediante el cual los directivos pueden construir, evaluar y modificar la organización formal para así poder realizar las tareas o las actividades necesarias de manera más rápida, eficaz y eficiente. Consideran que su definición de DO contiene cinco ideas básicas:

I) La primera idea es que el DO es un proceso directivo, haciendo así referencia al poder de decisión de la dirección de una organización para modificar su estructura, y por tanto, su funcionamiento.

II) La segunda idea indica que el contenido del DO es actuar sobre la organización formal de la organización, estando incluidas para ellos en el DO todas las decisiones que afectan a la organización formal.

III) La tercera indica que el DO está condicionado por el contexto en el que se desenvuelve la organización y regido de forma necesaria por los objetivos y la estrategia que tenga la organización.

IV) La cuarta idea extraída de esta definición es que el propósito del DO no es otro que el de facilitar el logro de los objetivos y la misión de la organización de manera que se tengan que utilizar el menor número posible de recursos.

V) La quinta y última idea indica que el DO es un proceso que no termina con la creación de la estructura organizativa sino que incluye el seguimiento y evaluación de la organización formal a lo largo del tiempo.

Brunet y Vidal (2004) afirman que el DO constituye un dispositivo que permite a la dirección influir en el cambio de los modelos de comportamiento de la organización. De forma general no puede influir sobre algunos aspectos concretos, pero si lo puede hacer de forma indirecta a través de las decisiones de diseño. Consideran que el DO es un factor clave de éxito ya que puede proporcionar a la organización ventajas competitivas que son muy complicadas de imitar por los competidores.

Kates y Galbraith (2007:1) definen el DO como “un proceso deliberado de configurar estructuras, procesos, sistemas de recompensas y las prácticas de sus recursos humanos para crear una organización eficaz y eficiente capaz de lograr la estrategia organizativa”.

Para estos autores, el DO no es un fin en sí mismo, sino el vehículo para conseguir la estrategia de la empresa.

Por tanto, podemos decir que el DO de cualquier organización es un mecanismo que permite conseguir los diversos objetivos que está se plantea, de aquí su importancia y relevancia a la hora de estudiar la composición de cualquier empresa.

Existen fórmulas organizativas que facilitan la innovación en las organizaciones. Según Daft (2005), podemos diferenciar entre las estructuras orgánicas y las estructuras burocráticas. La estructura orgánica facilita una mayor libertad a los recursos humanos de la organización lo que implica que surja en ellos la creatividad y la iniciativa individual, facilitando con ello que se pueda dar una mayor descentralización. Las tareas, en este tipo de estructura, son complejas y se realizan, por ello, con frecuencia en equipo. Esta fórmula estructural orgánica puede mejorar la flexibilidad, adaptabilidad y la capacidad del trabajo transfuncional, y estimular, con ello, el proceso innovador *bottom-up*, es decir, el proceso de innovación que nace desde la base de la organización. Igualmente, es un diseño excelente para la fase creativa de la innovación, la fase exploratoria, ya que existe libertad para proponer ideas y experimentar. Por otra parte, la estructura burocrática o mecanicista es aquella que, en principio, no favorece la generación de la innovación ya que hace hincapié en una alta centralización en la toma de decisiones, baja profesionalidad de los empleados y una alta formalización en el comportamiento, con lo que es más eficiente a la hora de producir o introducir rutinas en la organización. Sin embargo, esta fórmula organizativa es más apropiada para la implantación y explotación de la innovación, proceso innovativo *top-down*.

Por ello, Daft (2005) expone una fórmula llamada aproximación ambidextra o ambidiestra. Esta, supone incorporar estructuras y procesos de administración adecuados para la creación y para el uso de la innovación. La organización puede administrarse de manera orgánica cuando la situación demande el inicio de nuevas ideas y luego, de forma mecánica o burocrática cuando se necesite implantar y utilizar dichas ideas.

Muchas empresas utilizan técnicas para mantener un enfoque ambidextro, tales como las estructuras conmutables, los departamentos creativos separados, los equipos *jointventure* y el espíritu emprendedor corporativo. Las estructuras conmutables son aquellas que una organización crea cuando tal estructura es requerida para la generación de ideas. Los departamentos creativos separados son el comienzo de la innovación en muchas empresas y tienden a contar con una estructura mecánica más adecuada para una producción eficiente. Los equipos *jointventure* se utilizan para dar paso a la libre creatividad dentro de la organización. El espíritu emprendedor corporativo trata de incorporar una filosofía y una cultura emprendedora interna que produzca un número de innovaciones mayor al promedio.

La fórmula ambidiestra se utiliza principalmente en empresas innovativas de tamaño mediano o grande. Las microempresas y las empresas de tamaño pequeño utilizan también una fórmula estructural orgánica pero con unas características diferenciadas. Al tener un número muy reducido de personal, las relaciones y comunicación tienen principalmente una base informal, o sea, no planificada previamente por la dirección. La estructura organizativa informal aparece cuando los valores, el carácter, la experiencia y la complementariedad entre empleados coinciden.

Mintzberg (2002) describe dos tipos de estructuras para organizaciones pequeñas y con distintos posicionamientos frente a la innovación. Una sería la forma simple o empresarial, con una estructura simple y plana, con un solo nivel jerárquico compuesto

por uno o pocos directores que controlan al resto de empleados. La organización es principalmente informal y esta escasa formalización le permite ser flexible y ágil. Frente a este modelo, Mintzberg (2002) describe la organización innovativa o adhocracia, también principalmente relacionada a un tamaño micro o pequeño de empresa. Es un modelo de organización descentralizada, basada en el trabajo en equipos de proyectos, compuestos por profesionales, y que trabajan de forma altamente flexible.

2.2. EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

La innovación está reconocida como uno de los factores clave fuertemente ligado a la competitividad de las empresas, de tal forma que el concepto ha tomado una importancia vital en el mundo empresarial. Existen múltiples definiciones sobre el término innovación y numerosas aportaciones teóricas que giran sobre el fenómeno de la innovación.

En el siguiente cuadro resumen observamos algunas de las definiciones que podemos considerar importantes y relevantes.

Cuadro 2.1: Resumen de diferentes definiciones del concepto innovación

AUTOR	DEFINICIÓN
Schumpeter (1934)	La innovación se da cuando se produce la introducción de un nuevo bien o existe un cambio en su calidad, la introducción de un nuevo método de introducción, el inicio de un nuevo mercado en el que ofertar los productos o servicios o la creación de una nueva empresa en cualquier tipo de industria.
Gee (1981)	La innovación es un proceso que brota a partir de una necesidad, idea o invención, mediante la cual se desarrolla un producto o servicio que es aceptado de forma comercial.
Drucker (1985)	Herramienta específica de los empresarios innovadores, es decir, el medio por el cual explotar el cambio considerándolo como una oportunidad para un negocio diferente.
Nadler y Tushman (1986)	Creación de un producto, de un servicio o de un proceso que es nuevo para una unidad de negocio
Perrin (1995)	Nuevas formas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de cambios tecnológicos que se producen cuando aparece una nueva tecnología sustitutiva de una existente
Pavón e Hidalgo (1997)	Conjunto de las etapas que están relacionadas con el aspecto tecnológico, de las relacionadas con la industrialización del producto y de las que buscan la comercialización de dicho producto en el mercado, que canalizan al lanzamiento del bien al mercado con éxito.
Manual de Oslo (2006:58)	Una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Para este trabajo de investigación utilizaremos la definición existente en el Manual de Oslo, ya que éste trata sobre una guía para recoger e interpretar datos sobre innovación de gran utilidad y que es aceptado por los países miembros de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Este organismo es un foro único en donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para enfrentar los desafíos económicos y sociales de la globalización y al mismo tiempo aprovechar sus oportunidades (oecd.org, 2015)

Si desarrollamos el concepto de innovación que se encuentra en el Manual, la innovación hace referencia a los cambios que pueden ser definidos por los siguientes rasgos:

- a) El proceso de la innovación lleva consigo la incertidumbre sobre el resultado de dicha innovación, es decir, no se sabe el tiempo necesario para implantarla, los recursos que sean necesarios ni si tendrá o no éxito.
- b) Toda innovación conlleva una inversión, ya sea de activos materiales o de activos no materiales.
- c) La innovación envuelve el uso de un nuevo conocimiento o de una combinación de conocimientos existentes. Este nuevo conocimiento puede ser generado por la empresa a través de su I+D interna o puede que lo haya adquirido externamente.
- d) El fin último de las actividades de innovación es la mejora de los resultados de la empresa a través de la obtención de ventajas competitivas.

2.3. TIPOS DE INNOVACIÓN

En la mayoría de las ocasiones, realizar un tipo de innovación conlleva, directa o indirectamente, efectuar otro u otros tipos de innovación casi de manera sistemática para que pueda tener éxito la primera. Así pues, también hay que tener presente que muchos de los cambios que se realizan en las organizaciones no se consideran una innovación, aunque eso mejore los resultados empresariales.

El Manual de Oslo divide la innovación en cuatro tipos:

2.3.1. Innovación de producto

Para entender este tipo de innovación, debemos tener en cuenta que el término producto cubre tanto los bienes como los servicios. Por tanto, la innovación en producto la define el Manual como la introducción de un bien o de un servicio que es nuevo o que está mejorado de manera significativa en cuanto a sus características técnicas o en cuanto al uso al que se destina. Aquí tenemos que incluir la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y de los materiales, de la informática integrada, de su facilidad de uso o de otras características funcionales del producto.

La innovación de producto en los servicios puede variar desde progresos relevantes en los mismos hasta la inclusión de servicios completamente nuevos. Los nuevos productos son bienes y servicios que varían en relación a los que hay en la empresa desde el punto de vista del uso que se le da o de sus características. El diseño del producto también forma parte de la introducción de las innovaciones en éste, aunque debemos tener en cuenta que los cambios en el diseño que no introduzcan un cambio significativo no serán considerados como una innovación de producto.

2.3.2. Innovación de proceso

La innovación de proceso la define el Manual como la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos” (Manual de Oslo, 2006: 59)

En cuanto a los métodos de producción, están incluidos las técnicas, los equipos y los diferentes programas informáticos que se utilizan para poder producir bienes o servicios.

Desde el punto de vista de los métodos de distribución, podemos decir que están vinculados a la logística de la organización. Estos métodos engloban los programas informáticos, los equipos y las técnicas para el abastecimiento de insumos, o la propia distribución de los productos finales.

Los nuevos métodos de creación y de prestación de servicios también son considerados como una innovación de proceso ya que pueden involucrar la introducción de cambios que se consideren significativos en los equipos y los programas informáticos que sean utilizados como soporte por las empresas que prestan servicios o en las técnicas que utilicen para prestar estos servicios. Todas las mejoras en cuanto a las técnicas o equipos informáticos que se utilicen en las actividades que sirvan de apoyo como las compras, el mantenimiento o la contabilidad, también son consideradas una innovación de proceso.

2.3.3. Innovación en la comercialización

Las innovaciones realizadas en la comercialización tratan de satisfacer de mejor manera las distintas necesidades de los consumidores, de posicionar en el mercado el producto de una manera nueva para intentar aumentar el nivel de ventas o de abrir nuevos mercados. Así pues, se define como “la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación” (Manual de Oslo, 2006: 60).

Esta innovación de comercialización la podemos distinguir de otras transformaciones en los instrumentos de comercialización de la empresa ya que trataría sobre la introducción de un nuevo método que antes no utilizaba la empresa y que rompería con el utilizado con anterioridad. Este nuevo método puede ser adoptado de otra empresa u organización o puede haber sido creado por la propia empresa que realiza la innovación y puede referirse tanto a productos que sean considerados nuevos como a productos ya existentes en la organización.

Los cambios en el diseño del producto referentes a cambios de forma y aspecto que no modifiquen las características de funcionamiento o de utilización del producto también son considerados como innovaciones en la comercialización. En cuanto al posicionamiento de los productos, las innovaciones de este tipo hacen referencia a la creación de nuevos canales de venta, es decir, los métodos a través de los cuáles se venden los bienes y servicios a los clientes, sin tener en cuenta los métodos logísticos.

Si nos adentramos en los nuevos métodos que se utilizan en cuanto a la comercialización relacionados con la promoción de los productos estos hacen referencia a la utilización de nuevos conceptos que promocionen los bienes o servicios de una empresa. Las innovaciones en cuanto al precio son aquellas en las que se utilizan nuevas estrategias a la hora de establecerlo en los bienes y en los servicios para su comercialización.

2.3.4. Innovación organizativa

Una innovación organizativa (Manual de Oslo, 2006: 62) “es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”.

Este tipo de innovación se distingue de cualquier otro cambio organizativo que se haya realizado en el interior de una empresa porque se trata de introducir un método que no haya sido utilizado antes por la empresa y que deriva de las decisiones estratégicas que han sido tomadas por la dirección de la organización.

Una vez definido el concepto de manera general pasamos a desgranarlo paso a paso. En primer lugar, las innovaciones en las prácticas empresariales incluyen la introducción de

unos métodos nuevos a la hora de organizar las rutinas de la organización y los distintos procedimientos que se utilicen para la gestión de los trabajos que en ella se realizan. El Manual expone una serie de ejemplos de este tipo de innovación en las prácticas empresariales, cómo puede ser la creación de una base de datos nueva sobre las buenas prácticas y las conclusiones que de ellas se derivan para que puedan acceder a ella terceros de manera más sencilla.

Las innovaciones que se den en la organización del lugar de trabajo envuelven la introducción de nuevas técnicas a la hora de la atribución de responsabilidades. Un ejemplo de este tipo que nos da el Manual sería el de dar un mayor control y responsabilidad al personal de producción sobre los procesos de producción de la empresa.

Las innovaciones que surgen a raíz de los nuevos procedimientos referentes a las relaciones exteriores de una empresa implican la introducción de nuevas maneras de organizar los vínculos con las instituciones públicas o con otras empresas además de establecer nuevas formas a la hora de colaborar con organismos de investigación o con los propios clientes de la organización. La externalización o la subcontratación de actividades de la empresa que se realicen por primera vez también se consideran como una innovación organizativa relacionada con los enlaces exteriores de la organización.

Todos aquellos cambios que estén basados en técnicas de las que ya se hubiera hecho uso en la organización, evidentemente no se consideran innovaciones organizativas.

Este tipo de innovación puede llegar a ser la más difícil de medir en cuanto a su novedad debido a que algunos métodos de organización pueden resultar específicos de una empresa, hecho que dificulta la comparación con otras empresas y, además, éstas no podrán saber si estos nuevos métodos han sido o no aplicados por otras.

2.4. VARIABLES DE ESTUDIO EN LA ORGANIZACIÓN

Una vez conocemos la forma organizativa adecuada para que pueda darse con mayor facilidad la creación de la innovación y la teoría existente en torno a la innovación, procederemos a explicar las distintas variables que estudiaremos en nuestra organización, siempre teniendo presente las implicaciones de la definición del Manual de Oslo.

2.4.1. Las prácticas empresariales

Como ya explicamos, al hablar de prácticas empresariales nos estamos refiriendo a las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos. En este caso definiremos el concepto de rutinas organizativas puesto que lo consideramos más relevante en nuestro caso de estudio.

Las rutinas organizativas

Existen diversas definiciones en la literatura del concepto de rutinas organizativas. Nelson y Winter (1982) explican que por rutinas se entiende a las habilidades que logran convertirse en capacidades que están a disposición de la organización y se manifiestan en forma de actividades que se realizan de manera regular y predecible. Para ellos las rutinas organizacionales son un procedimiento de coordinación de uso frecuente en cualquier organización. Pentland y Rueter (1994) fijan las rutinas organizacionales como el conjunto de principios y reglas por las que debe regirse la organización. Feldman y Rafaeli (2002) precisan que las rutinas organizativas son los patrones de comportamiento de varios de los sujetos de la organización que participan en la realización de las tareas que son recurrentes, es decir, aquellas que se repiten de manera habitual.

La teoría del aprendizaje organizativo sugiere que el desarrollo de un nuevo conocimiento se da mejor bajo condiciones en las que hay pocas o no existen rutinas organizativas que haya que “desaprender” (Knight y Cavusgil, 2004)

Para Feldman y Rafaeli (2002) las rutinas tienen una naturaleza contradictoria cuando se habla de cambiarlas. Por un lado, estos autores exponen que las rutinas organizativas ayudan a que la organización se mantenga estable, lo que le ha dado un enfoque organizativo mecánico. Este aspecto ha sido considerado con frecuencia como una manifestación totalmente contraria al cambio y al proceso innovador. Sin embargo, otros analistas han incidido en que las rutinas organizativas son parte importante de la flexibilidad que pueda tener la organización para adaptarse al cambio, por lo que el concepto rutinas ha tomado una connotación positiva con el paso de los años y los nuevos estudios (Jiménez Valencia, 2003)

2.4.2. La organización del lugar de trabajo

Los estudios sobre la organización del lugar de trabajo son muy extensos, así que para acotar el tema, elegiremos algunas variables que pueden ser medibles en la empresa en la que realizamos nuestro trabajo de investigación. Debemos tener en cuenta que el Manual de Oslo (2006) nos indica que las innovaciones en la organización del lugar de trabajo implican la introducción de nuevas técnicas a la hora de atribuir responsabilidades.

La rotación de las tareas

La primera de las variables es la de la rotación de las tareas. Es una medida de diseño de los puestos de trabajo por la cual los empleados rotan entre dos o más puestos de forma planificada. El objetivo es que éstos aprendan diferentes experiencias, amplíen sus conocimientos, habilidades y capacidades realizando diferentes tareas, aumentando su satisfacción y su polivalencia. El personal puede posteriormente entender mejor cómo sus acciones y decisiones pueden influir en otros, y cómo mejorar su trabajo.

La rotación de las tareas tiene una importancia relevante debido a que algunos de los nuevos diseños organizativos establecen pautas que intentan romper con aquellas actividades rutinarias y monótonas que están asociadas al desempeño de la actividad del trabajo (Huerta Arribas y otros, 2002). La rotación favorece también las relaciones y la comunicación formales e informales dentro de la empresa, derribando los “silos” que pueden crearse por una excesiva especialización.

Para Daft (2005), establecer una rotación en los trabajos conlleva darles a los empleados variedad en sus tareas para así aumentar su productividad y su motivación. El trabajador dejaría de realizar siempre la misma tarea, que puede resultarle aburrida y, evidentemente, repetitiva.

La existencia o no de rotación de tareas en nuestra organización objeto de estudio es un factor relevante a la hora de poder medir la innovación organizativa ya que el empleado es parte clave para llevar a cabo el cambio o mejora que produzca esta innovación y, por tanto, tener una plantilla motivada, con relaciones, experiencia y una visión más global de las diferentes tareas es esencial en el proceso.

La autonomía del trabajador

La segunda variable que podemos estudiar sería la que hace referencia a la autonomía de la que disfruta el trabajador en su puesto de trabajo. Amorós (2007) define la autonomía como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. También explica que el involucrar en las

decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, presentarán un mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Otra definición del concepto de autonomía es la de Silva (1996), que indica que ésta hace referencia a la independencia, al poder de decisión y a la responsabilidad de la que goza el trabajador en su empresa. En el artículo de da Costa y otros (2014: 68) hablan de autonomía refiriéndose al “grado de independencia y libertad que los empleados perciben que tienen para llevar a cabo su trabajo”

Así pues, podemos decir que un trabajador que tenga un alto grado de autonomía en su puesto de trabajo puede decidir sobre cómo hacer su trabajo, por lo que puede tener mayor predisposición a involucrarse en un proceso innovador como el que queremos medir. Para Davenport y Prusak (1998) compartir conocimiento para la innovación es más probable que surja cuando les permiten a los empleados encontrar las soluciones por sí mismos, en una organización que acepta y permite que éstos utilicen sus experiencias y conocimientos (Hasgall y Shoham, 2008).

Los equipos de trabajo

Otra de las variables que podemos estudiar es la referente a los equipos de trabajo. Éstos son responsables de un producto o servicio, o de una parte completa de este producto o servicio. Los equipos se ponen en marcha en las empresas para ser los encargados de algunas actividades, para recomendar acciones y para desarrollar diversos productos o servicios (Huerta Arribas y otros, 2002).

Loch y otros (2013) consideran que gran parte de la actividad que se realiza dentro de una organización es llevada a cabo en grupos de trabajos cuya función es la de resolver problemas mediante el establecimiento de mecanismos, que pueden ser desarrollados internamente o pueden ser copiados de otra organización. Estos mecanismos son las rutinas que ya hemos explicado (apartado 2.2.1.1.)

Cuando se desarrolla el trabajo en equipo, integrándose sus componentes con éxito en la organización, se crea un ambiente beneficioso para la creación de nuevas ideas y nuevos enfoques que permitan el desarrollo de estas ideas. Para muchos de los procedimientos de la organización, trabajar en equipo es la forma más idónea de organizar las funciones puesto que requiere un menor control y mejora la comunicación en la organización.

Esta utilización de los equipos y del trabajo en equipo implica una organización novedosa del lugar de trabajo y sería un posible indicador de innovación organizativa en la empresa, ya sea por la constitución de nuevos equipos de trabajo o por la modificación de las rutinas que se dan en los equipos ya existentes.

El ángulo de control

En los trabajos de de la Fuente y otros (1997), Brunet y Vidal (2004) y Daft (2005), encontramos información referente al ángulo de control. El ángulo de control está determinado por el número de empleados que son controlados de manera directa por un mismo supervisor. Puede tener dos enfoques distintos, desde el punto de vista del superior y desde el del subordinado, teniendo ambos varias características que inciden en una mayor o menor amplitud del ángulo. Es preciso explicar las ventajas de un ángulo amplio y de uno estrecho para así poder conocer las características que mejor se adaptan a una organización innovadora.

Un ángulo de control estrecho proporciona un alto grado de control por parte del supervisor hacia el empleado, lo que implica un mayor trato personal entre los directivos y sus empleados. Este tipo de ángulo no favorece la creatividad y generación de ideas en el subordinado puesto que está sujeto al control constante del supervisor para la realización de sus funciones.

Un ángulo de control amplio indica un menor número de niveles jerárquicos en la organización. Al encontrarnos ante una estructura más plana, el empleado tiene una mayor autonomía respecto de sus directivos, lo que indica mayor satisfacción y motivación en el puesto de trabajo, al igual que aporta una mayor flexibilidad en la estructura de la organización. Este ángulo es ideal para la generación de nuevas ideas y nuevos conocimientos en los empleados, aportando así posibles ideas innovadoras a la empresa.

La complejidad de las tareas

Tras indagar en los diferentes conceptos de complejidad de las tareas en la organización en la literatura existente, podemos definirla como el nivel de exigencia que tiene el empleado con su tarea en relación al procesado de información que necesita para desarrollar la misma, o lo que es lo mismo, una tarea será más o menos compleja según la cantidad de información que se necesite para llevarla a cabo (Campbell, 1988; Hunter y otros, 1990).

Una alta complejidad de las tareas necesita de mayor formación profesional por parte de los empleados de la organización, siendo esta una característica diferencial para concretar un proceso innovador en la organización (Hage y Aiken, 1970).

La importancia de esta variable recae en la reorganización de los diferentes puestos cuando existe un cambio o una mejora en la complejidad de las tareas, lo que puede llevar a que un empleado ya no pueda realizar la misma puesto que no está capacitado.

2.4.3. Las relaciones organizacionales

El Manual de Oslo (2006) incide únicamente en su definición de innovación organizativa en las relaciones exteriores de la organización. Para nuestro modelo, tras explicar las variables anteriores que hacen referencia a cuestiones internas de la organización, también trataremos como variables a la hora de estudiar la innovación organizativa aquellas que tienen relación con las relaciones que se dan de manera interna en la organización para así poder tener una visión amplia en cuanto a relaciones se refiere.

Las relaciones internas

Las relaciones dentro de la organización las mediremos a través de los mecanismos de coordinación, que son necesarios para integrar las tareas que se realizan dentro de la organización y así se puedan obtener los resultados que ésta desee (Brunet y Vidal, 2004). La coordinación es el proceso encaminado a lograr la unidad de esfuerzo entre las diferentes partes o subsistemas empresariales para la consecución de los objetivos comunes de la organización. Las relaciones internas pueden ser divididas en relaciones verticales y horizontales. Las primeras se utilizan para coordinar las actividades entre niveles organizativos, y diseñadas para llevar a cabo acciones de control organizativo. Las relaciones horizontales se diseñan para facilitar la comunicación y coordinación entre departamentos, lo que puede debilitar la acción del control jerárquico

Para Mintzberg (2002), los mecanismos de coordinación son fundamentales para el correcto funcionamiento de la estructura de la organización y, además, no son excluyentes

entre sí, es decir, se puede dar más de uno a la vez en la misma organización. De menor a mayor complejidad, son los siguientes:

- a) Adaptación mutua: este método de coordinación se fundamenta en la organización informal ya que consiste en la coordinación del trabajo a través de la comunicación entre los empleados comprometidos en el proceso. Esta organización informal surge a través de las relaciones que los empleados establecen entre sí.
- b) Supervisión directa: este método se basa en las relaciones entre los subordinados y sus superiores. Una persona es responsable del trabajo de los demás y resuelve los posibles problemas mediante su autoridad formal.
- c) Normalización del trabajo: hace referencia a la especialización, es decir, a la programación del contenido del trabajo, de los procedimientos a seguir. Se trata de formalizar la conducta laboral de los empleados para así estandarizar los procesos de trabajo.
- d) Normalización de los resultados: en este caso se realiza una especificación de los resultados que se tienen que obtener y no de lo que se quiere hacer. De esta manera la interfase entre los trabajos está predeterminada. Para normalizar los resultados se debe tener una adecuada planificación y un elevado control del rendimiento de las distintas actividades.
- e) Normalización de las habilidades y conocimientos: en este método se estandariza al trabajador, es decir, todo trabajador debe tener una forma muy similar de resolver los problemas que surjan en su puesto de trabajo. Este mecanismo es utilizado con trabajadores altamente cualificados, con los que se sabe que se puede esperar de cada uno de ellos.
- f) Normalización de las reglas y de las normas: se persigue que los empleados tengan un compromiso con los valores compartidos por la organización. Como los empleados comparten una serie de creencias comunes, logran coordinarse.

Además de estos mecanismos enumerados por Mintzberg (2002), existen los sistemas de información internos basados en las nuevas tecnologías y desarrollados principalmente en una intranet que pueden relacionar vertical y horizontalmente a los componentes de una organización. Además, debemos mencionar la importancia de la coordinación lateral para organizaciones que necesitan ser flexibles y ágiles, y que tienen una orientación al cliente. Ejemplos de estas relaciones son las que se producen con la formación de grupos o equipos formales o informales, temporales o permanentes; así como reuniones, enlaces, eventos, etc. El tipo de mecanismo de coordinación elegido debe estar en función de la interdependencia en las tareas y objetivos, así como de la necesidad de colaboración. Cuando entre los empleados existe un nivel de confianza relativamente alto, existe una mayor tendencia a intercambiar conocimientos y a participar en eventos especiales, lo que lleva también al desarrollo de relaciones informales.

Las relaciones externas

Cuando nos referimos a las relaciones externas hablamos de las relaciones que la organización establece con su entorno. Las organizaciones no se entenderían sin estas relaciones con sus clientes, con sus proveedores, con la Administración existente, etc. Al relacionarse con su entorno podemos decir que la empresa es un sistema abierto, es decir, que interactúa con el medio que la rodea.

Daft (2005: 136) se refiere al entorno organizacional como “todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en

todo o en parte”. El entorno está compuesto, como ya nombramos en el párrafo anterior, por varios sectores: algunos que no tienen por qué actuar de forma directa en el día a día de la empresa, como pueden ser los cambios demográficos o el sector referente al gobierno; y otros que están diariamente interactuando con la organización, como el vinculado a los proveedores o a los clientes.

En la actualidad nos encontramos ante un entorno complejo e inestable, ya que sobre las organizaciones influyen un gran número de elementos que cambian con relativa frecuencia. Esto hace que surja en ellas la llamada incertidumbre que indica que los encargados de tomar decisiones no puedan tener la total de certeza de lo que va a ocurrir a su alrededor (Daft, 2005). Este tipo de entorno hace que la organización tenga que mantenerse constantemente buscando nuevas oportunidades que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado.

Para da Costa y otros (2014), debe existir un contacto con el exterior de la empresa ya que consideran que la comunicación externa es uno de los factores que pueden resultar favorables a la innovación en las organizaciones. Esta comunicación refuerza las opciones de conseguir nuevos conocimientos y así poder conocer nuevas perspectivas que puedan favorecer el surgimiento de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.

Cuadro 2.2: Resumen de las variables a estudiar

Prácticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinas organizativas
Organización del lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de las tareas • Autonomía del trabajador • Equipos de trabajo • Ángulo de control • Complejidad de las tareas
Las relaciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones internas • Relaciones externas

3. EL TURISMO RURAL

El concepto de turismo rural lo podemos definir de acorde al Plan Integral de Turismo Rural (PITR) como “la actividad turística en entorno rural o natural no masificado” (PITR, 2014: 4).

El turismo rural surge en los Alpes a principios del siglo XX a raíz de la demanda vinculada al excursionismo alpinista y al alojamiento en el campo (Cánoves y otros, 2012). A partir de los años sesenta se populariza de manera definitiva el Turismo Rural en países como Francia y Alemania. En los países de la Europa meridional, como España, Italia o Portugal, este tipo de turismo ha obtenido un crecimiento muy importante en los años noventa y principios del siglo XXI (OMT, 2004).

En sus inicios, el turismo rural en España nace como la oportunidad de conseguir una renta complementaria para los agricultores que incluso realizaban los hospedajes en sus propias casas, permitiéndoles unos ingresos que hacía que sus condiciones de vida fueran mejoradas. Las Comunidades Autónomas, además, vieron en esta modalidad de turismo una forma de fomentar el agroturismo y de conservar el medio natural y patrimonial para poder frenar el creciente despoblamiento rural existente (Cánoves y otros, 2012).

3.1. EL TURISMO RURAL EN CANARIAS

En Canarias no se desarrolla una normativa referente al turismo rural hasta el año 1998, cuando es publicado el lunes 13 de abril en el Boletín Oficial de Canarias (BOC) número 45 el Decreto 18/1998, de 5 de marzo. Este Decreto surge a raíz de la necesidad de impulsar los recursos del medio rural canario, como opción a la tradicional oferta turística de sol y playa, en relación a los establecimientos de alojamiento. Así pues, este Decreto reconoce como establecimiento de alojamiento de turismo rural las casas rurales y los hoteles rurales.

La ley referente al turismo rural ha ido asumiendo cambios que han sido notificados para su cumplimiento por parte de las casas y los hoteles rurales, siempre con la base del Decreto 18/1998. Pero este Decreto queda derogado en el año 2010, tras publicarse el BOC número 204 el viernes 15 de octubre, una vez se informa de ello en el Decreto 142/2010, de 4 de octubre.

Este nuevo Decreto tiene como objetivo reestructurar las modalidades, tipos y categorías de establecimientos en la totalidad del turismo. En el mismo se contemplan los establecimientos de alojamiento de turismo rural, es decir, las casas rurales y los hoteles rurales. Ambos quedan enmarcados en diferentes modalidades: las casas en la modalidad extrahotelera y los hoteles en la modalidad hotelera.

3.1.1. El hotel rural

El Decreto 142/2010, de 4 de octubre, desarrolla que por hotel rural entendemos “el establecimiento hotelero que se encuentra ubicado en un inmueble enclavado en suelo rústico y cuya edificación constituye un bien inmueble integrante del patrimonio histórico de la Comunidad Autónoma de Canarias (...)” (BOC número 204: 26393).

Anteriormente, con el Decreto 18/1998, el hotel rural se podía clasificar, dependiendo de sus características en cuanto a los servicios e infraestructuras, en una palmera o en dos palmeras. Con el Decreto 142/2010, los hoteles rurales solo contemplan una única categoría, que deberá ser expuesta de manera obligatoria mediante una placa-distintivo en la entrada del establecimiento, concretamente en el exterior, de forma que sea fácil de visualizar y de identificar. Evidentemente, esta placa debe ser igual para todos los hoteles rurales en la Comunidad Autónoma de Canarias.

No es hasta el año 2011 cuando se recoge en el Decreto 50/2011, de 8 de abril, publicado en el BOC número 81 el lunes 25 de abril, las características y el formato de las placas-distintivos de los diferentes establecimientos de alojamiento turísticos. En él, obviamente, encontramos la placa referente al hotel rural, que podemos visualizar en el anexo 8.2.

4. ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: EL HOTEL LA QUINTA ROJA

Para este proyecto de investigación hemos elegido el hotel rural La Quinta Roja como alojamiento para desarrollar y comprobar si nuestro objetivo es o no es viable.

El hotel fue en su día la casona de los Marqueses de La Quinta Roja, y constituye un inmejorable ejemplo de la arquitectura doméstica tradicional del barroco insular. Fue construido en el siglo XVI y reconstruido en el XVII. Se encuentra en Garachico, municipio situado en el noroeste de la isla de Tenerife, justamente en su casco histórico denominado Bien de Interés Cultural. Además, junto a él localizamos el antiguo convento de San Francisco, la Casa de Los Condes de la Gomera, el ayuntamiento y la iglesia de Santa Ana, constituyendo un referente histórico de todo el entorno urbano (web Hotel La Quinta Roja, 2015).

Figura 4.1: Fachada del Hotel La Quinta Roja



4.1. CARACTERÍSTICAS DEL HOTEL

En la actualidad el hotel es una empresa de carácter familiar de nacionalidad española. El establecimiento fue fundado en noviembre del año 2001, tras ser adquirido por los actuales propietarios al Ayuntamiento de Garachico y desde sus inicios tiene la consideración de hotel rural. La dirección y gestión del hotel está en manos de sus propietarios, siendo su directora una de ellos.

Figura 4.2: Localización del municipio de Garachico en la isla de Tenerife

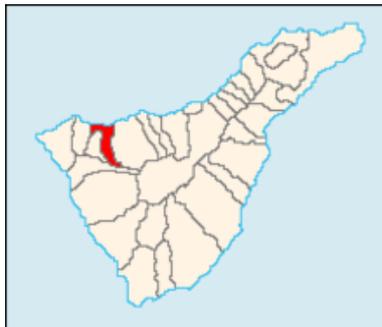


Figura 4.3: Situación del Hotel La Quinta Roja en el municipio de Garachico



El hotel distingue dos temporadas de alojamiento al año en cuanto a la recepción de turistas. La primera de ellas es la temporada de invierno, donde el 98% de su mercado consta de huéspedes extranjeros, siendo diferente a la temporada estival, donde el 70% de su ocupación pertenece a clientes nacionales.

El establecimiento cuenta con un total de 20 las habitaciones, existiendo entre ellas tres tipos que se ajustan a las diferentes opciones deseadas por los alojados. Todas las habitaciones son diferentes en su decoración.

Actualmente el hotel cuenta con 10 empleados a los que tenemos que sumar la directora del mismo. A parte de la dirección, existen otras secciones. La primera es la sección de recepción. Muy ligada a ella se encuentra la sección de servicio de habitaciones y la

sección encargada del mantenimiento de las instalaciones del edificio. Otra de las secciones es la de contabilidad, encomendada de registrar las operaciones financieras del hotel para prestar información que ayude a la toma de decisiones. La última de ellas es la unidad de alimentación, que conlleva el economato del establecimiento y su cocina. En el anexo 8.3. observamos el organigrama que nos ha sido suministrado por la dirección de la organización.

4.2. SERVICIOS OFERTADOS POR EL HOTEL

En su página web, el hotel anuncia los servicios que oferta, que son los siguientes:

- Recepción 24 horas y asesoramiento sobre visitas turísticas, recomendaciones gastronómicas e información sobre senderos y actividades de montaña que pueden realizar en la región.
- Limpieza de habitaciones diaria en horario de 7:00 a 15:00 horas.
- Servicio de habitaciones de 7:00 a 23:00 horas.
- Alquiler de coches y motos.
- Cafetería abierta de 7:00 a 23:00 horas, siendo atendida por la recepcionista de 15:00 a 23:00.
- Servicio de Transfer Hotel La Quinta Roja, gestionando el traslado del turista desde el aeropuerto.
- Wifi gratis en zonas comunes.
- Tienda de souvenirs.
- Piscina junto al mar situada a escasos metros del hotel y gratuita para los huéspedes del hotel.
- Servicio de masajes.

Figura 4.4: Patio común del Hotel La Quinta Roja



5. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO EN EL HOTEL RURAL

Como ya habíamos comentado, para este trabajo de investigación realizamos un cuestionario (ver anexo 8.1.) a la directora del Hotel La Quinta Roja, unido a una entrevista en profundidad, en relación a las variables objeto de estudio ya explicadas durante el proyecto.

En este apartado analizamos cómo se desarrollan estas variables para así poder comprobar si nuestra empresa objeto de estudio cumple con el objetivo preestablecido al comienzo del proyecto. Alguna de las variables las explicaremos de forma conjunta para así comprender mejor la relación existente entre ellas.

Debemos tener presente en todo momento las características del establecimiento en cuanto a su número de empleados ya que es una de las claves a la hora de estudiar su diseño organizativo.

5.1. LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS

En cuanto a las rutinas organizativas, existe un nivel muy alto de estas ya que cada uno de los empleados del inmueble conoce las funciones a las que debe atenerse y diariamente las realiza de manera continua. Esto no exime al empleado de poseer un comportamiento que se adapte a las exigencias de cada uno de los diversos clientes puesto que no debemos de olvidar que nuestra empresa se enmarca en el sector servicios. El hotel ofrece un servicio personalizado y diferenciado a cada uno de sus clientes, por lo que debemos tener en cuenta que las tareas más rutinarias se producen principalmente en el *back-office* y no en el *front-office*, es decir, en las tareas que no se realizan de forma directa con el cliente, como puede ser la gestión administrativa y financiera del hotel. . La sección de recepción es, junto a la dirección, la encargada de contactar de manera directa con el cliente.

5.2. LA COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS

No se necesita de una información excesiva para poder ejecutar las distintas funciones, cómo observamos en una de las visitas por las instalaciones del hotel, por lo que confirmamos que las tareas que se realizan en el establecimiento no tienen un alto grado de complejidad. Otra información que corrobora este hecho es la mínima formación que el hotel le pide a su empleado: un elevado nivel de inglés que le permita al empleado desenvolverse con el turista extranjero y pequeñas nociones generales sobre el funcionamiento básico de un sistema informático.

5.3. LA ROTACIÓN DE LAS TAREAS

La rotación de las tareas es poco común dentro de la organización. Los empleados no suelen rotar en su puesto de trabajo lo que conlleva que las tareas que realicen sean casi siempre las mismas. Sin embargo, cabe destacar la disponibilidad del trabajador a sustituir a otro de ellos en su función cuando es necesario, como por ejemplo, podríamos destacar el papel del recepcionista, que cuando es necesario realiza funciones relacionadas con el servicio de habitaciones.

5.4. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Si nos referimos a los equipos de trabajo, éstos no existen como tal en la organización, aunque si podemos señalar que al tratarse de una empresa de 10 empleados, cómo ya comentamos, ésta funciona de manera que todos ellos forman un equipo en su conjunto debido a la gran coordinación existente entre las distintas áreas del establecimiento. Así pues, los mecanismos a los que nos referimos en el marco teórico cuando hablamos de equipos de trabajo, son las rutinas ya existentes en el factor humano de la entidad.

5.5. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN, LA AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR Y EL ÁNGULO DE CONTROL

Existe un alto volumen de documentación interna que rige el comportamiento del personal dentro del establecimiento, por lo que afirmamos que se da en él una normalización del trabajo. Además, junto a esta normalización coexiste el mecanismo de adaptación mutua puesto que todos los empleados interactúan entre sí de un modo directo. Gran parte de los trabajadores de la empresa llevan muchos años en la misma, incluso desde sus inicios. Por lo tanto, la comunicación es fluida entre ellos y el ambiente de trabajo excelente surgiendo así diferentes relaciones de carácter informal que también son utilizadas como mecanismo de coordinación dentro de la organización.

La directora del hotel es la encargada de supervisar a sus 10 empleados. Esta supervisión toma un carácter entre escaso y moderado puesto que, como hemos comentado en este apartado, cada trabajador conoce sus funciones, normalizadas en los documentos normativos vigentes en la organización. El nivel inferior de la organización, como por ejemplo la sección de contabilidad, tienen un grado bastante alto de responsabilidad a razón de que la gerente delega en ellos este tipo de autoridad. Esto hace que algunos empleados del hotel tengan un grado de autonomía moderadamente alto que permite agilizar la toma de decisiones, aunque siempre la última palabra la tenga la directora. Además, la organización reconoce a los empleados que aportan ideas de carácter innovador, de manera que estos se sienten importantes dentro de ella y su nivel de motivación y satisfacción en su puesto de trabajo es elevado.

Si a lo ya comentado, unimos que el hotel dispone de una estructura organizativa en la que todos sus empleados se encuentran a un mismo nivel y que contiene un solo nivel jerárquico superior formado por su directora, deducimos que el ángulo de control existente en el hotel es total.

5.6. LAS RELACIONES EXTERNAS

Para su directora, la organización no tiene una dificultad excesiva a la hora de interpretar el entorno que le rodea, puesto que consideran la experiencia que atesoran en el sector un factor clave. Esto, sin embargo, no excluye que el nivel de cambios que se produzcan en el entorno influya directamente en la organización, refiriéndose mayormente, a los existentes en el municipio de Garachico. Como ejemplo de ello encontramos uno de los servicios que oferta el hotel: sus huéspedes disponen gratuitamente de la piscina municipal, situada a pocos metros del establecimiento. Pues actualmente, a razón de la realización de obras por parte del consistorio municipal en la misma, la entidad ve reducido así uno de sus servicios en un tiempo indefinido.

Por tanto, el hotel se enfrenta a un entorno simple de fácil comprensión en el que existen un bajo número de elementos, y a la vez algo dinámico, puesto que algunos de estos elementos cambian de forma inesperada.

En cuanto a la relación que mantiene con sus proveedores, destacamos el aumento del poder negociador del hotel desde su apertura hasta la actualidad, debido también a la mayor diferenciación frente a la oferta existente. Si apuntamos a la relación existente con el cliente, existe una alta dependencia de los portales webs en los que se pueden realizar reservas de alojamiento en el establecimiento, aunque nos apuntan que desde la organización se está trabajando en la mejora de su página web dónde puedan abarcar una mayor cantidad de servicios. Por otra parte, la directora se encarga de buscar constantemente nuevas oportunidades a nivel externo que pueda contribuir a una mejora

del hotel, ya sea de su imagen o de su diseño organizativo, acudiendo a congresos relacionados con el sector turístico o a cursos de formación a nivel de gestión empresarial.

Con todo ello, las relaciones que la empresa mantiene con su entorno son muy flexibles puesto que siempre se encuentra en la búsqueda constante de utensilios que le puedan hacer mejorar tanto interna como externamente.

6. CONCLUSIÓN DEL PROYECTO

Nuestro objetivo al comenzar este trabajo era conocer si el diseño organizativo del Hotel La Quinta Roja facilita en la actualidad la innovación organizativa. Tras analizarlo, podemos resaltar varios aspectos claves que nos indican el tipo de estructura de la organización, y por tanto, nos dan respuesta a nuestro objetivo.

El primer aspecto a destacar es el referente a la rotación de tareas. Aunque ésta no esté planificada dentro de la organización, el tamaño de la misma hace que exista de manera informal a modo, por ejemplo, de sustituciones entre empleados, por lo que afirmamos que la rotación de tareas es una de las variables que facilita la innovación organizativa en el hotel puesto que los empleados adquieren diferentes conocimientos entre los distintos puestos que puede hacer que surja en ellos la creatividad y una mayor comprensión de la tarea global de la organización.

Con respecto al análisis de las rutinas, aunque sus existencia va a dificultar la innovación organizativa, el estudio concluye que si existe un servicio personalizado y diferenciado con un bajo nivel de rutinas en el *front-office* de la organización. En este caso para ajustarse para ajustarse a cada uno de los clientes el empleado debe buscar la mejora de sus habilidades, tanto de forma individual como colectiva. Esto nos llevaría a un tipo de organización, en relación a la parte encargada del trato directo con el cliente, con una alta flexibilidad que permite, por tanto, la innovación organizativa.

Otro de los factores clave es el ángulo de control. Éste es total puesto que solo existe un nivel jerárquico compuesto por la directora del establecimiento que controla a todos sus empleados. En principio, esta amplitud del ángulo de control no estaría relacionada con la descentralización sino con el tamaño de la empresa.

El cuarto punto clave hace referencia al trabajo en equipo. No existen equipos dentro de la organización pero, una vez más, su tamaño, permite que todo en conjunto funcione como un equipo gracias al alto grado de relaciones informales existentes en la empresa, hecho que facilita la innovación organizativa.

También, es importante mencionar la alta formalización del trabajo existente ya que es contradictoria con el tamaño de organización que estudiamos. Además, esta alta formalización no favorecería la innovación en su fase creativa aunque sí lo haría en su fase de implantación. Sin embargo, cabe destacar que esta elevada formalización no ha impedido que surja la existencia de relaciones informales dentro de la organización.

Queda reflejado que el pequeño tamaño de la estructura organizativa de nuestro hotel objeto de estudio es el factor clave a la hora de concretar nuestro objetivo. Así pues, nos encontramos ante una organización que presenta una estructura simple compuesta únicamente por un solo nivel jerárquico, en la que, cómo es común, predominan las relaciones informales permitiendo una alta flexibilidad y agilidad, a pesar de la escasa formación y especialización en los puestos de trabajo. El entorno al que se enfrenta la

organización, simple y algo dinámico, es otra de las claves a la hora de predecir su estructura puesto que éste es habitual en este tipo de organizaciones.

Por tanto, a pesar de la contradicción expuesta, llegamos a la conclusión de que la estructura organizativa del Hotel La Quinta Roja, en su conjunto, se enmarca dentro de unas circunstancias favorables para facilitar un proceso de innovación organizativa, dónde su directora tiene la potestad en cuanto a introducir nuevos métodos organizativos se refiere.

7. BIBLIOGRAFÍA

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: Escuela de Economía USAT.

BOC número 45, Decreto 18/1998. Gobierno de Canarias. Recuperado de: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/1998/045/001.html>

BOC número 81, Decreto 50/2011. Gobierno de Canarias. Recuperado de: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2011/081/002.html>

BOC número 204, Decreto 142/2010. Gobierno de Canarias. Recuperado de: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/204/001.html>

Brunet Icart, I. y Vidal Suñé, A. (2004). *Empresa y recursos organizativos*. Madrid: Pirámide.

Campbell, D.J. (1988). Task complexity: A Review and Analysis. *Academy of Management Review*, 13, 40-52.

Cánoves, G., Garay, L., y Duro, J.A. (2012). Turismo rural en España: Avances y retrocesos en los últimos veinte años. *Papers de turisme*, 51, 7-21.

Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., y Rodríguez M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 67-74.

Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thompson Editores.

Davenport, T.H., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

De la Fuente Sabaté, J.M., García-Tenorio Ronda, J., Guerras Martín, L.A., y Hernangómez Barahona, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.

Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide the Literature. En: J. Faberberg, D. Mowery y R.R. Nelson (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1-26). New York: Oxford University Press

Feldman, M. y Rafaeli, A. (2002). Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39 (3), 309-331.

- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation & internacional competitiveness*. New York: Wiley & Sons.
- Hage, J., y Aiken, M. (1970). *Social Change in complex organization*. New York: Random House.
- Hasgall, A., y Shoham, S. (2008). Knowledge processes: from managing people to managing processes. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 51-62.
- Huerta Arribas, E. (ed.), Bayo Moriones, J.A., García Olaverri, C., y Merino Díaz de Cerio, J. (2002). *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Hunter, J.E., Schmidt, F.L., y Judiesch, M.K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28-42.
- Jiménez Valencia, A. (2003). Rutinas organizacionales: un medio para estudiar los cambios recientes en las prácticas de la gerencia estratégica de recursos humanos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 30, 57-86.
- Kates, A. y Galbraith, J. (2007). *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Loch, C., Sengupta, K., y Ghufraan Ahmad, M. (2013). The Microevolution of Routines: How Problem Solving and Social Preferences Interact. *Organization Science*, 24 (1), 99-115.
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Nadler, D.A. y Tushman, M.L. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28 (3), págs. 74-92.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (2006). Recuperado de: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05 spa.pdf>
- OECD.org (2015). Recuperado de: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/masinformacionsobrelaocde.htm>
- OMT (2004). *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Pavón, J. e Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación: un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- Pentland, B. y Rueter, H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administration Science Quarterly*, 39 (3), 484-510.
- Perrin, B. (1995). *Evaluation and future directions for the Job Accommodation Network (JAN) in Canada. Final Report*. Employment Policies and Operations. HRDC.

Plan Integral de Turismo Rural (2014). Publicado por el Instituto de Turismo de España. Recuperado de: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Turismo%20Rural%202014/Plan%20Integral%20de%20Turismo%20Rural%202014.pdf>

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. New York: McGraw-Hill.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.

Web Hotel La Quinta Roja (2015). Recuperado de: <http://www.quintaroja.com/>

Westerman, G., McFarlan, F.W., y Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 20, 230-238.

8. ANEXOS

8.1. CUESTIONARIO REALIZADO AL HOTEL

1. Nombre de la empresa o sociedad
2. Año de fundación de la empresa
3. Nacionalidad de la empresa
4. Domicilio de la sede social de la empresa
5. ¿Se trata de una empresa de carácter familiar?

SI		NO	
----	--	----	--

6. La gestión de la empresa se realiza mediante

Directivos-propietarios	
Directivos-profesionales ajenos a la propiedad	

7. Número de empleados de la empresa
8. Número de departamentos de la empresa
9. Número de niveles jerárquicos que tiene la empresa
10. ¿Los empleados de su empresa son controlados por un supervisor?

SI		NO	
----	--	----	--

(Si la respuesta a la pregunta 10 es sí, realizar la pregunta 11)

11. Valore el grado de control al que son sometidos sus empleados (siendo un 1 nada supervisados y un 5 muy supervisados)

1	2	3	4	5

12. Valore el nivel de existencia en su empresa de las siguientes cuestiones (siendo 1 un nivel muy bajo de existencia y un 5 el nivel más alto):

	1	2	3	4	5
Claridad en la autoridad y las responsabilidades					
Delegación de autoridad y responsabilidades a niveles inferiores					
Autonomía en la realización del trabajo					
Nivel de rutina en la realización de las tareas de los operarios					
Nivel de motivación y satisfacción en el empleo					
Participación de los empleados en la toma de decisiones					

Rotación de puestos de trabajo dentro de la empresa					
Receptividad del personal para asumir los cambios					
Nivel del desarrollo del trabajo en equipo en su empresa					
Nivel de autonomía que tienen dichos equipos en la realización de su trabajo					
Nivel de rutina en los equipos de trabajo					
Equipos que buscan la generación de ideas					
Nivel de complejidad de las tareas					
Formación profesional requerida para el puesto de trabajo					
Volumen de documentación escrita que regula el comportamiento del personal operativo					
Nivel de coordinación entre las áreas de la organización					
Los empleados se coordinan entre sí de una manera informal					
Comunicación fluida entre los empleados					
Las tareas se efectúan en base a los resultados que quiere obtener la organización					

13. ¿Qué elementos del entorno considera que le generan más incertidumbre a su empresa?

14. Valore el nivel de influencia en la gestión de su organización de las siguientes variables relacionadas con el entorno (siendo un 1 el nivel más bajo de influencia y un 5 el nivel más alto)

	1	2	3	4	5
Poder de negociación de proveedores					
Poder de negociación de clientes					
Nivel de cambios que se producen en su entorno empresarial					
Dificultad que existe para interpretar su entorno empresarial					
Necesidad de comunicación externa					

8.2. PLACA-DISTINTIVO DE UN HOTEL RURAL



8.3. ORGANIGRAMA DEL HOTEL LA QUINTA ROJA

