

Eliane Hala Santos

Uso de TIC y Flexibilidad de la
Estructura Organizativa. Relación
con los Resultados de las
Agencias de Turismo de Negocios
& Eventos de Brasil

Departamento

Dirección y Organización de Empresas

Director/es

VELA JIMÉNEZ, MARÍA JOSÉ
PÉREZ PÉREZ, MANUELA

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.

© Universidad de Zaragoza
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606

Tesis Doctoral

USO DE TIC Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA. RELACIÓN CON LOS
RESULTADOS DE LAS AGENCIAS DE TURISMO
DE NEGOCIOS & EVENTOS DE BRASIL

Autor

Eliane Hala Santos

Director/es

VELA JIMÉNEZ, MARÍA JOSÉ
PÉREZ PÉREZ, MANUELA

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Dirección y Organización de Empresas

2018



Universidad
Zaragoza

Tesis Doctoral

Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa. Relación con los Resultados de las Agencias de Turismo de Negocios & Eventos de Brasil

The Use of ICT and Organizational Structure Flexibility. Relationship with Firm Performance in Brazil's Business Tourism & Events Agencies

Autora

ELIANE HALA SANTOS

Directoras

Dra. Dña. María José Vela Jiménez
Dra. Dña. Manuela Pérez Pérez

Facultad de Economía y Empresa
Junio/2018

A

Hildelita,

Maria Pautilia, Percília, Railda,

Edna,

Mujeres que inspiran mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Un sincero agradecimiento a todos aquellos que han contribuido a la realización de este trabajo:

A mis directoras de Tesis, María José Vela por su compromiso y dedicación inagotable a lo largo de todo el proceso, y Manoli Pérez por su interés y aportación indispensable para la conclusión del trabajo. A todo el Departamento de Dirección y Organización de Empresas, con mención especial de Silvia Abella por su contribución inicial en esta Tesis.

A mi familia, en especial a mis padres por toda su lucha, entrega y cariño sin condiciones, quienes son en gran medida responsables de mis logros personales y profesionales.

A la Institución Religiosa Perfect Liberty, mi apoyo espiritual, fuente de enseñanzas y paz, en el equilibrio emocional y disciplina para la consecución de mis objetivos.

A mis queridos amigos Fátima Pinel, Sandra Mara, Cecilia Maria, Marcia Rocha, José Marcos Dias, Sonia Wittzoreki, Regina Célia, Lucía Vinzon y Alexy Maricela, que tanto me animaron y apoyaron a lo largo de este recorrido. A todos aquellos amigos que siempre han tenido palabras de ánimo ante este cometido.

A Saulo Barroso, profesor de la Universidad Federal Fluminense de Rio de Janeiro por su aportación al marco teórico y por su apoyo durante la estancia en esta Universidad de Brasil.

A la Universidad de Zaragoza y a CAPES (“Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Ministério da Educação Brasil”), por la beca que me permitió realizar estos estudios.

Muchas gracias a todos,

Eliane

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
INTRODUCTION.....	11
CAPÍTULO 1. EL TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS-MICE.....	21
1.0. Introducción	23
1.1. Movilidad corporativa	24
1.2. El turismo de negocios y eventos-MICE	27
1.2.1. El turismo de negocios y eventos en Brasil	32
1.2.2. Viajes de negocios/viajes corporativos	36
1.2.3. Viajes de incentivo	40
1.2.4. Eventos	44
1.3. Los agentes del sistema de distribución turística	50
1.3.1. Travel Management Company-TMC.....	51
1.3.2. Destination Management Company-DMC	52
1.4. Las empresas turísticas en países emergentes	53
1.5. Conclusiones del capítulo uno	57
CAPÍTULO 2. LAS TIC Y LA FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS	61
2.0. Introducción	63
2.1. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC	64
2.1.1. Definiciones de las TIC en la literatura	64
2.1.2. Las TIC en la sociedad	66
2.1.3. Las TIC en la estructura de las organizaciones	68
2.1.4. Las TIC en el turismo	72
2.1.5. Las TIC en el turismo de negocios y eventos-MICE	78

2.2. La Flexibilidad en las Empresas	85
2.2.1. Características generales de la Flexibilidad.....	85
2.2.2. Definiciones de Flexibilidad en la literatura	88
2.2.3. Flexibilidad Organizativa	90
2.2.4. Dimensiones de la Flexibilidad Organizativa	92
2.2.5. Flexibilidad de la Estructura Organizativa	94
2.2.5.1. Dimensiones de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa	97
2.2.5.2. Flexibilidad de la Estructura y Resultados de la Empresa.....	104
2.3. La Flexibilidad en las Empresas turísticas	106
2.4. Conclusiones del capítulo dos	108

CAPÍTULO 3. TIC Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

OBJETIVOS, MODELOS DE ANÁLISIS E HIPÓTESIS DE TRABAJO	113
3.0. Introducción	115
3.1. Enfoques metodológicos para el estudio de las TIC y de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa	116
3.1.1. La empresa como conjunto de recursos y capacidades.....	121
3.1.1.1. Enfoque de Recursos y Capacidades para el estudio de la Gestión de Recursos Humanos	124
3.1.1.2. La Dirección Estratégica y la Flexibilidad	126
3.1.2. Perspectiva de las Capacidades Dinámicas	130
3.1.3. Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento	135
3.1.4. Modelo de Aceptación Tecnológica	139
3.1.5. Perspectiva de Usos y Gratificaciones.....	141
3.2. Objetivos y modelos de trabajo	144
3.3. Hipótesis de trabajo	149
3.3.1. Hipótesis sobre Uso TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa	149
3.3.2. Hipótesis sobre Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	159
3.3.3. Hipótesis sobre el efecto mediador de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa	167
3.4. Conclusiones del capítulo tres	174

CAPÍTULO 4. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	177
4.0. Introducción	179
4.1. Base de empresas.....	180
4.1.1. Elaboración de la base de empresas	180
4.1.2. Muestra final de empresas	181
4.2. Recogida de información. La encuesta.....	183
4.3. Técnicas y fases de análisis de datos.....	193
4.4. Características generales de la muestra.....	194
4.5. Proceso de validación de las escalas de medida de las variables de estudio ...	197
4.5.1. Proceso de validación de la escala de medida Uso de TIC	198
4.5.1.1. Fiabilidad de la escala de medida Uso de TIC	198
4.5.1.2. Estructura subyacente y clasificación de las dimensiones Uso de TIC.....	200
4.5.1.3. Análisis factorial confirmatorio de la escala Uso de TIC	206
4.5.2. Proceso de validación de la escala de medida Flexibilidad de la Estructura Organizativa	216
4.5.2.1. Fiabilidad de la escala de medida Flexibilidad de la Estructura Organizativa	216
4.5.2.2. Estructura subyacente y clasificación de las dimensiones Flexibilidad de la Estructura Organizativa	217
4.5.2.3. Análisis factorial confirmatorio de la escala Flexibilidad de la Estructura Organizativa	222
4.5.3. Proceso de validación de la escala de medida Resultados de la Empresa.....	230
4.5.3.1. Fiabilidad de la escala de medida Resultados de la Empresa	230
4.5.3.2. Estructura subyacente y clasificación de las dimensiones Resultados de la Empresa.....	231

4.5.3.3. Análisis factorial confirmatorio de la escala Resultados de la Empresa	234
4.6. Conclusiones del capítulo cuatro	242
CAPÍTULO 5. MODELOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	245
5.0. Introducción	247
5.1. Diferencia de medias de las principales variables de estudio	248
5.1.1. Metodología de análisis de contraste de medias entre variables	248
5.1.2. Análisis de las diferencias de medias de las principales variables.....	250
5.1.2.1. Diferencias de medias de las variables del constructo Uso de TIC.....	250
5.1.2.2. Diferencias de medias de las variables del constructo Flexibilidad de la Estructura Organizativa.....	253
5.1.2.3. Diferencias de medias de las variables del constructo Resultados de la Empresa	257
5.2. Modelos estructurales	259
5.2.1. Metodología de ecuaciones estructurales.....	259
5.2.2. Modelos estructurales planteados	260
5.2.2.1. Relación entre Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa	261
5.2.2.2. Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa.....	267
5.2.2.3. Relación entre Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	271
5.2.2.4. Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	275
5.2.2.5. Modelo conjunto para el análisis de la relación Uso de TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa.....	280

5.3. Efectos mediadores	285
5.3.1. Metodología efectos de mediación.....	285
5.3.2. Efecto mediador de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa (FLEX) en la relación Uso de TIC y Resultados de la Empresa.....	287
5.3.2.1. La Flexibilidad Externa de la Estructura como variable Mediadora entre Uso de TIC en la gestión de eventos y negocios y los Resultados de la Empresa	287
5.3.2.2. La Flexibilidad Interna de la Estructura como variable Mediadora entre Uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los Resultados de la Empresa.....	294
5.4. Conclusiones del capítulo cinco	301
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	305
CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH	329
BIBLIOGRAFÍA	351
ANEXOS	391
Anexo I. Carta de presentación y cuestionario-versión en español.....	395
Carta de presentación y cuestionario-versión en portugués	403
Anexo II. Modelos de ecuaciones estructurales	413

RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS

CAPÍTULO 1. TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS - MICE

TABLA 1.1. Ranking mundial: número de reuniones por país.....	31
TABLA 1.2. Ranking latinoamericano y norteamericano: número de reuniones por país.....	33
TABLA 1.3. Ranking latinoamericano y norteamericano: número de reuniones por ciudad	34
TABLA 1.4. Motivo principal del viaje.....	35
TABLA 1.5. Gastos per cápita en Brasil (US\$) por el motivo de viaje.....	35
TABLA 1.6. Gastos per cápita día en Brasil (US\$) por el motivo de viaje	36
TABLA 1.7. Clasificación de los eventos	46
TABLA 1.8. Perfil del turista de turismo de negocios y eventos.....	49
FIGURA 1.1. Entidades implicadas en los viajes de incentivos.....	43
FIGURA 1.2. Agentes de turismo de negocios y eventos	48
FIGURA 1.3. Agentes del sistema de distribución turística	50

CAPÍTULO 2. LAS TIC Y LA FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS

FIGURA 2.1. El marco estratégico multidimensional para TI en turismo.....	76
FIGURA 2.2. El canal de distribución turístico	78
FIGURA 2.3. Los flujos de información en la industria del turismo.....	80
FIGURA 2.4. El flujo de información para el turismo MICE	81

CAPÍTULO 3. TIC Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. OBJETIVOS, MODELOS DE ANÁLISIS E HIPÓTESIS DE TRABAJO

TABLA 3.1. Hipótesis planteadas.....	173
FIGURA 3.1. Modelo Uso TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa	147
FIGURA 3.2. Modelo Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	147
FIGURA 3.3. Modelo conjunto Uso TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa.....	148
FIGURA 3.4. Modelo efecto mediador	148
FIGURA 3.5. Modelo hipótesis Uso TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa.....	151
FIGURA 3.6. Modelo hipótesis Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	160

FIGURA 3.7. Modelo hipótesis conjunto Uso TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	166
FIGURA 3.8. Modelo hipótesis efecto mediador Flexibilidad Externa de la Estructura.....	170
FIGURA 3.9. Modelo hipótesis efecto mediador Flexibilidad Interna de la Estructura.	172

CAPÍTULO 4. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA 4.1. Distribución de las agencias por región brasileña.	182
TABLA 4.2. Ficha técnica de investigación.....	182
TABLA 4.3. Relación de ítems de la variable Uso de TIC.	184
TABLA 4.4. Uso de TIC en diferentes estudios.	185
TABLA 4.5. Prácticas propuestas de Flexibilidad de la Estructura Organizativa y consideradas en diferentes estudios.	187
TABLA 4.6. Relación de estudios relativos a la Flexibilidad en la Empresa.	189
TABLA 4.7. Estructura del cuestionario.	191
TABLA 4.8. Distribución de las empresas por tamaño según número de empleados.	195
TABLA 4.9. Distribución de las empresas por volumen de facturación en R\$.	195
TABLA 4.10. Distribución de las empresas por antigüedad.	196
TABLA 4.11. Descriptivo de las actividades de la empresa.	196
TABLA 4.12. Fases del proceso de validación de escalas.	198
TABLA 4.13. Análisis de Fiabilidad Inicial de la escala.	199
TABLA 4.14. Fiabilidad inicial de la escala Uso TIC.	200
TABLA 4.15. Fases análisis factorial exploratorio.....	202
TABLA 4.16. Comunalidades y porcentaje de varianza explicada-TIC.....	202
TABLA 4.17. Test KMO y Prueba de esfericidad de Barlett-TIC.....	203
TABLA 4.18. Matriz de componente rotado-TIC.	204
TABLA 4.19. Etapas del análisis factorial confirmatorio.....	207
TABLA 4.20. Depuración de escalas a partir del análisis factorial confirmatorio.....	208
TABLA 4.21. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio-TIC-Primer Orden.....	210
TABLA 4.22. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo-TIC-Primer Orden.	211
TABLA 4.23. Índices de fiabilidad definitiva-TIC-Primer Orden.....	211
TABLA 4.24. Correlaciones entre dimensiones-TIC-Primer Orden.....	212
TABLA 4.25. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo-TIC-Segundo Orden.....	214

TABLA 4.26. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial	
Confirmatorio-TIC-Segundo Orden.....	214
TABLA 4.27. Índices de fiabilidad definitiva-TIC-Segundo Orden.	215
TABLA 4.28. Análisis discriminante-TIC-Segundo Orden.....	215
TABLA 4.29. Fiabilidad inicial de la escala FLEX.....	217
TABLA 4.30. Comunalidades y porcentaje de varianza explicada-FLEX.	218
TABLA 4.31. Test KMO y Prueba de esfericidad Barlett-FLEX.	218
TABLA 4.32. Matriz de componente rotado-FLEX.....	219
TABLA 4.33. Resultados del Moldeo de Análisis Factorial Confirmatorio-FLEX-Primer Orden.....	224
TABLA 4.34. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo-FLEX-Primer Orden	224
TABLA 4.35. Índices de fiabilidad definitiva-FLEX-Primer Orden	225
TABLA 4.36. Correlaciones entre dimensiones-FLEX-Primer Orden	225
TABLA 4.37. Validez discriminante-FLEX-Primer Orden.....	226
TABLA 4.38. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–FLEX–Segundo Orden.....	227
TABLA 4.39. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial	
Confirmatorio–FLEX–Segundo Orden.....	228
TABLA 4.40. Correlación entre dimensiones-FLEX-Segundo Orden.....	229
TABLA 4.41. Índices de fiabilidad definitiva –FLEX–Segundo Orden.....	229
TABLA 4.42. Análisis discriminante-FLEX-Segundo Orden	229
TABLA 4.43. Fiabilidad inicial de la escala RDOS	230
TABLA 4.44. Comunalidades y varianza explicada-RDOS.....	231
TABLA 4.45. Test KMO y Prueba de esfericidad Barlett-RDOS.....	232
TABLA 4.46. Matriz de componente rotado-RDOS	232
TABLA 4.47. Resultados del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio-RDOS-Primer Orden	236
TABLA 4.48. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–RDOS–Primer Orden	236
TABLA 4.49. Índices de fiabilidad definitiva–RDOS–Primer Orden	236
TABLA 4.50. Correlación entre dimensiones-RDOS-Primer Orden	237
TABLA 4.51. Análisis discriminante–RDOS–Primer Orden	237
TABLA 4.52. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–RDOS–Segundo Orden	238
TABLA 4.53. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial	
Confirmatorio–RDOS–Segundo Orden	239
TABLA 4.54. Índices de fiabilidad definitiva–RDOS–Segundo Orden.....	239
TABLA 4.55. Estadísticos descriptivos de las variables del estudio.....	240
TABLA 4.56. Correlaciones entre las variables del estudio	241

FIGURA 4.1. Dimensiones del constructo Uso TIC	206
FIGURA 4.2. Modelo de Primer Orden con Cuatro Dimensiones (TIC)	209
FIGURA 4.3. Modelo de Segundo Orden (TIC).....	213
FIGURA 4.4. Dimensiones del constructo FLEX	221
FIGURA 4.5. Modelo de Primer Orden con Cinco Dimensiones (FLEX)	223
FIGURA 4.6. Modelo de Segundo Orden (FLEX)	227
FIGURA 4.7. Dimensiones del constructo RDOS.....	233
FIGURA 4.8. Modelo de Primer Orden con Tres Dimensiones (RDOS)	235
FIGURA 4.9. Modelo de Segundo Orden (RDOS).....	238

CAPÍTULO 5. MODELOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA 5.1. ANOVA y Test Levene Uso de TIC-tamaño de la empresa	251
TABLA 5.2. Diferencia de medias Uso de TIC-tamaño de la empresa.	251
TABLA 5.3. ANOVA y Test Levene Uso de TIC-antigüedad de la empresa.	252
TABLA 5.4. Diferencia de medias Uso de TIC-antigüedad de la empresa.	253
TABLA 5.5. ANOVA y Test Levene Flexibilidad de la Estructura Organizativa-tamaño de la empresa.	254
TABLA 5.6. Diferencia de medias Flexibilidad de la Estructura Organizativa-tamaño de la empresa	255
TABLA 5.7. ANOVA y Test Levene Flexibilidad de la Estructura Organizativa-antigüedad de la empresa.	256
TABLA 5.8. Diferencia de medias Flexibilidad de la Estructura Organizativa-antigüedad de la empresa.	256
TABLA 5.9. ANOVA y Teste Levene Resultados-tamaño de la empresa.....	258
TABLA 5.10. Diferencia de medias Resultados-tamaño de la empresa	258
TABLA 5.11. ANOVA y Test Levene de Resultados-antigüedad de la empresa.....	259
TABLA 5.12. Diferencia de medias Resultados-antigüedad de la empresa.....	259
TABLA 5.13. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo TIC-FLEX.....	262
TABLA 5.14. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Ecuaciones Estructurales TIC-FLEX.	264
TABLA 5.15. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo FLEX-RDOS.....	272
TABLA 5.16. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Ecuaciones Estructurales FLEX-RDOS.	273
TABLA 5.17. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo TIC-FLEX-RDOS.	280

TABLA 5.18. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Ecuaciones Estructurales TIC-FLEX-RDOS	282
TABLA 5.19. Resultados relación TIC-Eventos y Negocios con Resultados Empresa – Modelo A	289
TABLA 5.20. Resultados relación TIC-Eventos y Negocios con Flexibilidad Externa Estructura y con Resultados Empresa – Modelo B	289
TABLA 5.21. Resultados efecto mediador de la Flexibilidad Externa Estructura en la relación TIC-Eventos y Negocios con Resultados– Modelo C	290
TABLA 5.22. Resultados relación TIC-Agencias y Viajes Corporativos con Resultados Empresa– Modelo A.....	296
TABLA 5.23. Resultados relación TIC-Agencias y Viajes Corporativos con Flexibilidad Interna Estructura y con Resultados Empresa – Modelo B	296
TABLA 5.24. Resultados efecto mediador de la Flexibilidad Interna Estructura en la relación TIC-Agencias y Viajes Corporativo con Resultados – Modelo C	297
TABLA 5.25. Hipótesis contrastadas.....	304
FIGURA 5.1. Esquema metodología de diferencia de medias.....	249
FIGURA 5.2. Modelo Estructural y Modelo de Medida TIC-FLEX	266
FIGURA 5.3. Modelo Estructural y Modelo de Medida FLEX-RDOS	274
FIGURA 5.4. Modelo Estructural y Modelo de Medida TIC-FLEX-RDOS.....	284
FIGURA 5.5. Efecto causal simple y mediación simple.....	285
FIGURA 5.6. Efecto mediador simple completo y parcial	285
FIGURA 5.7. Efecto mediador de la Flexibilidad Externa de la Estructura	288
FIGURA 5.8. Efecto mediador de la Flexibilidad Enterna de la Estructura.....	295

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores de la economía mundial debido, principalmente, al elevado crecimiento que ha tenido en los últimos treinta años. Cada vez más y con mayor frecuencia, la población se desplaza desde su zona de residencia hacia destinos nacionales o internacionales ya sea por motivos sociales, culturales, patrimoniales, medioambientales o económicos. Según el Barómetro de la Organización de Turismo Mundial (OMT, 2018), en el año 2017 el volumen de turistas internacionales en el mundo registró un aumento del 7%, hasta alcanzar un total de 1.322 millones de desplazamientos. Esta tasa, muy superior a la tendencia sostenida y constante del 4% aproximadamente registrada desde 2010, representa el mejor resultado registrado en los últimos siete años. El año 2017 se caracterizó por un crecimiento sostenido en muchos destinos y la firme recuperación de los destinos que sufrieron un declive en años anteriores. Los resultados se debieron, en parte, a la recuperación económica y a la fuerte demanda de numerosos mercados emisores tradicionales y emergentes, así como, en particular, al repunte del gasto turístico en Brasil y Rusia después de varios años de descensos. Las previsiones apuntan que el fuerte impulso se mantendrá en 2018, con un ritmo de crecimiento entre el 4% y el 5% (OMT, 2018).

Tal crecimiento a nivel mundial, consolida el sector turístico como *“motor clave del desarrollo económico, así como el tercer sector exportador del mundo. El turismo es esencial para la creación de empleo y la prosperidad de las comunidades de todo el mundo”* (OMT, 2018).

La apertura de los mercados - globalización de la economía-, ha aumentado el ritmo de desplazamientos de la población por el mundo, y la consecuencia ha sido la expansión de los territorios para el intercambio de bienes, servicios y personas. Todo ello se ha visto acelerado por el avance tecnológico y el desarrollo de los transportes y comunicaciones, lo que, a su vez, ha facilitado e incentivado el movimiento turístico mundial y, en concreto, los desplazamientos para fines de conocimiento, de intercambio de

información, promoción y generación de negocios. La movilidad con fines profesionales se ha venido a denominar *movilidad corporativa*. Así, la movilidad corporativa viene determinada por los viajes y/o eventos de negocios en el mundo.

Los viajes de negocios que tienen lugar en diferentes sectores de la industria o del comercio, se producen con objeto de introducirse en diferentes mercados, establecer contactos, firmar acuerdos, vender o comprar servicios de propiedad, generando un movimiento turístico que constituye el segmento de viajes corporativos, de incentivos y eventos. A este segmento del sector turístico, son atribuidos distintos términos, siendo el más conocido el de MICE (*Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions*) por la OMT, que resume todos los tipos de encuentros o agrupación en el ámbito de los negocios: reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones.

El segmento de turismo MICE en Brasil ha sido denominado por el Ministerio del Turismo brasileño como *turismo de negocios y eventos*, siendo el segmento turístico que más contribuye a la actividad y al aumento de turistas en el mercado de turismo de este país. En el estudio sobre Demanda Turística Internacional de 2015, las cifras revelaron que este segmento representa el 20,2% del total de viajes en Brasil, después de los viajes por ocio con el 51,3% y de las visitas a amigos/familiares con un 25,2 % (EMBRATUR - Instituto Brasileño del Turismo, 2015). Aunque a este segmento no puede atribuirse el principal motivo de los viajes a Brasil – los datos revelan que el turismo de negocios y eventos es la tercera razón de la llegada de turistas extranjeros a Brasil-, los gastos per cápita del viajero de negocios es tres veces más que el realizado por cualquier otro tipo de viajero, lo que le ha convertido en un apoyo fundamental para la economía del sector. Según el IEVC de 2015 - Indicadores Económicos de Viajes Corporativos-, el impacto directo fue de 70,57 billones de Reales (el real es la moneda de Brasil: 1 BRL equivale a 0,24892 €, a fecha de Febrero de 2018) en la economía brasileña (ALAGEV).

Brasil, uno de los principales países emergentes del mundo miembro del BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), ha tenido un considerable desarrollo económico en las últimas dos décadas. La economía brasileña tuvo una gran recuperación a partir de las políticas económicas iniciadas por el gobierno brasileño en 1994, que fueron

adaptadas y/o remodeladas en 2003. Con las nuevas políticas y fuertes programas sociales y económicos, el gobierno propició que el país fuera incluido en el grupo de los países emergentes, redimensionando la política global. Brasil ha sabido remontar a pesar de la crisis económica mundial acaecida entre 2008/2009, experimentando un importante incremento en las ventas tanto internas como externas, obteniendo el reconocimiento internacional por su crecimiento y estabilidad económica, y siendo elegido sede del Mundial de Fútbol de 2014 y de los Juegos Olímpicos de 2016. Esta sucesión de hechos ha provocado que la economía en general y el mercado de viajes en particular, haya tenido un crecimiento mayor de lo previsto y, consecuentemente, haya aumentado el flujo de profesionales y viajeros de negocios en busca de oportunidades en el país. El creciente flujo de turistas y el aumento de empleos tanto directos como indirectos han impactado directamente en la economía por los ingresos relacionados con la demanda del turismo de negocios y eventos en los últimos diez años, lo que ha venido a provocar un gran interés por el estudio del segmento turístico en el ámbito empresarial, en un país en desarrollo y con economía emergente como es Brasil, con fuertes y frecuentes cambios políticos y económicos.

Las empresas TMC (*Travel Management Company*) y DMC (*Destination Management Company*) son agencias especializadas en el turismo de negocios y eventos (MICE). Estas empresas son los agentes expertos en planificar, suministrar y gestionar los viajes de negocios/corporativos, viajes de incentivos y los eventos de las empresas clientes (clientes corporativos), con un amplio conocimiento y experiencia de las condiciones, de los recursos y de los destinos turísticos. Las agencias TMC y DMC que actúan en el segmento de turismo de negocios y evento, ubicadas en el territorio brasileño, configuran el objeto de estudio de la presente Tesis doctoral. Estas agencias están dotadas de avanzada tecnología de la información y la comunicación (TIC) y poseen elevado conocimiento de servicios y/o aplicaciones en los sistemas específicos del mercado dinámico de viajes corporativos, incentivos y eventos. Las TIC en las agencias TMC y DMC son utilizadas para la gestión administrativa y/o financiera de las mismas, la gestión de los gastos y planificación de viajes de negocios de los clientes, así como, para el diseño o la organización de eventos de estos clientes corporativos. El conocimiento, la

capacidad y recursos tecnológicos, y el uso de alta tecnología especializada, son las características que destacan y diferencian este tipo de agencia en el sector turístico (Martins y Murad, 2010, 2015).

El auge de las nuevas tecnologías de información y comunicación han revolucionado el día a día de la actividad empresarial en general, y de las agencias TMC y DMC en particular, provocando grandes cambios en su gestión y organización en las últimas décadas. En este sentido, existen estudios que indican que las TIC han contribuido a la flexibilidad de la organización, propiciando un cambio en la naturaleza de los límites organizativos en la realización del trabajo, ayudando a las empresas a responder a las condiciones cambiantes del mercado (Golden y Powell, 2000, 2004; Buhalis y Law, 2008; Buhalis, 1998, 2013), a la vez que han impactado en las organizaciones modificando sus estructuras (Claver y González, 1998; Pérez Valls *et al.*, 2013, 2016).

En los últimos años, las tecnologías de la información y la comunicación han acelerado los tiempos de respuestas y optimizado los recursos, a la par que se ha desarrollado un nuevo marco teórico. Así, la flexibilidad en las empresas, concebida como un conjunto de estrategias que permite y capacita a las empresas a adaptarse al entorno (Coller, 1997; Golden y Powell, 2000, 2004; Kossek y Thompson, 2015) pasa a tener un papel fundamental en las organizaciones. La implantación de un modelo flexible de empresa implica transformaciones significativas en el ámbito laboral y organizativo. La adaptación a la situación del entorno económico y empresarial en constantes cambios e incertidumbre, requiere que las organizaciones presenten una estructura más flexible y se centren en sus competencias clave. Por ello, el disponer de puestos de trabajo flexibles, así como tener una estructura organizativa flexible se convierte en elemento esencial para establecer ventajas e incrementar la capacidad de competir de la empresa (Cervantes, 2005; Gándara *et al.*, 2007; Vela *et al.*, 2014; Fernández *et al.*, 2015).

Las formas organizativas tradicionales en las que predominaba una estructura jerárquica rígida y compleja han evolucionado hacia formas organizativas con un escaso número de niveles jerárquicos, presencia de grupos de trabajo, comunicación que se transforma de vertical a horizontal y una gran descentralización del trabajo y ahorro de

tiempo en la realización del mismo (Gándara *et al.*, 2007; Fernández *et al.*, 2015). Hoy en día, las formas organizativas novedosas se caracterizan por su flexibilidad, para poder dar respuesta a las demandas de un entorno muy competitivo y dinámico. Así, el denominador común en los nuevos diseños organizativos pasa a ser la flexibilidad de la estructura, no solo interna, sino también externa.

En cuanto a la flexibilidad de la estructura organizativa, las aportaciones de distintos autores (Atkinson, 1984; Whittington *et al.*, 1999; Pettigrew *et al.*, 2000; Ruiz y Ruiz, 2003; Martínez y Pérez, 2003; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a; Bloom *et al.*, 2014; Brito *et al.*, 2014), apuntan que se puede hablar de tres grupos o dimensiones: flexibilidad de recursos humanos, laboral o de puestos, flexibilidad interna de la estructura y flexibilidad externa de la estructura. La flexibilidad de la estructura organizativa se relaciona con los límites internos o límites entre puestos (verticales, horizontales y decisionales), y con los límites externos en función de la necesidad de hacer frente a los entornos inciertos de las organizaciones (Ruiz y Ruiz, 2003).

En relación a las TIC y la flexibilidad en la empresa, distintos estudios (Hempell y Zwick, 2005; Navarrete *et al.*, 2009; Gu y Jung, 2013) indican que las TIC estimulan las innovaciones de productos y de procesos al hacerlo con flexibilidad organizativa. La facilidad de acceso y comunicación, las distintas y más versátiles formas de cooperación entre grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa suponen mejoras en la eficiencia y productividad, además de una flexibilidad en las organizaciones no observada antes del desarrollo de las TIC en las empresas (Hempell y Zwick, 2005). Sin embargo, no existen estudios que evidencien empíricamente la relación entre TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados de la empresa, ni tampoco estudios que analicen el efecto mediador que puede tener la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación entre TIC y resultados empresariales.

No obstante, aunque en los últimos años se ha producido un incremento en el número de estudios que analizan el desarrollo de nuevas formas organizativas y su relación con los resultados empresariales, muchas de las afirmaciones y evidencias demostradas se basan en estudios de empresas concretas e innovadoras, suponiendo que

son el referente más adecuado para todas las organizaciones, independientemente del marco institucional o del tipo de actividad que desarrollan. Además, la mayoría de los estudios al respecto analizan de forma parcial la flexibilidad de la estructura organizativa, sin considerar sus distintas dimensiones en el análisis y la relación de éstas con los resultados de la empresa. De forma adicional, tampoco existen estudios en los que de forma empírica se contraste qué características concretas presentan estas estructuras novedosas y por tanto qué prácticas las podrían conformar. En esta línea, en la presente Tesis Doctoral se procederá a elaborar la escala más adecuada para cada una de las variables consideradas.

Si nos centramos en el sector servicios, son escasos los estudios sobre prácticas de flexibilidad, y menos en empresas del sector turístico, siendo más frecuentes las investigaciones en el ámbito de la industria. De forma paralela, la mayoría de las investigaciones indican que la diversidad interna del sector turístico en cuanto a subsectores de actividad, tamaño de las empresas o fluctuaciones en la demanda, entre otros, lleva a la existencia de diferentes formas de organización, diferentes empleos, cualificaciones y trabajadores, pero sin demostrar nada al respecto.

Por otro lado, no hay que olvidar que la población objeto de estudio de esta investigación la conforman las agencias TMC y DMC situadas en Brasil, país de economía emergente o en vías de desarrollo. Investigar sobre el uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa en empresas de uno de los principales países emergentes del mundo (BRICS) con sus características diferenciadoras, ya supone una novedad, además de que no existan estudios al respecto.

Considerando lo expuesto, el objetivo principal de esta Tesis Doctoral es analizar, mediante una base de datos formada por 170 agencias TMC y DMC del segmento de turismo de negocios y eventos de Brasil, la relación que existe entre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la flexibilidad de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC, así como determinar el efecto de ésta en los resultados de estas agencias. Además, se pretende contrastar empíricamente si la

flexibilidad de la estructura organizativa de las agencias TMC y DMC conforma una variable que media la relación entre el uso de TIC y los resultados de estas agencias.

Para proceder al análisis de los datos, validación de las escalas y contraste de hipótesis se ha utilizado el programa estadístico SPSS, versión 22, y el programa EQS, versión 6.1 para Windows.

El desarrollo de la tesis se ha estructurado en cinco capítulos, que se presentan brevemente a continuación:

En el *capítulo uno*, como punto inicial de la presente Tesis Doctoral, se presenta el concepto de movilidad corporativa, generada por el desplazamiento de personas con fines de conocimiento, intercambios y comerciales. Estos desplazamientos estimulan el movimiento turístico mundial, provocando un mayor flujo de turistas, caracterizado por los viajes de negocios. También, se plantea el segmento turismo mundial MICE de los viajes corporativos, de incentivos y de eventos, así como las empresas especializadas en este segmento (agencias TMC y DMC). Continúa el capítulo con la descripción de la actuación de este segmento en el mundo en general y en Brasil en particular. Por último, se cierra el capítulo con la descripción del escenario de las empresas turísticas en los países de economías emergentes, como es Brasil.

En el *capítulo dos*, se plantean los dos principales temas de investigación de la Tesis, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la Flexibilidad de la Estructura Organizativa, se definen los términos y se profundiza en la importancia de estos en las empresas en general y en las agencias TMC y DMC en particular. El capítulo continúa destacando la importancia de las TIC en la sociedad actual y en la estructura de las organizaciones, y se analiza su influencia y aplicación en el sector turístico. A continuación, se presenta la flexibilidad de la estructura organizativa, sus diferentes dimensiones y se hace referencia a la relación entre flexibilidad de la estructura y los resultados de las empresas. Por último, se ofrece una visión general de las prácticas de flexibilidad en las empresas turísticas.

En el *capítulo tres*, se desarrollan los enfoques metodológicos utilizados para abordar el estudio de la flexibilidad de la estructura organizativa y las TIC, en el ámbito de la Dirección Estratégica: Teoría de Recursos y Capacidades, ampliada con el enfoque de Capacidades Dinámicas y con la Teoría de la empresa basada en el conocimiento. Se plantea el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos a conseguir y los diferentes modelos de estudio. Por último, se presentan y justifican las distintas hipótesis de estudio.

En el *capítulo cuatro* se define la metodología de la investigación. En primer lugar, se describe el proceso seguido en la recogida de la información necesaria para la elaboración de la base de empresas y se detalla el diseño del cuestionario original para la recogida de información, con la estructura de los bloques de preguntas planteadas. A continuación, se presenta una visión general de las técnicas de análisis de datos utilizadas en la investigación y se exponen las características generales de la muestra. Por último, se procede a validar las escalas de medida de las principales variables de estudio: Uso de TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa de la Empresa y Resultados de la Empresa, y se determinan las distintas dimensiones que componen cada una de estas variables.

En el *capítulo cinco* se analiza desde un punto de vista descriptivo, los aspectos específicos de las empresas que componen la muestra de la investigación en el ámbito de las TIC, Flexibilidad y Resultados, en función del tamaño y de la antigüedad de la empresa mediante el análisis de varianzas. A continuación, se realiza para cada uno de los modelos de investigación planteados en este estudio el contraste de hipótesis correspondiente y se justifican los resultados obtenidos. Por tanto, se analiza la relación entre Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa y la relación entre esta última y los Resultados de la empresa. Finalmente, se presenta el análisis y justificación del efecto mediador de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa en la relación entre Uso de TIC y Resultados de la Empresa.

La Tesis Doctoral se cierra con la exposición de las conclusiones más relevantes, las limitaciones que se han ido encontrando en el curso de la investigación y, finalmente, propuestas para futuras líneas de investigación.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Tourism has become one of the major sectors in the global economy, principally due to the increased growth that it has experienced over the last thirty years. Whether it's for social, cultural, heritage, environmental or economic reasons, increasingly, and with greater frequency, people are travelling from their area of residence to national or international destinations. According to the World Tourism Barometer (UNWTO, 2018), in 2017 the volume of international tourists in the world increased by 7%, to reach a total of 1,322 million arrivals. This rate, well above the sustained and consistent trend of approximately 4% since 2010, represents the best result recorded in the last 7 years. The year 2017 was characterized by sustained growth in many destinations and a firm recovery in those that had suffered a decline in previous years. The results were partly due to the economic recovery and strong demand from many traditional and emerging source markets, as well as the particular rebound in tourism spending in Brazil and Russia after several years of decline. Projections indicate that the strong momentum will be maintained in 2018, with a growth rate of between 4% and 5% (UNWTO, 2018).

Such worldwide growth consolidates the tourism sector as *“a key driver in economic development. As the third export sector in the world, tourism is essential for job creation and the prosperity of communities around the world”* (UNWTO, 2018).

The opening of markets – the globalization of the economy – has increased the rate of population movement around the world, and, consequently, the expansion of territories for the exchange of goods, services and people. All this has been accelerated by technological advances and the development of transport and communications. In turn, such changes have facilitated and encouraged the global tourist movement, particularly the travel for knowledge, information exchange, promotion and business generation. The mobility for professional purposes has come to be called *corporate mobility* and is determined by business travel and/or events around the world.

Business travel that takes place in different sectors of industry or commerce happens in order to enter different markets, establish contacts, sign agreements and buy or sell property services. They generate a tourist movement that constitutes the segment of corporate travel, of incentives and events. There are various terms attributed to this segment of the tourism industry, the best known being MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions) by the UNWTO, which encapsulates all types of encounters or groupings in the field of business: meetings, incentives, conferences and exhibitions.

The tourism segment MICE in Brazil has been named by the Brazilian Ministry of Tourism as *business tourism and events* and is the tourism segment which contributes most to the Brazilian market's tourist activity and increase. In the study on International Tourism Demand in 2015, figures revealed that this segment represents 20.2% of total travel in Brazil, after leisure travel with 51.3% and visits to family/friends with 25.2% (EMBRATUR – Brazilian Institute of Tourism, 2015). Although the main reason for travel to Brazil cannot be attributed to this segment, the data reveals that business tourism and events are the third reason for foreign tourists' arrival in Brazil. The per capita expenses of the business traveller are three times higher than a traveller of any other type, making it a fundamental support for the sector's economy. According to the IEVC 2015 – Corporate Travel Economic Indicators – the direct impact on the Brazilian economy was 70.57 billion *Reais* (the Real is the Brazilian currency; 1 BRL is equivalent to €0.24892, as of February 2018) (ALAGEV).

Brazil, one of the principle emerging countries in the world member of BRICS (Brazil, Russia, India, China and South Africa), has undergone considerable economic development in the last two decades. Since the establishment of economic policies by the Brazilian government in 1994 – which were adapted and/or remodelled in 2003 – the country's economy has experienced a great recovery. With new policies and strong social and economic programs, the government pushed for the country to be included in the group of emerging countries, resizing global policy. Brazil has managed to recover despite the global economic crisis of 2008-2009. It has experienced a significant increase in both internal and external sales, gained international recognition for its growth and economic

stability, and was chosen to host the 2014 World Cup and the 2016 Olympic Games. This succession of events has meant that the economy in general and the travel market in particular have grown faster than expected and, consequently, have increased the flow of professionals and business travellers looking for opportunities in the country. In the last ten years, the increasing flow of tourists and the rise in both direct and indirect employment has directly impacted the economy because of income related to the demand for business tourism and events. This has led to a great interest in the study of business tourism in a developing country with an emerging economy such as Brazil, which is prone to strong and frequent political and economic changes.

The TMC (Travel Management Company) and DMC (Destination Management Company) are agencies specialized in business and event tourism (MICE). These companies are expert agents in planning, supplying and managing business/corporate travel, incentive travel and events for customer companies (corporate clients), with extensive knowledge and experience of the conditions, resources and tourist destinations. The agencies TMC and DMC that operate in the segment of business and event tourism in Brazil, make up the subject matter of this doctoral thesis. These agencies are equipped with advanced information and communication technology (ICT) and have a high level of knowledge of services and/or applications within the specific systems of the dynamic market of corporate travel, incentives and events. ICTs in the TMC and DMC agencies are used for administrative and/or financial management, cost management and client business travel planning, as well as for the design or organization of corporate client events. The knowledge, technological capacity and resources, as well as the use of specialized high-technology, are the characteristics that make this type of agency stand out and differentiate it in the tourism sector (Martins y Murad, 2010, 2015).

The rise of new information and communication technologies has revolutionized day-to-day business activity in general, and particularly that of the agencies TMC and DMC, causing major changes in their management and organization in recent decades. In relation to this, studies indicate that ICTs have contributed to organizational flexibility, leading to a change in the nature of the organizational limits to carrying out work, and

helping companies to respond to the changing market conditions (Golden and Powell, 2000, 2004; Buhalis and Law, 2008; Buhalis, 2008, 2013). At the same time, they have impacted organizations by modifying their structures (Claver and González, 1998; Pérez Valls *et al.*, 2013, 2016).

In tandem with the development of a new theoretical framework, information and communication technology has accelerated response times and optimized resources in recent years. Flexibility in companies, conceived as a set of strategies that allow and enable companies to adapt to their environment (Coller, 1997; Golden and Powell, 2000, 2004; Kossek and Thompson, 2015), has a fundamental role in organizations. The implementation of a flexible firm model implies significant changes in the work and organizational environment. Adapting to the constantly changing and uncertain economic and business environment requires organizations to have a more flexible structure and focus on their core competencies. For this reason, the availability of flexible jobs, as well as having a flexible organizational structure, become essential elements in establishing advantages and improving the firm's ability to compete (Cervantes, 2005; Gándara *et al.*, 2007; Vela *et al.*, 2014; Fernández *et al.*, 2015).

Traditional forms of organization, dominated by a rigid and complex hierarchical structure, have progressed towards forms of organization with: a limited number of hierarchical levels, the presence of work groups, horizontal communication (transformed from vertical) and a major decentralisation of work; all of which consequently, saves time (Gándara *et al.*, 2007; Fernández *et al.*, 2015). Today, innovative forms of organization are characterised by their flexibility to respond to the demands of a highly competitive and dynamic environment. Thus, the common denominator in new organizational designs becomes the flexibility of the structure, not just internally, but externally too.

In terms of the organizational structure flexibility, contributions from various authors (Atkinson, 1984; Whittington *et al.*, 1999; Pettigrew *et al.*, 2000; Ruiz and Ruiz, 2003; Martínez and Pérez, 2003; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a; Bloom *et al.*, 2014; Brito *et al.*, 2014), indicate that it is possible to consider three groups or dimensions: flexibility of human resources, labour or positions, internal structure flexibility and external

structure flexibility. The organizational structure flexibility is related to internal limits or boundaries between positions (vertical, horizontal and decisional), and to external limits; subject to the need to face the uncertain environments of organizations (Ruiz and Ruiz, 2003).

With regard to ICT and flexibility within the firm, various studies (Hempell and Zwick, 2005; Navarrete *et al.*, 2009; Gu and Jung, 2013) indicate that ICTs stimulate the innovation of products and processes through organizational flexibility. The ease of access and communication, and the different and more versatile ways of cooperating with work groups inside and outside the firm, lead to improvements in efficiency and productivity, as well as flexibility in organizations which is not observed before the development of ICT in companies (Hempell and Zwick, 2005). However, there are no studies that empirically prove the relationship between ICT, organizational structure flexibility and firm performance, nor studies that analyze the mediating effect of the organizational structure flexibility may have on the relationship between ICT and firm performance.

However, although in recent years there has been an increase in the number of studies analysing the development of new organizational methods and their relationship with firm performance, many of the statements and established evidence are based on studies of specific and innovative companies. It is assumed that they are the most appropriate reference for all organizations, regardless of the institutional framework or the type of activity they engage in. Furthermore, most of the studies in this area only partially analyze the organizational structure flexibility, without considering its different dimensions and their relationship with firm performance in the analysis. In addition, neither are there studies in which empirical evidence shows which concrete characteristics these new structures present and, therefore, which practices could shape them. It is in this direction that the doctoral thesis will proceed to elaborate the most appropriate scale for each of the variables considered.

In terms of the service sector, there are few studies on flexibility practices, and less on companies in the tourism sector, as industry research is more frequent. At the same time, most research indicates that the internal diversity of the tourism sector – with

regard to, among other things, activity subsectors, firm size, or fluctuations in demand – leads to different forms of organization, different jobs, qualifications and workers, but without any evidence of it.

On the other hand, it should be highlighted that the target population in this study is selected by the agencies TMC and DMC located in Brazil, a country with an emerging economy or in the process of developing. Considering its distinctive characteristics, it represents a novelty to research the use of ICT and organizational structure flexibility in firms in one of the main emerging countries of the world (BRICS), and there are no studies regarding this matter.

Taking the above into account, the main objective of this doctoral thesis is to analyze the relationship between the use of information and communication technologies (ICTs) and the organizational structure flexibility in the agencies TMC and DMC. Its impact on their performance will also be determined. This will be done using a database of 170 TMC and DMC agencies in Brazil's segment of business tourism and events. Furthermore, the doctoral thesis aims to empirically contrast whether the organizational structure flexibility of the TMC and DMC agencies form a variable that mediates the relationship between the use of ICT and the performance of these agencies.

The statistical program SPSS, version 22, and the program EQS, version 6.1 for Windows, have been used to analyze data, validate the scales and contrast hypotheses.

The development of the thesis has been structured in five chapters, which are briefly presented below:

As the starting point for this doctoral thesis, *chapter one* presents the concept of corporate mobility, generated by the movement of people for the purposes of knowledge, exchange and trade. This travel – characterized by business trips – stimulates the worldwide tourist movement and causes a greater flow of tourists. The MICE global tourism segment of corporate travel, incentive and event, as well as companies specializing in this segment (TMC and DMC agencies), are also considered. The chapter goes on to describe the performance of this segment in the world in general, and in Brazil

in particular. Lastly, the chapter concludes with a description of the situation of tourism companies in countries with emerging economies, such as Brazil.

Chapter two will present the two main research themes of the thesis, Information and Communication Technologies (ICTs) and the Organizational Structure Flexibility. The terms are defined and the importance of these in companies in general, and in the TMC and DMC agencies in particular, is examined in depth. The chapter continues by highlighting the importance of ICT in today's society and in the structure of organizations, and analyzes its influence and application in the tourism sector. This is followed by the presentation of the organizational structure flexibility, its different dimensions, and refers to the relationship between the structure flexibility and firm performance. Finally, it provides an overview of flexibility practices in tourism companies.

In *chapter three*, the methodological approaches used to study the organizational structure flexibility and ICTs are developed, within the field of Strategic Management: Resource-Based Theory and Capabilities, expanded on with the focus on Dynamic Capabilities and with Knowledge-Based Theory of the Firm. It sets out the general objective of the research, as well as the specific objectives to be achieved and the different study models. Finally, the different study hypotheses are presented and justified.

Chapter four defines the research methodology. Firstly, it describes the process followed in gathering the information necessary for the creation of the firm database. It details the design of the original questionnaire for the collection of information, including the framework for the set blocks of questions. This is followed by an overview of the data analysis techniques used in the research and an explanation of the general characteristics of the sample. Lastly, the measurement scales of the main study variables are validated: Use of ICT, Organizational Structure Flexibility and Firm Performance, and the different dimensions that compose each of these variables are determined.

Chapter five analyzes, from a descriptive point of view, the specific aspects of the companies that make up the sample of research in the field of ICT, Flexibility and Performance in relation to the size and age of the firm and through the analysis of variances. Following this, a hypothesis contrast is carried out for each of the research models proposed in this study, and the results obtained are justified. Consequently, the relationship between ICT Use and Organizational Structure Flexibility and the relationship between the latter and Firm Performance is analyzed. Finally, it presents the analysis and justification of the mediating effect of the Organizational Structure Flexibility on the relationship between ICT Use and Firm Performance.

The doctoral thesis concludes with the presentation of the most relevant conclusions, the limitations that have been encountered during the research and, finally, proposals for future research.

CAPÍTULO 1
EL TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS – MICE

1.0. INTRODUCCIÓN

En la literatura académica se pueden encontrar muchas definiciones de *turismo*, entre las que destacan algunas como la de Mathieson y Wall (1982), que lo han definido como el movimiento de personas que salen de su residencia habitual, por períodos no inferiores a veinticuatro horas, y que de alguna manera dejan huella (cultural, de patrimonio y social) en las áreas de destino. Costa (2005: 282) define el turismo de una manera similar, indicando que la clave del estudio del turismo “*está en la relación y en el impacto que se establece entre los modelos sociales de los turistas y las comunidades acogedoras*”.

Podríamos enunciar muchas otras definiciones de turismo propuestas por expertos del área (MacCannell, 1976; McIntosh y Goeldner, 1986; Middleton, 1988; Cooper *et al.*, 1998), aunque lo que se deduciría de todas ellas es que la definición de *turismo* encierra el estudio del movimiento de personas que salen de las zonas habituales donde residen por períodos de más de un día, teniendo en cuenta que este desplazamiento viene influido por diferentes motivaciones, siendo las más importantes y significativas las relacionadas con factores sociales, culturales, patrimoniales, medioambientales y económicos.

El estudio del movimiento de personas en el mundo, con motivación comercial y socioeconómica es el núcleo del presente capítulo, en el cual se pretende profundizar en el turismo de negocios y eventos, particularizando en Brasil, y en las agencias que gestionan, planifican e intervienen en los viajes y/o eventos que proporcionan la movilidad corporativa.

Así pues, en el *epígrafe uno* se define la *movilidad corporativa* generada por el desplazamiento de personas con fines de conocimiento, intercambio de información, promoción y comerciales. Estos desplazamientos estimulan el movimiento turístico mundial, generando un mayor flujo de turistas, caracterizado por los viajes laborales, de

incentivos y de eventos. Por ello, en el *epígrafe dos* se define el *turismo de negocios y eventos*, y se describe la actuación de este segmento en el mundo en general, y en Brasil en particular.

En el ámbito del turismo de negocios y eventos se habla del turismo MICE por su acrónimo del inglés (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions, ‘reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones’¹). En este epígrafe se han aportado distintas descripciones que se refieren a este segmento, el *ranking* mundial de los principales países que actúan en la industria de reuniones y también las características de los sectores que configuran el turismo MICE, que son los viajes corporativos o viajes de negocios, viajes de incentivos y de eventos. Igualmente, se incide sobre el perfil de los tipos de turistas de cada sector.

En el *epígrafe tres* se presentan la estructura del sistema de distribución turística y los agentes que intervienen —como las agencias Travel Management Companies y Destination Management Company— que configuran la población objeto de estudio para el análisis empírico en la presente Tesis Doctoral.

Por último, en el *epígrafe cuatro*, se describe el escenario de las empresas turísticas en los países de economías emergentes, como es Brasil.

Este primer capítulo se cierra con el *epígrafe cinco*, en el cual se presenta a modo de conclusión las principales definiciones y conceptos, para cada uno de los temas abordados en este capítulo.

1.1. MOVILIDAD CORPORATIVA

El primer reto al estudiar el concepto de *movilidad corporativa* es que este es relativamente reciente², lo que hace necesario contextualizarlo en el ámbito de la globalización (Aguar de Meneses, 2013).

¹ MICE, donde la *c* se refiere a veces a ‘convenciones’ y la *e* a ‘eventos’.

² Se puede decir que a partir del lanzamiento de los teléfonos inteligentes (*iphone*) en 2007 y de las tabletas (*ipad*) en 2010, que se convierten en una gran herramienta corporativa, permitiendo la movilidad en el ámbito empresarial.

Hablar de *movilidad* es sencillo de primeras: la idea de ir y venir unida a los recursos necesarios para que estas acciones se produzcan. Sin embargo, a la hora de aplicar el término nos podemos encontrar, como indican Ferreira y Wada (2011), con diferentes explicaciones. Algunos estudiosos de las ciencias sociales y la geografía han abordado el tema, tratando la movilidad humana en base a tres líneas de análisis: la física, la social y la basada en el trabajo (estos autores marcan la importancia de recordar que este término fue desarrollado durante el marxismo, durante el cual los desarrollos económico y social eran de gran valor).

La economía actual, la economía globalizada, presenta como una de sus características más destacadas las frecuentes relaciones entre las empresas que, a su vez, tienen la necesidad de buscar cada vez soluciones más ágiles y más eficaces para el desarrollo de sus actividades y negocios, además de procurar mayor comodidad y seguridad para sus empleados. El problema es que, aunque el mundo está interconectado, las relaciones entre países a veces se ven afectadas por barreras no solo idiomáticas, sino también culturales o económicas; lo que afecta, lógicamente, a las negociaciones entre empresas de diferentes nacionalidades. Así, como afirma Aguiar de Meneses (2013: 11), *“informatizar, planificar y entender dichas relaciones es importante, bajo el punto de vista estratégico, para poder evaluar el rendimiento de la gestión de los desplazamientos necesarios en una empresa”*.

De acuerdo con Giddens (1991) y Guimarães (2011, cit. en Giddens, 1991), la modernidad hace que definamos *globalización* como el incremento a nivel mundial de las relaciones sociales, que provocan que lo sucedido a nivel local se vea afectado por hechos ocurrentes a kilómetros de distancia (y al revés). Como apunta Karassawa (2003, cit. en Giddens, 1991), la apertura de mercados —la globalización de la economía—, y con ella la búsqueda de materias primas, conlleva expandir los territorios para el intercambio de bienes y servicios (y personas), y la globalización económica hace que dicha expansión sea más fácil.

Surgen de esta manera nuevas demandas de servicios y la necesidad de buscar soluciones a los problemas relacionados con la movilidad. En cuanto al término movilidad,

según Ferreira y Wada (2011), es el conjunto de las diferentes formas de desplazarse; mientras que Sheller y Urry (2004) utilizan el término *movilidades turísticas* para referirse a todo lo que engloba el turismo: personas, elementos, los medios de transporte y los de comunicación. De acuerdo con Martins y Murad (2010, 2015), el turismo debe tratarse como un macrosector que abarca varios segmentos, tales como el turismo senior, ecoturismo, turismo de ocio, cultural, religioso y deportivo, entre otros, que son el reflejo de la movilidad de los hombres y mujeres sobre la tierra, y de gran importancia económica, social, cultural y medioambiental para cualquier destino nacional o internacional.

Sin embargo, la movilidad también se ve incentivada no solo por el turismo, sino también por fines profesionales y de negocios, lo que se denomina *movilidad corporativa*. Esto se consigue, en gran parte, gracias a los avances: desde los viajes (aéreos, en tren o por carretera) hasta diferentes dispositivos electrónicos móviles (como *smartphones*, *notebooks*, *ipads* o *tablets*) que facilitan la conexión, las personas pueden “desplazarse” sin moverse del sitio, estando desde su casa en los lugares más remotos que podamos imaginar (Aguilar de Meneses, 2013).

En estudios anteriores, como el de Aguilera (2008), sobre los trabajadores móviles, ya se apuntó que los viajes de negocios se pueden considerar como una forma de trabajo que ha transformado nuestra sociedad postindustrial, pero también “*se pueden analizar los viajes de negocios como un elemento importante en el funcionamiento de la economía postindustrial*”, intensificado por la creciente necesidad de comunicación con los socios que se encuentran a gran distancia: “*la capacidad para obtener, compartir y transmitir información, especialmente información compleja, se ha convertido en un importante elemento estratégico en la economía postindustrial*”. La globalización, las empresas con múltiples unidades o plantas y el éxito de los equipos de proyectos son los principales factores que han fomentado esta necesidad de comunicación en las grandes distancias (Aguilera, 2008: 1109).

Los directivos y técnicos se mueven constantemente, *en y por* grandes ciudades — con bienes industriales, comerciales y gran variedad de servicios y oportunidades—, dicha

movilidad incentiva el mercado turístico por la necesidad que tienen los profesionales de hacer uso de los transportes, alojamientos, restaurantes y otros establecimientos de ocio (Martins y Murad Jr., 2010, 2015). La movilidad de los viajeros de negocios, de diferentes sectores de la industria o del comercio, para introducirse en los mercados, establecer contactos, firmar acuerdos, vender o comprar servicios de propiedad, necesita del desarrollo de un conjunto de actividades de transporte, alojamiento, alimentación y ocio, que es lo que define al turismo de negocios (Andrade, 1997). Y dado que estos viajes se realizan en nombre de una empresa, podemos afirmar que los viajes de negocios (corporativos), como apunta Aguiar de Meneses (2013), son uno de los principales puntos de atención al hablar de la movilidad de una empresa.

En suma, la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico y la consecuente mejora de los servicios de transportes y las comunicaciones, entre otros factores, favorecen y estimulan el movimiento turístico mundial y, en particular, los desplazamientos para fines de conocimiento, de intercambio de información, promoción y generación de negocio (Ministerio de Turismo - Brasil, 2010).

1.2. EL TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS – MICE

Sobre los términos utilizados para delimitar el segmento objeto de estudio, algunos investigadores cuestionan si es más oportuno hablar de *turismo de negocios* o de *viajes corporativos*. Según Martins y Murad (2010, 2015), el término más apropiado es *viajes corporativos*, puesto que de esta forma se evita cualquier referencia al ocio, además de ser la definición que mejor ilustra la realidad de quien trabaja con la gestión de viajes, cliente o proveedor. En la presente tesis será abordado el segmento de los viajes corporativos, caracterizado por ser el conjunto de viajes individuales o colectivos, financiados por una persona jurídica (empresa) y que son realizados por empleados, profesionales liberales o ejecutivos para participar en reuniones, formación, eventos de incentivos, lanzamientos/exposiciones de nuevos productos, congresos o visitas a clientes (Martins y Murad, 2010, 2015; ALAGEV, 2014).

Los eventos de negocios están representados por el segmento de la industria de turismo y viajes dentro del área específica de turismo de negocios, que se ha consolidado en los últimos años y que actualmente se denomina *meeting tourism*, más conocido por MICE, que resume todos los tipos de encuentro o agrupación en el ámbito de los negocios: reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (Weber y Ladkin, 2004; Mair y Jago, 2010; Miki *et al.* 2013).

En la Conferencia de Iguazú (2005), la Organización Mundial de Turismo definió el turismo de negocios como: “[...] *aquel que abarca las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones; viajes de incentivos de empresas, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias*”.

MICE es un tipo de turismo en el que grandes grupos de profesionales planifican los viajes corporativos/negocios, de incentivos y eventos, generalmente con mucha antelación y se reúnen para un propósito particular. La tendencia más reciente en el ámbito de la industria es el uso del término *industria de reuniones* por la OMT (Organización Mundial de Turismo). Aunque otros estudiosos del tema la denominan *industria de eventos*, al ser un término más amplio aplicado, en general, al segmento de reuniones y eventos.

La mayoría de los componentes del MICE son bien conocidos (viajes corporativos, reuniones y eventos) tal vez con la excepción de los incentivos. El turismo de incentivos, por lo general, se lleva a cabo como un tipo de recompensa a los empleados de una empresa o institución por los objetivos alcanzados o superados, o por el trabajo bien hecho. Con una finalidad diferente de los otros tipos de turismo MICE, el turismo de incentivos, en general, tiene como fin el ocio, en lugar de tener un fin profesional o de formación.

La industria de reuniones se ha posicionado en el campo del turismo como uno de los principales motores de desarrollo del sector y un importante generador de ingresos, empleo e inversión. Este segmento crea importantes oportunidades de negocio y

suministra numerosos beneficios a la economía en general, ya que genera en promedio un gran volumen de gasto por parte de los usuarios, reduce la estacionalidad, contribuye a la regeneración de los destinos, promueve la divulgación de conocimiento y potencia la innovación y la cooperación regional (OMT, 2014: 8).

El turismo de negocios se puede dividir en *individual* y en *grupal*. “El primero comprende a los viajeros de negocios, que, por cuestiones inherentes a sus actividades, se desplazan de una ciudad a otra o de un país a otro para desarrollar actividades relacionadas con su profesión. El segundo comprende los eventos que conocemos como congresos, convenciones, incentivos y exposiciones” (Maure Agüero, 2007: 3).

En el *Informe Global* sobre la Industria de Reuniones de la OMT de 2014, la definición del término *reunión* hace referencia al encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta (Reed Travel Exhibitions), ICCA (Union of International Associations y del International Congress and Convention Association) y MPI (Meeting Professionals International). Estas reuniones comprenden: convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, incentivos, tanto empresariales como de negocios, y otras que cumplan los criterios mencionados.

La industria de reuniones tiene una importancia cada vez mayor para el futuro crecimiento de la economía mundial, como parte esencial de la divulgación de conocimientos y prácticas profesionales. Puede considerarse como un factor clave para mejorar el entendimiento y las relaciones entre distintas regiones y culturas (OMT).

En el informe de 2014, la OMT ha destacado los “puntos positivos” de esta industria:

- Las reuniones en sí son un gran negocio y juegan un importante papel de apoyo a otros negocios.
- Las reuniones favorecen las inversiones, el comercio, las comunicaciones y las tecnologías.

- Las reuniones aportan formación y desarrollo profesional a las comunidades locales, creando puestos de trabajo y reteniendo mano de obra.
- Es una industria “limpia” que promueve la calidad medioambiental.
- Las reuniones favorecen y respaldan otros sectores empresariales.
- Las reuniones representan la “gama alta” en cuanto a gastos de los viajeros.
- Las reuniones atraen a expertos mundiales.
- Las reuniones crean y difunden conocimiento en el mundo entero.
- Las reuniones perfilan las comunidades.
- Las reuniones contribuyen a la comprensión y cooperación mundiales.

El turismo MICE *“ha crecido en los últimos años por encima de la media de la mayoría de las actividades económicas en muchas ciudades, según el ICCA (2012). El crecimiento está relacionado principalmente con las conferencias internacionales, que aportan mayores rendimientos financieros a las ciudades anfitrionas”* (Miki et al., 2013: 133).

En la tabla 1.1 se presenta el *ranking* mundial del segmento de reuniones y eventos internacionales, con la clasificación de los veinte principales países en números de eventos realizados, según el informe estadístico del ICCA publicado el año 2015.

En la tabla 1.1 podemos observar que los principales países de la industria de reuniones y eventos mundiales son Estados Unidos, en primer lugar; seguido de Alemania, en segundo lugar; Reino Unido ocupando el tercer lugar y España, en el cuarto, por encima de países como Francia, Italia y Japón. Brasil ocupa el undécimo lugar en el *ranking* mundial en el año 2015.

Tabla 1.1. *Ranking* mundial: número de reuniones por país

RANK	COUNTRY	#MEETINGS
1	Estados Unidos	925
2	Alemania	667
3	Reino Unido	582
4	España	572
5	Francia	522
6	Italia	504
7	Japón	355
8	China	333
9	Países Bajos	333
10	Canadá	308
11	Brasil	292
12	Portugal	278
13	República de Corea	267
14	Austria	258
15	Australia	247
16	Bélgica	216
17	Suecia	216
18	Turquía	211
19	Dinamarca	204
20	Suiza	194

Fuente. ICCA Statistics Report – Resumen público (2015)

El segmento del turismo de negocios, MICE, también se ha denominado recientemente como *meeting industry* ('industria de reuniones') por la OMT. En Brasil este segmento es conocido como *turismo de negocios y eventos*, y actualmente es uno de los que más han contribuido al aumento del flujo de turistas en el mercado de turismo brasileño.

1.2.1. EL TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS EN BRASIL

En enero de 2015, ABRACORP (Asociación Brasileña de Agencias de Viajes Corporativos) publicó los datos estadísticos del mercado turístico en 2014, los cuales ponen de manifiesto un crecimiento del 14,5 % en los principales segmentos de la industria de viajes en Brasil. Incluso con algunos períodos de incertidumbre en el mercado, como en el evento de la Copa Mundial de Fútbol de 2014, las cifras presentadas indican que hay espacio para el crecimiento y que el sector de viajes corporativos ha contribuido mucho a ello (ABRACORP, 2015).

Según el informe de 2016 de ALAGEV (Asociación Latinoamericana de Gestores de Eventos y Viajes Corporativos) sobre el IEVC (Indicadores Económicos de Viajes Corporativos - Brasil) de 2015, los indicadores económicos demuestran que el consumo de las empresas con viajes ha dado un impulso, con una media del 55 %, a la demanda agregada de viajes corporativos de Brasil en los últimos años (IEVC 2015, Brasil).

En 2015, se crearon 342.242 empleos directos y 383.347 empleos indirectos relacionados con los viajes corporativos, sobre un total de 725.589 puestos en el sector de viajes y turismo de Brasil. El impacto directo en la economía fue de 70,57 billones de Reales (moneda brasileña). En comparación con el año 2014, hubo una reducción del número de empleos del 3,63 %, y en el impacto directo generado en la economía como consecuencia de la disminución en los ingresos operacionales (-3,60 %) en el sector corporativo según ALAGEV (2016) en el IEVC (2015).

Todos los esfuerzos realizados en el sector turístico brasileño, año tras año, hicieron que se incrementase de forma notable el número de eventos, congresos, reuniones y viajes de incentivos organizados en el país, como queda reflejado en el *ranking* de Brasil en el ICCA. Brasil se clasificó como el séptimo país del mundo en la organización de eventos internacionales en 2012, con un aumento del 18 % en relación al año 2011.

En 2014, Brasil estuvo entre los diez principales países del mundo en alojar reuniones/eventos internacionales. En 2015, pasó a ocupar la posición undécima (tabla 1.1) por encima de países como Portugal y Australia, según el *ranking* ICCA (2015). El

segmento del turismo de negocios y eventos en Brasil es uno de los que más han contribuido al aumento del flujo de turistas en este país.

En la tabla 1.2 se presenta el *ranking* de los países de América Latina y América del Norte, con la clasificación de los diez principales países en número de reuniones y eventos realizados en el año 2015, según el informe estadístico del ICCA publicado en el año 2016.

Tabla 1.2. *Ranking* latinoamericano y norteamericano: número de reuniones por país

RANK	COUNTRY	#MEETINGS
1	Estados Unidos	925
2	Canadá	308
3	Brasil	292
4	México	184
5	Argentina	181
6	Colombia	138
7	Chile	118
8	Perú	105
9	Uruguay	56
10	Ecuador	44

Fuente. ICCA Statistics Report – Resumen público (2015)

Brasil ocupa el tercer lugar en el *ranking*, por debajo únicamente de Estados Unidos y Canadá, que son los principales países que realizan reuniones y eventos internacionales en América, y por encima de países como México y Argentina. Por tanto, podemos concluir que Brasil es el país de América Latina y del Sur que más destaca en cuanto a la realización de reuniones y eventos internacionales.

En la tabla 1.3 se presenta el *ranking* de las ciudades de América Latina y América del Norte, con la clasificación de las doce principales ciudades en números de eventos realizados, según el informe estadístico del ICCA.

Se observa que, en el *ranking* de ciudades, Brasil también ocupa una clasificación destacada con las ciudades de São Paulo, en tercer lugar, y Rio de Janeiro, en séptimo lugar; o sea, las dos principales ciudades de Brasil están clasificadas entre las diez

principales ciudades de América Latina y América del Norte en número de reuniones y eventos. Se han posicionado incluso por encima de ciudades como Washington, Toronto y Nueva York.

Tabla 1.3. *Ranking* latinoamericano y norteamericano: número de reuniones por ciudad

RANK	COUNTRY	#MEETINGS
1	Buenos Aires	82
2	Lima	82
3	São Paulo	78
4	Vancouver, BC	78
5	Montreal, QC	76
6	Santiago de Chile	68
7	Rio de Janeiro	65
8	México City	63
9	Washington, DC	63
10	Toronto, ON	60
11	New York City, NY	57
12	Boston, MA	55

Fuente. ICCA Statistics Report – Resumen público (2015)

Sobre los datos estadísticos del turismo de negocios y eventos en Brasil (MICE), tras los resultados del *Estudio de la demanda turística internacional* en 2015, podemos observar a continuación (tabla 1.4) las cifras que representan el potencial desarrollo de este segmento, aunque en los últimos dos años, por el impacto de la crisis económica y política del país, se ha percibido una reducción del crecimiento en el sector analizado. Como se puede observar en la tabla 1.4, el segmento de *negocios y eventos* representa el 20,2% del total de viajes en Brasil, después del *ocio* con el 51,3% y de las *visitas a amigos/familiares* con un 25,2 %.

Tabla 1.4. Motivo principal del viaje

Motivo del viaje	Año (%)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ocio	46,1	46,8	46,5	54,7	51,3
Negocios, eventos y convenciones	25,6	25,3	25,3	21,9	20,2
Otros motivos	28,3	27,9	28,2	23,4	28,5
Visitar amigos y familiares	24,5	24,4	21,8	20,1	25,2
Religión o peregrinación	0,3	0,4	3,5	0,4	0,4
Estudios o formación	2,0	1,8	1,8	1,9	1,7
Motivos de salud	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6
Compras	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Otros	0,8	0,6	0,4	0,4	0,5
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente. Estudio de la demanda turística internacional en Brasil – 2015 (EMBRATUR)

En la tabla 1.5 se puede observar que, aunque el segmento de turismo de negocios y eventos no sea el principal motivo de viaje a Brasil, los gastos en términos per cápita, y considerando la permanencia media, son los mayores (US\$ 1.212,46), aunque se percibe una reducción en el año 2015 en relación al año anterior.

Tabla 1.5. Gastos per cápita en Brasil (US\$) por el motivo de viaje

Gasto per cápita en Brasil	Año (US\$)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ocio	886,70	877,86	863,73	1.165,53	778,59
Negocios, eventos y convenciones	1.803,95	1.599,33	1.604,23	1.618,04	1.212,46
Otros motivos	1.448,35	1.253,07	1.276,55	1.378,35	967,49
Total	1.234,36	1.137,51	1.130,73	1.294,22	900,16

Fuente. Estudio de la demanda turística internacional en Brasil-2015 (EMBRATUR)

En la tabla 1.6 se puede comprobar que los viajes que generan mayores ingresos per cápita/día son los realizados por *negocios, eventos y convenciones* (US\$ 82,48 contra US\$ 56,26 del total). Aunque se observa la disminución del gasto promedio per cápita/día

en Brasil como consecuencia de la desvalorización de la moneda (Real) y el aumento de visitas de los turistas sudamericanos, que en general gastan menos que los otros turistas en Brasil.

Tabla 1.6. Gastos per cápita día en Brasil (US\$) por el motivo de viaje

Gasto per cápita día en Brasil	Año (US\$)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ocio	72,68	73,77	68,55	86,98	67,12
Negocios, eventos y convenciones	127,94	120,25	102,18	103,06	82,48
Otros motivos	50,29	46,41	46,76	45,49	38,9
Total	71,35	68,94	65,36	73,12	56,26

Fuente. Estudio de la demanda turística internacional en Brasil – 2015 (EMBRATUR)

En un estudio sobre viajeros internacionales de negocios (movilidad), Mason (2000) puso de manifiesto utilizando datos de las *Estadísticas de Autoridad de Aviación Civil*, que el 32 % de los pasajeros de los aeropuertos de Londres son pasajeros de negocios y que, en general, dentro de Unión Europea (UE), el 48 % de todos los pasajeros que viajan es por negocios (Mason, 2000: 109). Button (2004), por su parte, utilizó los datos de EUROSTAT, para los países de la UE y la base de datos de estadísticas de vuelos de los EE. UU, cifras que apoyaban la afirmación anterior y que le permitieron apuntar que los “viajes relacionados con los negocios suponen algo más del 40 % en ambos mercados” (Button, 2004: 5).

Con motivo de la apertura de los mercados y la expansión de los negocios entre los países, ha aumentado el número de desplazamientos de trabajadores —que ya no trabajan solo desde sus oficinas— alrededor del mundo, lo que ha generado los conocidos como *viajes de negocios* o *viajes corporativos*.

1.2.2. VIAJES DE NEGOCIOS/VIAJES CORPORATIVOS

Además de los viajes de placer (vacaciones), hay otros tipos de viajes que son internacionales o domésticos. Estos incluyen viajes para visitar a amigos, familiares, asistir a conferencias, educación y negocios (Kulendran y Wilson, 2000a).

La expresión *viajes de negocios* resulta cada día más limitada para abarcar la gran cantidad de actividades implicadas en un proceso que se inicia en el momento que un profesional se desplaza de su oficina con un objetivo comercial o de formación. En ausencia de una definición más completa, se puede decir que el *viaje de negocios* es “*parte del universo elástico que incorpora cualquier gasto exterior realizado por un empleado al servicio de la empresa, y aceptado como legítimo y reembolsado en su totalidad al final del proceso*” (Steinberg, 2008: 10).

Kulendran y Wilson (2000a) argumentan que desde principios de los años ochenta, países como Europa Oriental, Rusia, China e India —con políticas tradicionalmente proteccionistas— orientaron hacia el exterior sus regímenes comerciales anteriormente dirigidos hacia al interior. Por ello, se vieron en la necesidad de cambiar también los patrones del comercio mundial con el aumento del flujo de bienes, servicios, tecnología y capital (tanto humanos como físicos) entre las naciones. Así, en otro estudio, Kulendran y Wilson (2000b), identificaron la existencia de una relación “causal” entre el comercio y los viajes internacionales, puesto que había evidencias de la relación entre los viajes de negocios y la expansión del comercio entre los países (Kulendran y Wilson, 2000a). “*La globalización ha dado lugar a la expansión de muchos mercados de las compañías: la proximidad geográfica entre el fabricante y cliente no siempre es una necesidad más. Además, dentro del contexto de un aumento (en todo el mundo) de la competencia, los clientes son a menudo más exigentes, especialmente con respecto a las entregas, normas de calidad y personalización*” (Ughetto et al., 2002, cit. en Aguilera, 2008: 1110), “*lo que requiere un aumento de la comunicación*” (Aguilera, 2008: 1110).

Además, como han apuntado Witt et al. (1991), aunque tan solo el 15 % del total de llegadas de turistas se deben al traslado por negocios, el gasto de estos viajeros, los beneficios económicos que suponen, es mucho más alto que el dinero movido por las personas que se trasladan de vacaciones, por lo que la aportación del turismo de negocios es mayor (Witt et al., 1991).

Por su parte, Kulendran y Wilson (2000a) indican que los viajes de negocios permiten una mejor planificación y explotación de las infraestructuras turísticas ya que su

duración es menor a la de los viajes de vacaciones. Siendo el beneficio derivado de los viajes de negocios para la economía, además, mayor gracias al impacto en el comercio internacional derivado de los mismos. *“De esta forma, podemos decir que la culpa de todo lo que está ocurriendo tiene un nombre: movilidad. Nadie imaginaba que cuando la tecnología dio la mano a la globalización se estaba formando una alianza que acabó transformando el mundo empresarial para siempre. Con los muros corporativos derribados, junto con la comodidad desaparecería la garantía de seguridad no sólo física, sino también de las fronteras entre los edificios y el mundo virtual. Con los home offices³, o los hot spots⁴ la información abandonó a la vez la comodidad de los archivos para ser más relevante que un activo fijo”* (Steinberg, 2008:12).

El movimiento de personas que ha tenido lugar en el sector de los negocios, principalmente después de la globalización, ha provocado a su vez un movimiento valorado en una ingente cantidad monetaria en la economía, relacionado directamente con el sector turístico y con los sectores complementarios, no solo en Brasil, sino en todo el mundo.

Los viajes corporativos constituyen el tercer mayor coste para las empresas, solo superado por los costes de los sueldos y de la tecnología de información y comunicación (Steinberg, 2008). En la mayoría de los países desarrollados de Europa y América del Norte, el viaje corporativo se ha situado en el sector turístico dentro de los sectores secundario y terciario. Desde la Segunda Guerra Mundial, estos países tuvieron un gran desarrollo y se especializaron y posicionaron en la oferta de productos y servicios para los negocios y el ocio, en segmentos exclusivos de la gestión de viajes y en cuestiones relacionadas con la acogida de viajeros, clientes, empresas, proveedores (productos) y en empresas de gestión de viajes corporativos, denominadas *TMC*⁵ (Martins y Murad, 2010, 2015).

El segmento MICE de viajes de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones, es un tipo de turismo en el que grandes grupos de profesionales de empresas se

³ *Home office*: ‘trabajo desde casa’.

⁴ *Hot spot*: ‘punto de acceso wifi’.

⁵ *TMC*: ‘Travel Management Company’.

planifican normalmente con mucha antelación para reunirse con un propósito específico. La mayoría de los componentes del MICE son bien conocidos, quizá con la excepción de los incentivos. El turismo de incentivos, por lo general, se lleva a cabo como un tipo de recompensa a los empleados de una empresa o institución por los objetivos alcanzados o superados, o por el trabajo bien hecho. Con una finalidad diferente a los otros tipos de turismo MICE, el turismo de incentivos, por lo general, se lleva a cabo exclusivamente para el entretenimiento, en lugar de fines profesionales o de formación.

El aumento de los viajes corporativos y de los gastos que generan en una organización, hace que haya aumentado la necesidad de un mayor control y tratamiento en las empresas. La comunicación e interacción entre las personas que trabajan en lugares geográficamente dispersos son cada vez más requeridas por las empresas y las autoridades públicas. El aumento de los viajes es una consecuencia de este desarrollo global que, sin embargo, se asocia con un aumento de los costes de los empresarios, con el estrés y las molestias para los viajeros, además de los efectos perjudiciales sobre el medio ambiente. Es este el motivo por el que con frecuencia las grandes organizaciones utilizan los servicios de los conocidos como gestores de viajes. *“Estos profesionales toman el control de los viajes: establecen una política de viajes, planifican su desarrollo, trabajan con las agencias de viajes, cierran acuerdos con los proveedores, establecen rutinas de pago, analizan las estadísticas de viajes y se comunican y consiguen apoyo de las empresas”* (Gustafson, 2012: 282).

Las agencias de viajes han sufrido grandes cambios para adaptarse a la demanda de viajes de negocios generados a partir de la globalización, y de la necesidad de las personas para desplazarse a distintos lugares para asistir a reuniones, conferencias, visitas comerciales, formación, etc. Además del gestor de viajes, ha aparecido otro tipo de profesional, el llamado *consultor de viajes corporativos*, que antes era conocido como *asistente* o *emisor*, y que ahora está especializado. Se considera como un consultor que debe conocer el mercado y el comportamiento de los distintos actores (agentes, compañía aérea, hoteles, empresas de alquiler de vehículos y etc.), y las necesidades de los clientes, el perfil de compra y los procesos (Martins y Murad, 2010, 2015).

1.2.3. VIAJES DE INCENTIVO

El mundo globalizado impone una competencia que exige cada vez más preparación y mejor desempeño de los equipos dentro de las empresas. Por ello, más allá de las recompensas profesionales (la formación, el desarrollo profesional y personal) de cada miembro del equipo, los beneficios y los salarios, las empresas llevan un tiempo incentivando y recompensando a sus empleados con viajes de incentivo, donde los trabajadores pueden disfrutar con actividades grupales agradables que les permitan a su vez socializar con el resto. Es una forma de recompensar y reconocer la excelencia profesional, marcando además diferencias culturales, emocionales y psicológicas (Hoeller, 1999).

La definición adoptada por el SITE (Society for Incentive Travel Excellence) en relación a los *viajes de incentivos* es la dada por Ricci y Holland (1992: 288-296): *“El viaje de incentivo es una herramienta administrativa utilizada en las campañas de aumento de productividad, que ofrece viajes como premio a los trabajadores de mayor éxito a cambio del rendimiento demostrado en la mejora de resultados”*.

El viaje de incentivo es aquel que una empresa ofrece a los empleados, los vendedores, los clientes, o a otra persona con quien tienen relaciones, de forma gratuita, bajo condiciones anteriormente establecidas. Son parte de un programa de promoción de ventas, incentivos o relaciones públicas de la empresa (Hoeller cit. en Ansarah, 2002: 58).

Según Shinew y Backman (1995), los viajes de incentivo se aplican de forma amplia en el ámbito organizacional. A diferencia de otros tipos de incentivo, los viajes poseen un valor de trofeo que proporciona un sentimiento positivo de larga duración, lo que incrementa su valor como factor motivador.

El valor de los viajes de incentivos es considerado como una técnica de motivación por la literatura especializada, aunque haya pocos estudios empíricos que analicen el atractivo y la eficacia de esta forma de incentivo. Además del valor motivacional, los premios dados en forma de viajes poseen un gran impacto en todas las dimensiones de la

industria turística, incluyendo alojamiento, destinos, operadores turísticos y agencias de viajes.

Hay una falta de estudios empíricos sobre los viajes de incentivos en cuanto a su eficacia y atractivo, a pesar de su importancia en la industria del turismo. El atractivo de estos viajes —si los comparamos con los incentivos más populares, que incluirían el dinero en efectivo, mercancías, además de dichos viajes— no se ha establecido claramente en la literatura (Shinew y Backman, 1995).

Witt *et al.* (1992) evidenciaron que los incentivos (financieros, mercantiles, de viaje, etc.) se utilizaron en las empresas, durante un tiempo para motivar a los individuos a alcanzar y mantener niveles excepcionales de desempeño, como forma de reconocer y recompensar tales esfuerzos. Los autores añaden que la eficacia de estos viajes como herramienta motivadora ya había sido contrastada anteriormente por varios estudios en Reino Unido.

El impacto de los programas de incentivos se ha medido en algunos estudios, evidenciando que los premios en efectivo tienen efecto por un período máximo de un año; y los bienes duraderos, durante aproximadamente cuatro años. Pero los viajes ofrecidos como premio dejan un alto valor residual en los participantes, y permanecen vivos en la memoria del ganador durante más tiempo, hasta llegar incluso a diez o doce años.

Witt *et al.* (1992), han puesto de manifiesto que los viajes de incentivo conforman uno de los principales segmentos de viajes relacionados con negocios. A su vez Mill y Morrison (1985) definen los viajes de incentivo como “híbrido” porque es “*el tipo de viajes de placer que es financiado por razones de negocios*” (Mill y Morrison, 1985: 100).

Según Witt *et al.* (1992), las empresas pueden participar en viajes de incentivo:

- para alcanzar objetivos de negocios a través de objetivos individuales y/o de grupo,
- para facilitar las comunicaciones y las oportunidades de “redes de relaciones”,

- particularmente con los ejecutivos de la compañía,
- para fomentar la cultura corporativa y la interacción social,
- para generar entusiasmo con vistas al siguiente período de negocios,
- para fomentar la lealtad a la empresa.

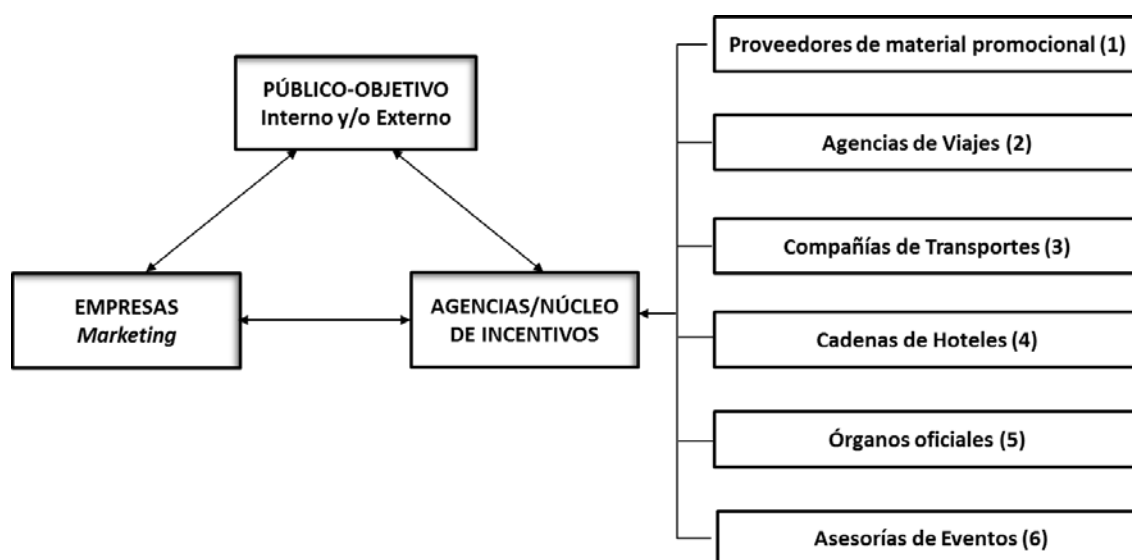
Witt *et al.* (1992) también inciden sobre los objetivos de las empresas. La SITE (Society for Incentive & Travel Excellence) propone unos cuarenta objetivos de negocios, de los cuales las empresas normalmente eligen uno o más de los que siguen a la hora de adquirir viajes de negocios:

- el aumento del volumen total de ventas,
- el aumento de las ventas del producto(s) específicos,
- el aumento de las ventas de productos de alta rentabilidad,
- reducir inventario alto,
- la introducción de nuevo(s) producto(s),
- equilibrar estacionalidad de las ventas,
- obtención de cuentas nuevas / reactivando “viejos” clientes,
- disminuir la exposición de crédito,
- la obtención de más pantallas publicitarias y soporte a las promociones del consumidor.

Según Hoeller (1999), para la planificación de los viajes de incentivos se deben considerar algunos aspectos, como la filosofía de la empresa, el perfil de los participantes, la duración, la competición y los aspectos promocionales, al objeto de conseguir el éxito esperado. Para ello, la planificación se debe hacer con gran rigor, ya que se deben considerar todos los detalles para que el premio sea percibido realmente como una oportunidad única y especial. Además, para que la idea del viaje esté bien relacionada con el programa, es importante que la elección del destino, así como el itinerario a

desarrollar, estén relacionados con el tema presentado. La planificación de un viaje de incentivos implica a diversos tipos de proveedores. A continuación, en la figura 1.1, se pueden observar las diversas empresas y las entidades que participan en el proceso desde la planificación hasta la ejecución.

Figura 1.1. Entidades implicadas en los viajes de incentivos



Fuente. Hue (1992)

Dónde:

- (1) Gráficas, productoras, empresas de regalos.
- (2) Agencias y operadoras de viajes.
- (3) Aéreo, marítimo, ferrocarril.
- (4) Centros de ocio.
- (5) Representaciones diplomáticas y órganos oficiales.
- (6) Prensa y relaciones públicas.

En la figura 1.1, se presenta la interrelación entre la empresa-cliente, el público objetivo (premiado) y las agencias de incentivo, donde se considera que todos están implicados en el proceso de elaboración del programa. Igualmente, se presenta la relación de la agencia de incentivos con las empresas y entidades que participan en la operación del viaje en sí mismo (Hoeller cit. en Ansarah, 2002: 60).

Las empresas pueden obtener grandes resultados a través de esta herramienta innovadora que es el incentivo. Su valor puede ser juzgado a través entidades y

asociaciones teniendo como referencia la SITE, ya que engloba un gran número de empresas de diferentes especialidades (Hoeller, 1999).

El atractivo promocional y la ilusión que se proporciona a los participantes, se pueden considerar el punto fuerte de los viajes “premio”, o sea, viajes de incentivos. El éxito del viaje depende de la participación de las empresas turísticas en relación a la prestación del servicio, que dependerá principalmente de la satisfacción del cliente incluyendo los factores objetivos y subjetivos, como la calidad de los servicios, los beneficios y su evaluación. Para ello, se concluye que el mercado de viajes de incentivos ha creado un conjunto de actividades que implica a toda la industria del turismo, donde se requiere una especialización de las empresas operadoras, personal con experiencia y capacitado técnicamente para la planificación y prestación de servicios de calidad (Hoeller, 1999).

Finalmente, el documento sobre *Orientaciones básicas del turismo de negocios* (Ministerio de Turismo de Brasil, 2010) pone de manifiesto que las características de los viajes de incentivos se adecuan al turismo de negocios y eventos, y entre ellas se puede destacar: la posibilidad de rentabilizar internamente la actividad turística; la utilización de la infraestructura y el alto patrón de servicios de calidad con el fin de valorar la profesionalización; el aumento de los ingresos fiscales por la necesidad de emisión de facturas para su comprobación y su contribución a la equiparación de los períodos estacionales, considerando que la temporada baja en los destinos de ocio puede significar para las empresas promotoras menores costes y exclusividad a los clientes.

1.2.4. EVENTOS

El origen de los eventos tiene lugar en los desplazamientos realizados con fines comerciales en las civilizaciones antiguas, y se popularizaron a partir de la Revolución Industrial; a partir de ahí, los viajes adquirieron un gran impulso gracias al desarrollo de los medios de transporte y de comunicación. El movimiento internacional se sostiene en pilares como la globalización y la formulación de bloques económicos, que han

contribuido a la realización de transacciones, relaciones comerciales y eventos con fines e intereses diversos (Youell, 2002).

El turismo de eventos tiene en cuenta los objetivos de la actividad turística y sus criterios, motivado por intereses profesionales y culturales es en el mundo actual una de las actividades económicas de mayor crecimiento; desarrollándose en eventos como congresos, convenciones, simposios, ferias, eventos culturales y reuniones internacionales (Hoeller, 1999). Los eventos de este tipo, los eventos organizados, son una fuente de impulso para el sector turístico: su papel y el impacto que producen ocupan un lugar destacado dentro del turismo y es por ello por lo que han sido analizados otorgándoles un lugar importante dentro de los estudios de competitividad en los destinos (Getz, 2008).

Según el Ministerio de Turismo de Brasil (2010), la realización de eventos es diferente de otros encuentros de negocios (misiones, reuniones, viajes corporativos), ya que existe la posibilidad de que el destino cree, desarrolle o atraiga el evento, que es el propio recurso en sí. Sin embargo, rara vez se hace así en los eventos técnicos, científicos y comerciales, pues necesitan de determinados servicios y estructuras para llevarse a cabo.

Getz (2008) habla de los eventos planificados como fenómenos que ocurren en un espacio y un tiempo, lo que los hace únicos gracias a la integración con su contexto, que va desde el entorno y las personas que participan en ellos hasta los sistemas de gestión. Estos eventos nunca son iguales, lo que supone uno de sus atractivos principales: *“tienes que “estar ahí” para disfrutar de la experiencia única de forma plena; si te la pierdes, es una oportunidad perdida”* (Getz, 2008: 404).

Además, los eventos son un potencial turístico multiplicador, puesto que ayudan significativamente a reducir la estacionalidad, crean una imagen positiva de la ciudad anfitriona, movilizan el *trade* turístico y, consecuentemente, los proveedores de servicios generan más empleos e ingresos inmediatos y también proporcionan la entrada de divisa extranjera en el país, la provincia o la ciudad (Hoeller cit. en Ansarah, 2002: 77).

Según Maure Agüero (2007), los eventos pueden ser clasificados en base a diferentes criterios como: los de diseño propio y los captados por las sedes, según las entidades, el sector económico/científico y el tamaño (tabla 1.7).

Tabla 1.7. Clasificación de los eventos

Según su carácter o tipología	Por su naturaleza	A partir de su generación	Según entidades que los convoquen
Congresos, conferencias, simposio, seminario, debate, convención, reunión, informal, panel o debate de experto, mesa redonda, taller, asamblea, exposiciones y ferias, festivales, coloquio, jornada, eventos multi-destinos, eventos itinerantes, eventos virtuales, viaje de incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos internacionales • Eventos nacionales con participación extranjera • Eventos nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño propio • Sede Captada 	<ul style="list-style-type: none"> • Gubernamentales • No gubernamentales • Corporativos
Según sector generador		Según el tamaño o número de delegados	Según sus objetivos
Científico -técnicos		Pequeños (50 hasta 249 delegados)	Eventos promocionales
Médicos			Eventos informativos
Ciencias sociales y económicos		Medianos (250 hasta 499 delegados)	Eventos formativos- didácticos
Agricultura y medio ambiente			Eventos de refuerzo de relaciones sociales
Culturales		Grandes (entre los 500 hasta 2000 participantes)	Eventos de relaciones internas
Deportivos y náuticos.			
Leyes		Mega eventos (más de 2000)	Eventos de relaciones externas
Educación			
Comerciales		Mini eventos (entre 35 y 45 delegados)	

Fuente. Maure Agüero (2007)

En cuanto a las principales características del turismo de eventos, hay que destacar que tales encuentros están destinados al intercambio del conocimiento en distintas áreas de la actividad humana, convirtiéndose en una actividad de alto valor añadido; y que necesitan de la presencia y desarrollo de las técnicas modernas de comunicación “no personales”, tales como las videoconferencias, Internet y chats, entre otras. Sin embargo, está claro que la tecnología en general solo es una importante e insustituible herramienta al servicio de la actividad, y no su sustituto (Maure Agüero, 2007).

La aportación de Gomes de Moraes (2012) destaca que el evento es mucho más que una secuencia de actividades (planificación, programación, ejecución y monitoreo) destinadas a un público específico y realizadas en un lugar adecuado al público en cuestión. El evento también debe ser considerado como una actividad económica y social que genera beneficios para la ciudad promotora, potenciando la cadena turística, los negocios locales y la comunidad en general.

El turismo de eventos es una fuente de ingresos a la que aspiran muchos destinos turísticos en Brasil y el exterior, puesto que este segmento ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años, justificado por el constante desarrollo del sector que sigue proporcionando la entrada de nuevos ingresos económicos y la generación de puestos de trabajo, y que se refleja directamente en el movimiento económico del turismo del país y de las ciudades-sedes (Gomes de Moraes, 2012).

Con el objetivo de categorizar este segmento en Brasil, en el *Manual técnico* del Ministerio del Turismo de Brasil (2009), se clasifican en cuatro grupos los agentes implicados en el turismo de negocios y eventos:

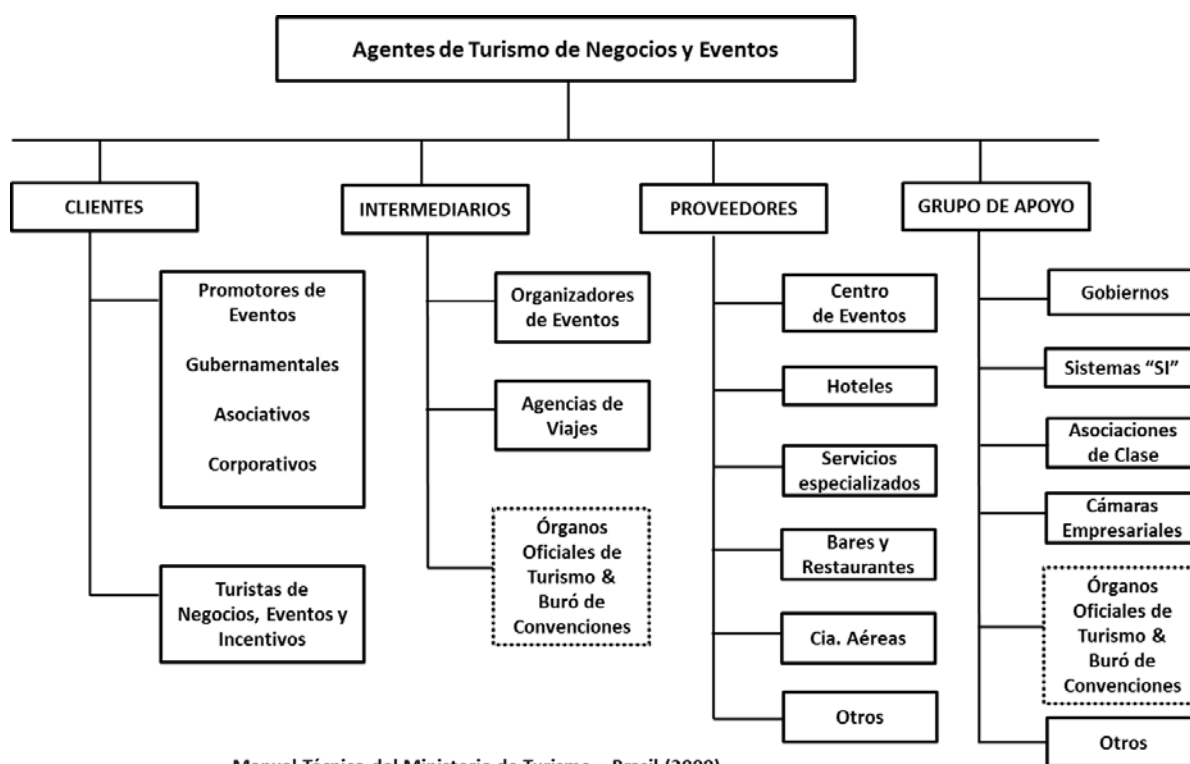
- Clientes: son los turistas de negocios y los agentes promotores de eventos y otros tipos de reuniones mencionadas.
- Intermediarios: son los agentes que se encargan de organizar a todos los proveedores necesarios para la ejecución del encuentro. Se relacionan con los agentes mencionados anteriormente, y son los organizadores de eventos y agencias de viajes.

- Proveedores: son los suministradores de servicios, generalmente contratados por los intermediarios. Se refiere a las empresas de servicios especializados, los centros de eventos, hoteles y otros.
- De apoyo: son las instituciones gubernamentales, privadas y académicas que contribuyen a la ejecución de los proyectos de encuentros. En algunos casos, los grupos de apoyo también son los promotores, o sea, los clientes.

El *Manual* del Ministerio del Turismo de Brasil (2009) también indica que tanto los órganos oficiales de turismo como el que dirige las convenciones pueden actuar igualmente como intermediarios o como grupos de apoyo.

A continuación, en la figura 1.2, se presenta la estructura de los agentes de turismo de negocios y eventos.

Figura 1.2. Agentes de turismo de negocios y eventos



Fuente. Ministerio de Turismo - Brasil (2009)

Según el Ministerio del Turismo de Brasil (2009), en el segmento de negocios y eventos, las actividades realizadas por el turista están directamente relacionadas con el motivo del viaje y dependen, por tanto, del perfil del turista.

Tabla 1.8. Perfil del turista de turismo de negocios y eventos

TIPO DE TURISTA	DEFINICIÓN	ACTIVIDAD
Turista de negocios	Son a menudo turistas individuales que se desplazan para asistir a reuniones de trabajo. Dentro de todos los tipos de actividades desempeñadas, son las ferias de negocio las que tienen mayor atractivo, incluso entre todas las actividades del segmento de negocios.	Eventos comerciales (ferias), reuniones de negocios, encargos empresariales, visitas técnicas, jornadas de negocios.
Turista de eventos (eventos técnicos-científicos)	Estos turistas se dividen en dos grupos: corporativos o asociativos. Los turistas de eventos corporativos son generalmente convocados por la empresa, ya que como son empleados, la asistencia a eventos de formación, capacitación y planificación no es una opción. Los turistas de eventos asociativos son generalmente profesionales liberales, dueño del negocio y por ello, los días preferentes para la asistencia a eventos son los fines de semana, puesto que en estos días no suelen ejercer su actividad.	<p>Corporativos: convenciones.</p> <p>Asociativos y gubernamentales: congresos, otros.</p>
Turista de incentivos	Este turista es, generalmente, considerado como aquel que disfruta de un viaje de ocio, beneficiándose de vivencias particulares e inolvidables, pagadas por la empresa como premio o motivación por su buen desempeño profesional.	Viaje de incentivo, evento de incentivo.

Fuente. Elaboración propia a partir del *Manual* del Ministerio de Turismo - Brasil (2009)

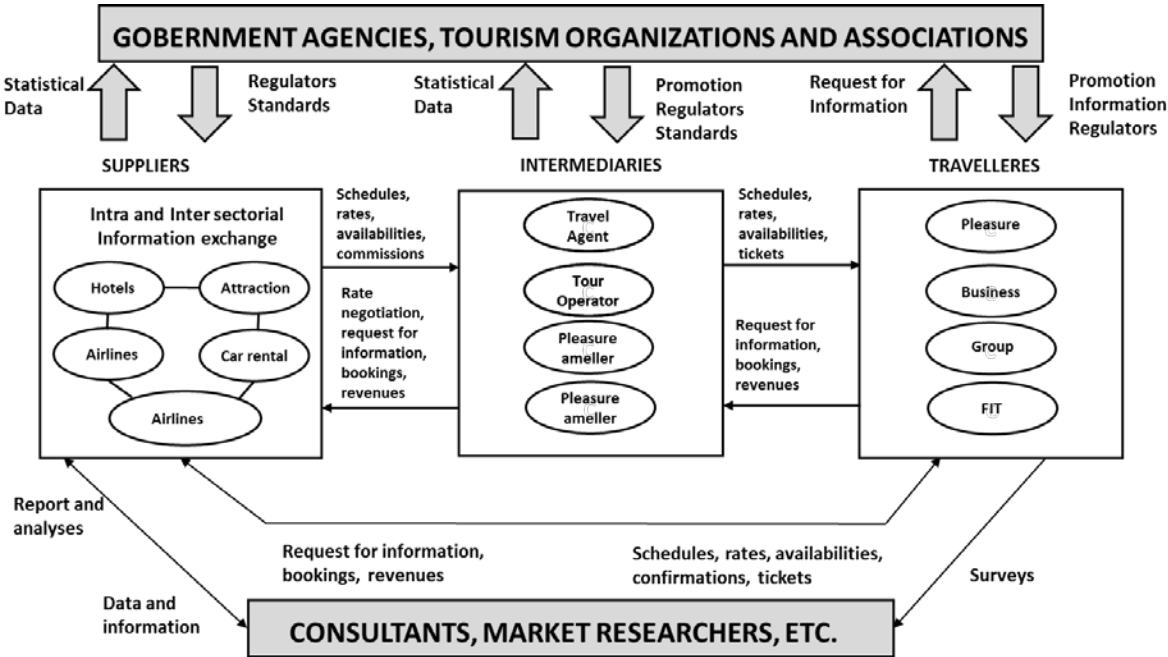
Es importante destacar que el turista de eventos podrá aprovechar su estancia en la ciudad para realizar acciones de negocios, así, un turista que va a una reunión específica (negocio) podrá asistir a un evento que tiene lugar en el mismo período (Ministerio del Turismo Brasil, 2009).

Como ya se ha expuesto, la apertura de los mercados, la globalización, la movilidad corporativa, y el auge de viajes de negocios y/o viajes corporativos han facilitado la aparición de agencias que son empresas especializadas en la gestión y planificación de estos viajes y también de eventos corporativos. En el siguiente epígrafe se profundiza en estas empresas.

1.3. LOS AGENTES DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

El sector de turismo en general está compuesto por agentes, que son los actores y principales protagonistas de la estructura del sistema de distribución: *proveedores* (hoteles, compañías aéreas, empresas de alquiler de vehículos, etc.), *intermediarios* (agencias y operadores de viajes) y *viajeros* (de ocio y de negocios), que operan en un entorno de organizaciones y asociaciones gubernamentales nacionales/internacionales turísticas, que proporcionan y reciben información para atender a la demanda turística. En la figura 1.3 aparece la clasificación de agentes del sistema de distribución turística detallada por Sheldon (1997).

Figura 1.3. Agentes del sistema de distribución turística



Fuente. Sheldon (1997)

En la presente Tesis Doctoral se plantea estudiar uno de los principales agentes intermediarios de la estructura de distribución turística, más específicamente del segmento de turismo de negocios y eventos, que son las agencias TMC (Travel Management Companies) y DMC (Destination Management Company). A continuación, se presenta la actuación de estas agencias en el segmento objeto de estudio.

1.3.1. TRAVEL MANAGEMENT COMPANY – TMC

Según ABRACORP (2013), las TMC son consideradas como el agente de viajes que se ha convertido en un especialista, diferenciándose así de las agencias de viajes tradicionales; deben considerarse, entonces, como una empresa que desarrolla un trabajo más completo y especializado. Es el “brazo ejecutor de los clientes corporativos, de todo el proceso que se ha negociado y que se ha extendido en la política de viajes de la empresa”.

La capacidad tecnológica y el conocimiento de servicios y aplicaciones en sistemas específicos en el mercado de viajes corporativos entra en el ámbito de trabajo de las TMC, nacionales o multinacionales. Estas agencias poseen un área de tecnología de información y comunicación (TIC), responsable de dar soluciones al sistema de *front-office* y *back-office*, esenciales para la gestión administrativa y financiera. “*También se ocupan de buscar nuevas tecnologías, versiones de sistemas, herramientas de investigación en línea, y de mejorar la calidad de los informes para una mayor productividad de la operación y de gestión de la agencia y de los gastos de viajes de los clientes. Esto marca la diferencia de las TMC en relación a otras agencias de turismo, y puede determinar la elección por parte de una empresa cliente o no*” (Martins y Murad, 2010: 60).

El modelo de servicio de las TMC difiere para cada cliente corporativo, así como el tipo de actividad y situación geográfica. La forma de trabajar para los diferentes clientes es personalizada. Con los tipos de servicios de *implant* (‘consultores dedicados’), *outplant* (‘servicio virtual dedicado’) o *call center* (‘centro de atención al cliente’), ofrecen una gran variedad/flexibilidad en la gestión de viajes corporativos a las empresas clientes, dirigido

con eficacia y precisión, ya que utilizan herramientas y tecnología avanzada con muchas funcionalidades (Martins y Murad, 2010).

Se puede afirmar que la forma de trabajo y de prestación de servicios de las TMC está en línea con lo apuntado por Golden y Powell (2004), quienes argumentan que las organizaciones están obligadas a reestructurarse por las presiones competitivas y a ser más abiertas, adaptables y flexibles. Esta forma de trabajo se considera beneficiosa, puesto que la capacidad de ser flexible mejora la calidad de los recursos internos, lo que supone una ventaja competitiva en la organización.

1.3.2.DESTINATION MANAGEMENT COMPANY - DMC

Según SECTUR (Secretaría de Turismo de México) y CPTM (Consejo de Promoción Turística de México) en 2015, un DMC es una empresa profesional de servicios, con un amplio conocimiento y experiencia de las condiciones y recursos turísticos de una región, especializada tanto en el diseño como en la realización de eventos, recorridos, circuitos y toda clase de actividades de gran demanda en segmentos y/o nichos de mercado de alto valor.

Estas agencias se encargan de la planificación de reuniones, convenciones y eventos para grupos, servicio de transporte desde el aeropuerto, transporte del aeropuerto al hotel, excursiones y *tours*, y muchas otras actividades. Las DMC tienen el objetivo de cuidar de todos los aspectos del viaje del empleado o del viaje de la empresa. Es decir, una agencia DMC ayuda a las empresas y organizaciones en la búsqueda del viaje de incentivos o evento perfecto que fortalecerá las relaciones y objetivos de la empresa. El hecho de que una empresa cuente con una agencia DMC para organizar sus viajes de incentivos o sus eventos para grupos significa mantener todos los detalles simples y ordenados. Esto también significa tener el conocimiento de los mejores lugares, precios y sedes locales, empresas de *catering*, alojamiento, transporte y otros servicios. Sin mencionar que contará con ideas creativas para actividades de viaje, *tours*, excursiones y lugares de interés para visitar cuando lo necesite.

Las agencias DMC y TMC son dos de los principales agentes del segmento de turismo de negocios y eventos, que facilitan a las empresas la movilidad de sus empleados, incentivándolos en la realización de mejores negocios para las diferentes organizaciones, lo que podrá influir en los resultados de la empresa.

Las agencias DMC y TMC, presentadas en el contexto de turismo de negocios y eventos, son objetos de estudio en la presente tesis doctoral. Las empresas de análisis están ubicadas en Brasil, un país de economía emergente, cuya cultura, así como, los frecuentes cambios políticos y económicos van a influir y condicionar los procesos y estrategia organizativa de estas agencias.

1.4. LAS EMPRESAS TURÍSTICAS EN PAÍSES EMERGENTES

Los países emergentes, también denominados países en vías de desarrollo, son aquellos que se encuentran en fase de transición, que comienzan a salir de un estado de depresión, o de escaso/nulo desarrollo, y en los que se empieza a observar un aumento en el nivel de la producción industrial y de las ventas al exterior. Podemos hablar de una economía emergente cuando la economía de un país pasa de ser considerada de subsistencia a presentar un mayor desarrollo industrial, lo que se evidencia de forma clara en el incremento del consumo de algunos productos como es el petróleo, o el acero (Teórico Accidental, 2011).

Durante la última década, las economías emergentes han crecido a un ritmo muy superior al de las economías desarrolladas, y consecuentemente ha aumentado de modo significativo su participación en el PIB mundial, así como en el comercio, la inversión directa y los mercados financieros internacionales, tendencia que continuará en los próximos años, según apuntan las perspectivas más recientes. Además, tradicionalmente las economías emergentes concentraban la mayor parte de la población mundial, pero registraban tasas de crecimiento de la actividad, en general, similares a las de los países avanzados, lo que limitaba la convergencia real e impedía la aproximación de las rentas per cápita de las economías emergentes con las avanzadas. Sin embargo, con el nuevo

siglo el panorama cambió, dado que a partir del año 2000 los países emergentes se consolidan como las zonas más dinámicas del mundo en cuanto a crecimiento económico, a la vez que el ritmo de aumento de su población disminuye, registrándose, por tanto, sustanciales aumentos del PIB per cápita —lo que se traduce en un mayor nivel de vida—, acercándose al de los países más avanzados (Orgaz *et al.*, 2011).

De los veintitrés países emergentes en el mundo, cinco países destacan, coincidiendo en los siguientes aspectos: gran volumen de población, extenso territorio con dimensiones continentales estratégicas, elevada cantidad de recursos naturales y, lo más importante, alto crecimiento de su producto interior bruto (PIB). Estos países conforman la asociación económica-comercial de las economías nacionales emergentes más importantes del mundo, el llamado BRICS - Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (Ministerio de las Relaciones Exteriores – Brasil, 2016).

La sigla BRIC, formada por las iniciales de los países miembros fundadores (Brasil, Rusia, India y China) del denominado grupo político-económico de cooperación global, fue creada por el economista inglés Jim O'Neill en 2001, en el estudio titulado "*Building Better Global Economic BRIC*". Más adelante en 2010, Sudáfrica se incorporaría al grupo, pasando denominarse BRICS. Estos países se caracterizan por su rápido y activo desarrollo económico, lo que hace que algunos expertos apunten que en un futuro no lejano estas economías puedan convertirse en economías dominantes en el mundo.

Brasil, uno de los principales países emergentes, ha tenido un considerable desarrollo económico en las últimas dos décadas. La economía brasileña tuvo una gran recuperación a partir de las políticas económicas iniciadas por el presidente Fernando Henrique Cardoso en 1994, las cuales fueron adaptadas y/o remodeladas por el presidente Luiz Ignácio Lula da Silva en 2003. Con las nuevas políticas y fuertes programas sociales y económicos, el gobierno del presidente Lula propició que el país fuera incluido en el grupo de los países emergentes, redimensionando la política global. Brasil ha sabido remontar a pesar de la crisis económica mundial acaecida entre 2008/2009, experimentando un importante incremento en las ventas tanto internas como externas, obteniendo el reconocimiento internacional por su crecimiento y estabilidad económica,

y siendo elegido sede del Mundial de Fútbol de 2014 y de los Juegos Olímpicos de 2016. Todo ello, provocó que la economía en general y el mercado de viajes en particular tuviera un crecimiento mayor de lo previsto y, consecuentemente, aumentase el flujo de profesionales/ejecutivos que acudían a Brasil en busca de oportunidades (Martins y Murad, 2010).

En 2003 se crea el Ministerio de Turismo en Brasil, aumentando la importancia del Turismo en el ámbito de la gestión pública gubernamental. Con la creación del Ministerio, la Empresa Brasileña de Turismo (EMBRATUR) pasa a ocuparse de la promoción y divulgación internacional del turismo brasileño, consiguiendo en el período comprendido entre 2013 y 2015 un incremento del 60% en la llegada de turistas extranjeros al país y del 132% del ingreso de divisas (EMBRATUR - Instituto Brasileño del Turismo – Min. Turismo Brasil, 2016).

Por otro lado, la crisis económica internacional iniciada en los Estados Unidos en 2008 llegó con fuerza a Brasil en 2010/2011, lo que, unido a los resultados no previstos de determinadas políticas públicas, ocasionó desequilibrios en algunos de los principales fundamentos económicos. Sin embargo, los avances conquistados, junto con el hecho de que el país tenga una elevada población y un extenso territorio, ambos equivalentes aproximadamente a la mitad de América del Sur, hicieron que Brasil pudiera proyectarse internacionalmente como potencia emergente global (Desiderá Neto y Barros, 2015).

En el ámbito empresarial, Figueiredo (2009) indica que, una de las características tecnológicas clave de las empresas que operan en el contexto de las economías emergentes -o de industrialización reciente- es que normalmente inician su negocio a partir de la tecnología que han adquirido a otras empresas en otros países, ya que cuando inician sus actividades no disponen ni siquiera de las capacidades tecnológicas básicas. Si estas empresas quieren ser competitivas tienen que comprometerse con un proceso de aprendizaje para construir y acumular conocimiento y capacidad tecnológica. Estas empresas presentan además otras desventajas iniciales al intentar competir en mercados de exportación tales como (Figueiredo, 2009: 332): *“(a) la infraestructura de tecnología e innovación de estas empresas puede tener carencias en términos de recursos físicos,*

humanos y financieros; las universidades en su mayoría, están poco desarrolladas; (b) en general, están desplazadas de los principales mercados internacionales a los que desean suministrar; ubicadas en un país en desarrollo, estas empresas necesitan construir externamente sus redes de proveedores y clientes a partir de sus capacidades tecnológicas". Así, dado que las empresas en las economías emergentes generalmente comienzan no siendo competitivas en el mercado mundial, la solución al problema de madurez industrial está en acumular capacidad tecnológica para tornarse y mantenerse competitivas en ese mercado.

En *Comerciendo Global* (2017) se indica que el hecho de que los países en vías de desarrollo hayan tenido en los últimos años un crecimiento más acelerado o presenten para el corto, medio y largo plazo perspectivas de crecimiento más elevadas, está vinculado directamente al potencial de su tejido empresarial a la hora de proceder a la internacionalización. Algunas de las principales características del tejido empresarial de estos países serían: (1) *la ejecución de proyectos de manera eficiente, ya que el proceso de internacionalización es mucho más acelerado y gradual;* (2) *la internacionalización es dual puesto que se produce por dos vías (hacia mercados menos desarrollados y hacia los mercados más avanzados del mundo), mientras que en los países más avanzados el proceso es unidireccional, sobre todo penetrando en mercados que son menos desarrollados que el país de origen;* (3) *habilidad para la creación y el desarrollo de redes puesto que han empleado alianzas y adquisiciones en mayor medida, por lo que presentan una elevada experiencia en la gestión de adquisiciones;* (4) *capacidades políticas ya que las han aprendido en su país de origen y han tendido a expandirse en el mundo por países con un riesgo político más elevado;* (5) *flexibilidad organizativa ya que gozan de un grado de adaptabilidad organizativa mucho mayor que las de los países tradicionales;* (6) *no inventan nuevos productos sino que mejoran los ya existentes, aprovechan las nuevas tecnologías para adaptarlas de una manera muy eficaz y ágil al nuevo entorno;* (7) *adaptación del producto a los diferentes mercados.* Estas empresas emergentes son también empresas que triunfan en los mercados étnicos, diferenciando sus productos en países en los que conviven diversas culturas (*Comerciendo Global*, Madrid, 2017).

Centrándonos en el segmento de turismo de negocios y eventos (MICE), la OMT (Organización Mundial de Turismo) en 2012 apuntó que las economías emergentes presentaron un comportamiento económico en el sector de turismo más favorable que las economías desarrolladas. Especialmente, Asia, Pacífico, Medio Oriente y las Américas, obtuvieron un crecimiento superior al de los países de economías avanzadas.

En este sentido, Miki *et al.* (2015) ponen de manifiesto que, en 2012, los destinos emergentes como Brasil y China mantuvieron sus posiciones entre los diez países que más eventos habían organizado, con la ayuda de políticas públicas dirigidas a este sector económico y a través de sus agencias de desarrollo turístico.

Aunque los destinos a países de economía emergentes presentan un turismo de negocios y eventos en gran desarrollo, no existen apenas estudios que analicen la organización y estructuras de las empresas turísticas que conforman este segmento de mercado, a pesar de ser un segmento en continua evolución y cambio. Algunos autores han definido el entorno de estas economías emergentes, como un entorno "hipercompetitivo" (D'Aveni, 1994; Volberda, 1996, 1999), de "alta velocidad" (Brown y Eisenhardt, 1997), o formados por "sacudidas" (Meyer *et al.*, 1990). Hatum y Pettigrew (2006: 116), apuntan que esto sucede "*por la repentina apertura de los mercados a la libre competencia*". Los procesos organizativos que se adaptan rápidamente son esenciales para la supervivencia y el éxito de una empresa (D'Aveni, 1994; Volberda, 1999), cuestión de vital importancia en el ámbito del sector del turismo en países de economías emergentes como es el caso de Brasil.

1.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO UNO

A lo largo de este capítulo se ha llevado a cabo una revisión de los principales conceptos relacionados con el turismo de negocios y eventos, también conocido como MICE (Organización Mundial de Turismo). Todo ello, al objeto de sentar las bases para el estudio de las TIC y la Flexibilidad de la Estructura Organizativa en las empresas de turismo de negocios y eventos, que se abordará en el capítulo dos.

En primer lugar, se ha definido la movilidad corporativa generada por el movimiento de personas en el mundo, con objetivos de comercialización, formación, exposición de productos y/o servicios o desplazados por un incentivo corporativo. Los desplazamientos de personas se han intensificado a partir de la apertura de los mercados internacionales, potenciando relaciones internacionales, y el avance hacia una economía globalizada. En suma, la globalización y el desarrollo tecnológico, entre otros factores, favorecen e impulsan el movimiento turístico mundial, especialmente los desplazamientos para reuniones, intercambio de conocimientos, eventos y generación de negocio.

A continuación, se ha profundizado en los conceptos relativos al turismo de negocios y eventos (MICE), sus características y las actividades que componen este segmento turístico. Además, se aporta el *ranking* ICCA de la industria de reuniones y eventos en el mundo y en Brasil (tabla 1.1 a tabla 1.6).

En la tabla 1.1 se presenta el *ranking* de los países con mayor número de reuniones y eventos en el mundo en el año 2015, que son EE. UU., seguido por Alemania, Reino Unido y España, por delante de países como Francia, Italia y Japón. En la tabla 1.2 se indica el *ranking* de los países de América Latina y del Norte, con la clasificación de los diez principales países en números de reuniones y de eventos realizados en el año 2015. Brasil se encuentra en tercer lugar en el *ranking* de América, por detrás, únicamente, de Estados Unidos y Canadá, y por encima de países como México y Argentina. Brasil se posiciona, por tanto, como el país de mayor relevancia en América Latina y del Sur en la realización de reuniones y eventos internacionales. En la tabla 1.3 se muestra el *ranking* de las ciudades de América Latina y del Norte, con la clasificación de las doce principales ciudades en número de reuniones y eventos realizados. En esta tabla se constata que Brasil también ocupa una buena posición, en concreto con las ciudades de São Paulo, en tercer lugar, y Río de Janeiro en séptimo lugar, estando posicionadas por encima de ciudades como Washington, Toronto y New York.

En relación a datos estadísticos sobre turismo de negocios y eventos en Brasil, el *Estudio de la demanda turística internacional* de 2015 proporciona información de interés

para el estudio que nos ocupa. Así, en la tabla 1.4 se observa que el segmento de negocios y eventos representa el 20,2 % del motivo principal de viajes a Brasil; el ocio, un 51,3%; y las visitas a amigos/familiares, un 25,2%. En la tabla 1.5 se ve que, aunque el segmento de turismo de negocios y eventos no sea el principal motivo de viaje a Brasil, los gastos en términos per cápita, considerando la permanencia media, son mayores (US\$ 1.212,46), aunque se percibe una disminución en comparación con el año anterior 2014. En la tabla 1.6 se puede comprobar que los viajes que generan mayores ingresos per cápita/día, vienen motivados por negocios, eventos y convenciones (US\$ 82,48 contra US\$ 56,26 del total).

Una vez expuesta la información estadística anterior, se presentan las actividades que configuran el turismo de negocios y eventos (MICE), y se definen los conceptos y aspectos de los viajes de negocios o viajes corporativos. A continuación, se detallan las características de los viajes de incentivos, destacando la posibilidad de rentabilizar internamente la actividad turística, la utilización de las infraestructuras y de servicios de calidad, el aumento de los ingresos fiscales y la contribución a la equiparación de los períodos estacionales, además de hacer referencia a los diversos tipos de proveedores necesarios para la planificación de estos viajes (figura 1.1). También se insiste en el valor motivacional de los viajes concedidos como premios a los empleados, clientes o proveedores, que pueden ser los participantes de la campaña de incentivo de una empresa.

Para finalizar el apartado, se define el turismo de eventos que se practica con interés profesional y cultural a través de congresos, convenciones, simposios, ferias, eventos culturales y reuniones internacionales, entre otros (tabla 1.7), considerándose como una de las actividades económicas de mayor crecimiento en el mundo actual. Los eventos ocupan un lugar muy destacado y son un importante motivador del sector turístico, con planes de desarrollo y comercialización de la mayoría de los destinos. Se presenta también la clasificación de los eventos por sus diferentes criterios y el perfil del turista del segmento MICE -turista de negocios, turista de eventos y turista de incentivos- (tabla 1.8). Hay que destacar, la posibilidad de satisfacer más de un interés en el

segmento estudiado. Así, el turista de eventos podrá aprovechar su estancia en la ciudad para realizar acciones de negocio, y un turista que va a una reunión de negocio podrá asistir a un evento que tiene lugar en el mismo período.

Una vez planteados los conceptos relativos al turismo de negocios y eventos (MICE), se presenta la estructura del sistema de distribución turística (figura 1.2 y figura 1.3); los agentes, que son los grupos de interés en la cadena turística compuesta por: proveedores (hoteles, compañías aéreas, empresas de alquiler de vehículos, etc.), los intermediarios (agencias y operadores de viajes) y los viajeros (de ocio y de negocios), que operan en un entorno de organizaciones y asociaciones gubernamentales nacionales/internacionales turísticas, que proporcionan y reciben información para atender a la demanda turística. A continuación, se presentan dos de los agentes intermediarios, las agencias TMC y DMC. Las TMC son consideradas como el agente de viajes que se ha convertido en un especialista, diferenciándose así de las agencias de viajes tradicionales, y que deben ser vistas como una empresa que desarrolla un trabajo más completo y especializado. Las DMC son agencias que suministran servicios, con un amplio conocimiento y experiencia de las condiciones, de los recursos y de los destinos turísticos, especializadas tanto en el diseño como en la realización de eventos. Los agentes especializados en el turismo MICE configuran el objeto del estudio de la presente tesis.

Para finalizar este capítulo, se presenta el escenario del entorno económico y empresarial de las empresas turísticas en Brasil, considerado como un país de economía emergente.

CAPÍTULO 2
LAS TIC Y LA FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS

2.0. INTRODUCCIÓN

El segmento de turismo de negocios y eventos, como ya se ha indicado, ha tenido un gran desarrollo y rápido crecimiento en la mayoría de los países del mundo. En el capítulo anterior, se ha llevado a cabo una revisión de los principales conceptos relacionados con el turismo de negocios y eventos, y se ha profundizado en las agencias que gestionan, planifican e intervienen en los viajes y/o eventos que proporcionan movilidad corporativa.

En este capítulo se presentan los dos principales temas de investigación de la Tesis Doctoral, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la Flexibilidad de la Estructura Organizativa, conceptualizando ambos términos y profundizando en la importancia de los mismos en las empresas en general y en las TMC y DMC en particular.

Para ello, en el *primer epígrafe* de este capítulo se definen las TIC, se destaca la importancia de las TIC en la sociedad actual, concretando posteriormente en la estructura de las organizaciones, y se analiza su influencia y aplicación en el sector turístico, para pasar después al turismo de negocios y eventos – MICE.

En el *segundo epígrafe*, se conceptualiza la flexibilidad en las empresas y la flexibilidad de la estructura organizativa, para continuar con sus diferentes dimensiones y una breve referencia a la relación entre flexibilidad de la estructura y los resultados de las empresas.

Por último, en el *tercer epígrafe*, se presenta una visión general de las prácticas de flexibilidad en las empresas turísticas.

Este capítulo se cierra con el *cuarto epígrafe*, en el cual se realiza un resumen de los principales conceptos y definiciones en relación a las Tecnologías de Información y la Comunicación, Flexibilidad en las empresas y Flexibilidad de la estructura organizativa.

2.1. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN – TIC

2.1.1. DEFINICIONES DE TIC EN LA LITERATURA

El desarrollo de las tecnologías de la información ha revolucionado tanto a las economías como a las empresas. A partir de esta afirmación, Poon (1993: 113) define las TI como *“el término aplicado al desarrollo electrónico, los mecanismos informáticos y la tecnología de la comunicación que se utiliza para la adquisición, procesamiento, almacenamiento, recuperación, difusión y aplicación de la información”*.

En la literatura existen muchos términos relacionados con la tecnología, ya que por sí misma es un concepto demasiado general y abarca multitud de áreas, pero en nuestra investigación abordaremos el concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

En este sentido, en 2009, Cobo llevó a cabo un análisis comparativo de más de ochenta definiciones, mediante la metodología de *benchmarking*, clasificándolas y puntuándolas, para finalmente acuñar la siguiente definición: *“Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) comprenden los dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento”* (Cobo, 2009: 312).

Además, Cobo apunta que *“la acelerada innovación e hibridación de estos dispositivos ha incidido en diversos escenarios. Entre ellos destacan: las relaciones sociales, las estructuras organizacionales, los métodos de enseñanza-aprendizaje, las formas de expresión cultural, los modelos de negocios, las políticas públicas nacionales e internacionales, y la producción científica (I+D), entre otros. En el contexto de las sociedades del conocimiento, estos medios pueden contribuir al desarrollo educativo,*

laboral, político, económico, al bienestar social, entre otros ámbitos de la vida diaria” (Cobo, 2009: 312).

Buhalis, uno de los principales investigadores de las tecnologías de la información y la comunicación en el turismo, apuntó en el seminario técnico sobre Turismo y Nuevas Tecnologías de la OMT (2013), que las tecnologías de la información y las comunicaciones están formadas “por el conjunto de herramientas electrónicas que facilitan la gestión operativa y estratégica de las empresas, permitiéndoles administrar la información, las funciones y los procesos, así como establecer una comunicación interactiva con otras partes interesadas para lograr su misión y objetivos. Así pues, las tecnologías de la información y las comunicaciones componen un sistema integrado de software y equipos conectados en red, que permite el procesamiento de datos y la comunicación eficaces y que benefician a las empresas permitiéndoles realizar negocios electrónicos” (Buhalis, 2013: 8).

Cerezo y Guevara (2015), en su trabajo sobre el papel estratégico de las TIC en el turismo, ponen de manifiesto la necesidad de definir lo que se entiende por el término tan utilizado, de *tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)*. En su estudio, apuntan los diferentes términos utilizados en la literatura: tecnologías de la información (TI), tecnologías de la información y la comunicación (TIC), nuevas tecnologías (NNTT), nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC). A partir de las amplias definiciones de Cobo (2009: 312) y Buhalis (2013: 8) citadas anteriormente, estos autores identifican y definen los campos semánticos que delimitan el concepto de las TIC (Cerezo y Guevara (2015: 53-54):

a) Herramientas. Referido a equipos, herramientas electrónicas y dispositivos tecnológicos como *hardware* y *software*, que utilizan el soporte de las redes de telecomunicaciones y que están conectados.

b) Funciones. Se describen los usos y los procesos que las TIC realizan. Hacen referencia a la generación, edición y almacenamiento de la información, además de permitir establecer comunicación interactiva con otras personas o dispositivos electrónicos (*Internet of things*).

c) Efectos. Son las implicaciones que las TIC tienen en la sociedad. Por ejemplo, contribuyen al desarrollo de la sociedad en general y benefician a las empresas en particular al permitir realizar negocios electrónicos.

En un estudio más reciente, Bloom *et al.* (2014) sostienen que estas tecnologías tienen al menos dos componentes distintos, la *tecnología de la información (TI)* y *tecnología de la comunicación (TC)* e indican el impacto de cada una de ellas sobre la organización de las empresas. En primer lugar, a través de la difusión, almacenamiento y tratamiento de datos, el acceso a la información es cada vez más económico y menos costoso (TI). En segundo lugar, a través de la difusión de la comunicación por cable e inalámbrica (TC), a los agentes les resulta más fácil comunicarse entre ellos (por ejemplo, a través del correo electrónico y los dispositivos móviles).

2.1.2. LAS TIC EN LA SOCIEDAD

En las últimas tres décadas, uno de los sucesos más importantes en la sociedad, ha sido el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Las TIC han revolucionado toda la estructura del ámbito comercial, laboral, educativo y organizativo en la sociedad.

En los cambios estructurales que han tenido lugar en la sociedad, el progreso tecnológico ha desempeñado un papel muy importante, dando lugar a llamada “sociedad de la información”, término que hace referencia a la sociedad postindustrial, donde la información desempeña un papel fundamental, puesto que ahora las personas usan más información en la vida cotidiana que antes. Nath (2017: 20) apunta que *“Los avances sin precedentes en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han transformado las sociedades en los países desarrollados y en desarrollo de formas inimaginables. La forma en que conducimos nuestras vidas personales, la forma en que construimos y mantenemos las relaciones interpersonales, y la forma en que participamos en las actividades de producción y distribución han experimentado cambios que tienen implicaciones a largo plazo para la sociedad en general y para la economía en particular”*. Distintas formas de actuación y comportamiento de las personas, de las organizaciones y

de las empresas y muchos aspectos de la sociedad en general, fueron modificados de manera profunda e irreversible por las TIC (Scolari, 2012).

Ahora, el día a día de los individuos se encuentra integrado en un contexto tecnológico que modifica su vida personal y social. Asimismo, la influencia de las TIC se siente en las sociedades en diferentes áreas, destacando el ámbito de la educación, la salud y el económico.

También en la empresa, las TIC han generado, profundos cambios, desafíos y retos de cara al futuro, ya que han transformado, y lo seguirán haciendo, la manera de trabajar y gestionar los recursos empresariales (Porter, 2001). La TIC han logrado hacer más productivo el trabajo en equipo, administrando eficientemente los recursos disponibles y poniendo al alcance de los consumidores productos innovadores y cada vez más efectivos (Vásquez y Gabalán, 2015). Las tecnologías de la información y la comunicación han tenido una importante influencia en el incremento de la productividad de las empresas, generando mayor cantidad de bienes en un menor tiempo y con mejor calidad, optimizando el servicio al cliente y acelerando, al mismo tiempo, los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos y de nuevos canales a ellos, además de mejorar los procesos empresariales -por ejemplo, estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas (Pradas, 1999; Águila *et al.*, 2001, Pérez *et al.*, 2006)-. Por ello, las TIC han pasado a ser uno de los temas más importantes en las investigaciones académicas, por sus distintas aplicaciones en todas las áreas de estudio en general, y en particular, en el área de la Economía y Dirección de Empresas.

En esta línea, Águila *et al.* (2001: 7) ponen de manifiesto que las TIC han definido *“un espacio económico que recibe diferentes denominaciones, entre otras, sociedad postindustrial, economía del conocimiento, economía de la innovación, economía en red, nueva economía, e-economy y/o economía digital”*. En otro estudio, Requena *et al.* (2007: 218) manifestaban que las TIC son la *“base material de la que se ha venido a llamar la tercera revolución industrial, que se caracteriza por la aplicación de conocimientos que a su vez generan nuevos conocimientos y que se extienden a todas las ramas de la actividad económica. Las TIC, por tanto, constituyen uno de los pilares de la economía del conocimiento, que se fundamenta además en el proceso de mundialización, y desde la*

esfera de la demanda, en la progresiva consolidación de nuevas pautas de consumo e inversión”.

Para Albarracín *et al.* (2014: 356), las tecnologías de la información y la comunicación *“se han convertido en un catalizador de los procesos organizacionales, constituyéndose en herramientas de apoyo a la gestión empresarial, apalancando la construcción de estrategias orientadas a la competitividad y la innovación, y generando así sostenibilidad para la organización y la sociedad”.*

Al respecto, Buhalis (1998: 411) también manifiesta que, inevitablemente, el turismo se ha visto influido por la reingeniería de procesos de negocio, debido a la gran revolución tecnológica. La información se ha convertido en el *“alma de la industria de los viajes”*, es decir, el uso efectivo de las TIC es fundamental.

Sin embargo, como indica Volpentesta (2016), aun cuando las ventajas proporcionadas por las TIC en el ámbito social y empresarial son numerosas, también plantean desafíos relacionados con el diseño de sus estructuras, el acortamiento de los ciclos de vida de sus productos y de sus procesos de innovación, la necesidad de mantenerse competitivos en mercados que se presentan con continuos cambios y en la forma de gestionar a las personas que se necesitan para hacerlas viables.

2.1.3.LAS TIC EN LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

La economía informacional está influyendo profundamente en las estructuras organizativas y comerciales de las empresas, así como las TIC están obligando a replantearse los procesos logísticos de las empresas proveedoras de productos físicos, afectando no solo a la cadena de distribución sino a toda la cadena de valor (Volpentesta, 2016). Numerosos trabajos de investigación apuntan la relación positiva entre la adopción de nuevas prácticas de trabajo basadas en las TIC y el crecimiento de la productividad (Black y Lynch, 2000; Hitt y Brynjolfsson, 2002; Olszak, 2014; entre otros).

En esta línea, Laudon y Laudon (2004), indican que las Tecnologías y Sistemas de Información implantados en las empresas no sólo potencian desde un punto de vista comercial, sino que las hacen más flexibles a los cambios, eliminan sustancialmente la

burocracia cuando es bien aplicada, reducen los costes operativos y favorecen la toma de decisiones a todos los niveles de la estructura, esto siempre y cuando se cree un nivel de formación y cultura organizacional adecuada. Empresas y personas deben adaptarse a las nuevas formas organizativas que hagan factible el aprovechamiento de las ventajas potenciales que las TIC son capaces de generar (Sinan *et al.*, 2012).

Además, cuando hablamos de cambios, hay que asumir que existen patrones de actividades de los empleados que se van a ver afectados por las TIC. Según Urra y Vergara (2015: 38) *“podemos ver cambios causados por las TIC en áreas organizacionales como: procesos organizacionales, habilidades y patrones de trabajo y estructuras organizacionales”*.

Phillips (1995) apuntaba que cuando se hace referencia a la evolución tecnológica, de forma inmediata hay que pensar en cambios, y hay que identificar de forma precisa qué aspectos de la organización se verán afectados por dicha tecnología, entre los que destacaba: a) la desaparición de algunas rutinas organizativas, b) cambios en las estructuras tanto administrativas como de gerencia y control, c) cambios que se reflejarán en la cultura y el clima organizacional, muchos de ellos debido al rechazo de los recursos humanos de la empresa a explorar nuevas situaciones que les generen incertidumbre, d) nuevas formas de gestionar la información, e) aprendizaje y adecuación al uso de las tecnologías.

En relación a las estructuras organizacionales, éstas se verán afectadas por las TIC, ya que es normal que las unidades o departamentos organizacionales tradicionales se tengan que adaptar. Cuando se implementan TIC, estas unidades son reemplazadas por personas y grupos de trabajo más flexibles, que se mueven a lo largo de la cadena de valor de la empresa.

La literatura indica (Rastrollo y Castillo, 2004; Gándara *et al.*, 2007; Horrillo y Clavero, 2004; Benito, 2009; Navarrete *et al.*, 2009; entre otros) que, en las nuevas formas organizativas, los cambios se pueden dar en dos sentidos: uno hacia adentro y otro hacia afuera. En la organización interna se produce un desplazamiento desde las clásicas estructuras verticales a estructuras más horizontales, orientadas al incremento de

la competitividad empresarial, mediante la flexibilidad y agilidad en el intercambio de información entre sus integrantes. Esta nueva estructura propiciará que los miembros de la empresa sean quienes controlen sus tiempos, y gestiones ejercidas con autodirección y autocontrol. En su organización externa, el surgimiento de la estructura en red es lo más relevante, la cual busca conseguir sinergias mediante la interacción de expertos multidisciplinares a la vez que se busca concentrar las competencias distintivas de todos los miembros de la cadena de valor y ceder y externalizar el resto de las actividades no significativas (Rastrollo y Castillo, 2004). En este sentido, la mayoría de los investigadores coinciden en destacar que la gestión de la información y la tecnología empleada para tal fin juegan un papel muy importante en la estructura que adoptan las organizaciones, y que no se puede pensar que se ha encontrado el modelo perfecto de organización, sino que queda mucho por investigar (Alreemy *et al.*, 2016).

Para perfilar los rasgos estructurales de las nuevas configuraciones organizativas, el primer paso a dar es revisar hasta qué punto existen diferencias reales entre ellas, analizando si lo que realmente existe es una mayor tendencia a dotar a la estructura organizativa de una mayor capacidad para gestionar la información. En este contexto la flexibilidad debería considerarse más como un atributo común a diversas configuraciones, que un tipo de diseño organizativo (Gándara *et al.*, 2007).

Gándara *et al.* (2007: 18-20) y Horrillo y Clavero (2004: 136-138) realizaron una revisión de la literatura más relevante con el objeto de determinar los aspectos comunes innovadores que presentan las nuevas estructuras. Como resultado de dicho análisis, dentro de las tendencias internas que caracterizan a estas estructuras, identificaron una serie de elementos:

- Aplanamiento o simplificación de los niveles de la jerarquía organizativa (Mathison *et al.*, 2007), mediante la combinación de tareas relacionadas entre sí y antes divididas y a través de la descentralización del proceso de toma de decisiones (Bloom *et al.*, 2014), lo que supone una mayor diferenciación vertical y un cambio en los criterios de agrupación del trabajo.

- Organización del trabajo en torno a procesos de negocios o flujos de trabajo y no en torno a tareas (Hammer y Champy, 1995; Lorino, 1995; Ruiz y Ruiz, 2003), al objeto de que haya una mejor correspondencia entre las actividades de los empleados con las necesidades y capacidades de clientes y proveedores. La facilidad de comunicación que proporcionan las TIC facilitará el trabajo en equipos, potenciando la flexibilidad, la innovación, la responsabilidad y el carácter emprendedor del factor humano.
- La ruptura de las fronteras no sólo afecta a la dimensión horizontal, sustituyéndose el departamento por el equipo funcional, sino también a la vertical, al enriquecerse las competencias de los equipos (Robbins, 1999; Verdú Jover, 2002).
- Énfasis en las competencias de las personas más que en la especialización funcional (Ostroff y Smith, 1993). La necesidad de ajustarse a los cambios con rapidez exige flexibilidad, adaptabilidad de la plantilla y desarrollo de nuevas capacidades (Kossek y Thompson, 2015).
- El compromiso organizativo, hace que de forma progresiva se sustituya el control externo por el control interno, ya que la supervisión tradicional se suple por una relación basada en la confianza, en la interiorización de valores y en la existencia de objetivos compartidos (Bayona *et al.*, 2000).
- La flexibilidad prevista para atender las exigencias del entorno implica la necesidad de que la información fluya libremente en todas las direcciones (Fernández Rodríguez, 2007).
- Se produce una orientación al cliente y una reducción del tiempo de desarrollo del producto o prestación del servicio. La organización por procesos considera que el eje en torno al cual se articulan los procesos es la satisfacción del cliente, antes que las exigencias de coordinación interna.
- Incrementar los contactos con proveedores y clientes, desarrollando formas de cooperación y estrategias de alianzas (Venkatraman, 1994; Fernández, 1996), aunque manteniendo la especialización centrada en las competencias clave de cada organización.

Este último aspecto describe la ampliación de los límites organizativos de las empresas al ámbito externo, a través de la utilización de nuevas formas de relaciones (subcontratación, franquicias, alianzas estratégicas, etc.) (Horrillo y Clavero, 2004; Benito, 2009; Brito *et al.*, 2014).

En relación a las TIC y la flexibilidad, Hempell y Zwick (2005) apuntan que las TIC estimulan las innovaciones de productos y de procesos al hacerlo con flexibilidad organizativa. La facilidad de acceso y comunicación, las distintas y más versátiles formas de cooperación entre todos los agentes importantes en las organizaciones, la coordinación entre grupos de trabajo más eficiente en los procesos empresariales supone mejoras en la eficiencia y una flexibilidad en las organizaciones no observadas antes del desarrollo de las TIC en las empresas. En el análisis del impacto de las TIC en la flexibilidad organizativa, Hempell y Zwick (2005) distinguen entre flexibilidad funcional y flexibilidad numérica, concluyendo que el uso de TIC podría asociarse al aumento de ambas modalidades de flexibilidad.

Por tanto, y para concluir este apartado, se puede afirmar que las TIC han traído consigo muchos beneficios, tanto en el ámbito empresarial como en lo social y económico; han permitido un acercamiento al conocimiento y a nuevas formas de realizar las actividades y tareas organizacionales, así como nuevas relaciones de intercambio de información y comunicación, al igual que nuevas estructuras de organización (Gu y Jung, 2013).

2.1.4. LAS TIC EN EL TURISMO

Los efectos transformadores de las tecnologías de la información y la comunicación han propiciado, principalmente a partir del año 2000, el desarrollo de una amplia gama de nuevas herramientas y servicios, que facilitan la interacción global entre actores en todo el mundo. El turismo se considera el mayor proveedor de puestos de trabajo del planeta y, como industria internacional, es la que posee una mayor variedad de actores heterogéneos en relación con otras industrias (Buhalis y Law, 2008).

Para Sheldon (1989: 589-592) “*la información es la sangre de la industria turística*”. Los viajeros, las agencias de viajes, los proveedores y todos los intervinientes en la cadena de distribución turística necesitan información. La elaboración, la recogida, el procesamiento, la aplicación y la comunicación de la información para las actividades diarias son extremadamente importantes para este sector de actividad (Ramos, 2010).

Requena *et al.* (2007), en un estudio realizado en una muestra de empresas turísticas catalanas sobre utilización de las TIC más avanzadas, comprobaron que éstas tenían una caracterización diferente si las comparamos con las TIC tradicionales, puesto que la mayor utilización de las TIC en la empresa como elemento estratégico estaba directamente relacionada con la mano de obra más cualificada y que trabaja con un alto nivel de recursos tecnológicos, lo que posibilita una mayor capacidad para generar y aplicar el conocimiento y una mayor innovación en la empresa. Asimismo, las empresas con mayor intensidad en el uso de las TIC, iniciaron un cambio organizativo que les tornaron más flexibles, en la adaptación de su oferta a las necesidades del mercado y en la subcontratación de sus operaciones.

Puede decirse que el uso de Internet en relación a las TIC en el ámbito del turismo es un generador de viajes, ya que proporciona a la empresa nuevos clientes o socios, en lugar de encontrarse “cara a cara” para firmar o complementar la forma de comunicación. El uso de las TIC cambia la forma de interacción con los clientes u otras organizaciones; por ejemplo, las visitas regulares del personal de ventas pueden ser sustituidas con una mayor disponibilidad a través del apoyo técnico intensivo. Así pues, la relación TIC/viajes de negocios es clasificada como de “modificación”, es decir, un proceso en el que se alteran los patrones de viaje como consecuencia de las TIC o viceversa (Haynes, 2010).

Las TIC componen la estructura material de la nueva sociedad del conocimiento que se está imponiendo gradualmente, con un uso creciente en la actividad turística, y que se considera esencial ante los cambios de paradigma que se han producido (Requena *et al.*, 2007). Albarracín *et al.* (2014) apuntan cómo las TIC ayudan a las empresas a encontrar nuevas oportunidades en el mercado, con bajos costes y grandes probabilidades de éxito (Shin, 2007), mientras que Requena *et al.* (2007) justifican cómo con el uso creciente de

las TIC, las empresas turísticas pueden cooperar en mayor grado con otras empresas e instituciones en sus innovaciones. Estos autores profundizan en la incorporación de elementos tecnológicos a la actividad y apuntan que las TIC no solo permiten obtener un resultado más rápido, sino que también posibilitan aumentar significativamente las innovaciones en los productos y especialmente en los procesos.

Berné *et al.* (2011) apuntan que las tecnologías de la información y de la comunicación se han caracterizado por un rápido desarrollo en las últimas décadas, afectando con especial intensidad a las funciones de distribución y a la estructura de los canales de comercialización, y en particular a la estructura del sistema de distribución turística (Sellers y Azorin, 2001).

Se puede decir, que el marco del avance tecnológico en el turismo se ha canalizado a través de la evolución de los sistemas de distribución. La distribución se ha transformado en un mercado electrónico a través de las TIC, donde se ha logrado el acceso a la información y la ubicuidad, mientras que la interactividad entre las empresas y los consumidores se ha visto potenciada.

En un reciente estudio, Berné *et al.* (2015) indican que en la década de los noventa el sector del turismo fue pionero en el aprovechamiento del uso de las TIC adaptándolas exitosamente a los procesos de negocios en las empresas. Esto implica sistemas inter-organizativos, sistemas de operaciones entre empresas y en toda la gestión de las empresas turísticas, intentando dirigir las innovaciones que se producen hacia una adecuada adaptación de la oferta a las necesidades de los consumidores (Connell y Reynolds, 1999).

Sobre la evolución de las TIC en las empresas turísticas, autores como Buhalis (1998, 2013), Buhalis y Law (2008), Martins y Murad (2010, 2015) y Xiang *et al.* (2015) han evidenciado que dicha evolución se ha caracterizado principalmente por tres “olas”, que son: la irrupción del *Computer Reservation Systems*¹ (CRSs), en la década de los setenta; *Global Distribution Systems*² (GDSs), en la década de los ochenta; e Internet, en la década de los noventa. Estas diferentes tecnologías actualmente operan integradas y controlan

¹ CRS: ‘sistema de reserva computadorizado o sistema central de reservas’.

² GDS: ‘sistema global de distribución’.

distintas funciones en los mercados objetivos. A partir de 2005, el surgimiento de la *Web 2.0*³ revolucionó y transformó el marketing turístico, ya que esta tecnología facilitó la elaboración y el intercambio de contenidos generados por los usuarios (Buhalis, 2013; Davidson y Keup, 2014).

Un resumen conceptual sobre el uso de las tecnologías de la información en la configuración de la estrategia empresarial y, en concreto, en la demanda y la oferta turística, la podemos encontrar en Buhalis (1998), quien ha definido un marco estratégico de las TIC. Este marco propone una estructura para el entendimiento del uso de las TIC y sus implicaciones en la industria turística (figura 2.1).

En la figura 2.1, puede observarse el carácter multidimensional de las tecnologías utilizadas para llevar a cabo las funciones de negocio turístico. Se observan entre los tres ejes estratégicos, la diversas direcciones que han sido impulsadas por las tecnologías de la información. Las diferentes combinaciones ilustran cómo el marketing estratégico y la gestión pueden utilizarse con el fin de lograr beneficios mutuos para todas las partes interesadas en la cadena de valor añadido del turismo.

Como se observa en la figura siguiente, Buhalis (1998), hace referencia a los siguientes tres bloques de actividades:

- Funciones intra-organizacionales. Las TIC integran varias funciones dentro de las organizaciones; normalmente en sistemas de *front*⁴ y *back*⁵ *office*.
- Funciones inter-organizacionales. Las TIC apoyan la comunicación y facilitan la interconexión entre las distintas organizaciones (entre los socios, clientes y proveedores).
- Consumidores. El desarrollo del comercio electrónico, definido como “el comercio seguro de bienes, información y servicios utilizando tecnologías de Internet”, permite a los consumidores comunicarse directamente con

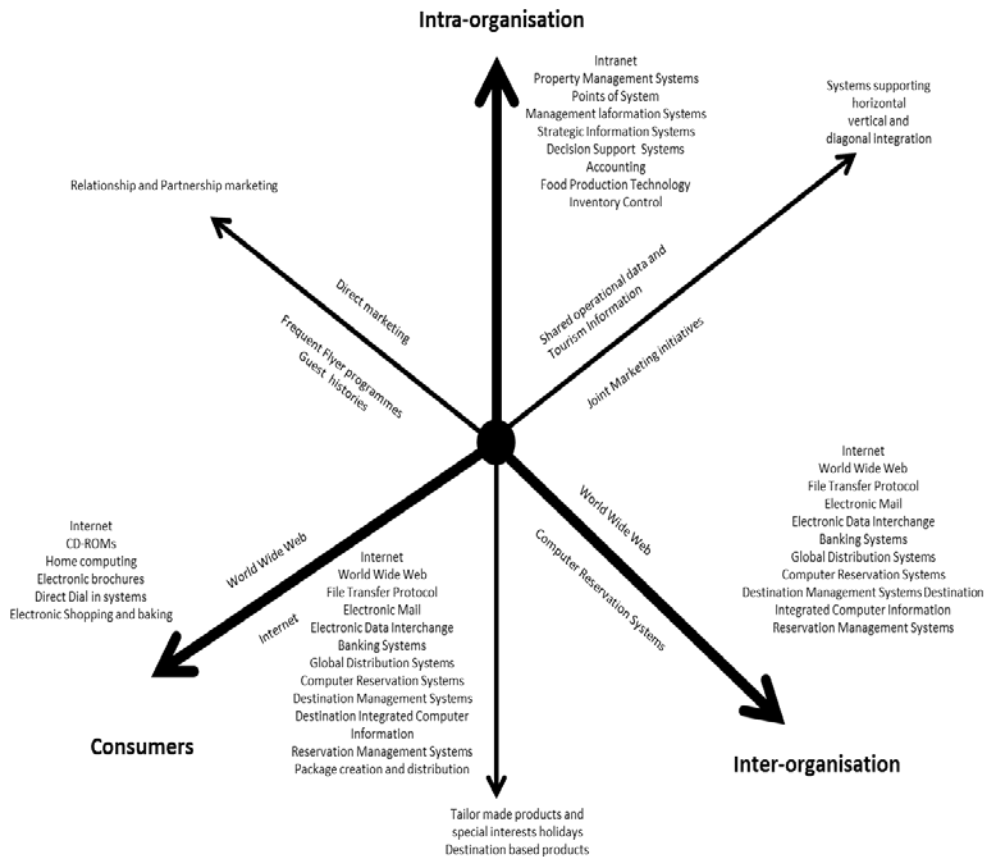
³ *Web 2.0*: 'plataforma de Internet para publicación de contenidos, las redes sociales que permiten los usuarios interactuaren y compartir sus experiencias.

⁴ *Front office*: parte de un sistema de información que interactúa directamente con el usuario.

⁵ *Back office*: parte de un sistema de información que da apoyo a las actividades empresariales de gestión.

las organizaciones turísticas para solicitar información y comprar productos, así como interactuar con los directores.

Figura 2.1. El marco estratégico multidimensional para TI en turismo



Fuente. Buhalis (1998)

Autores como Poon (1993), Sheldon (1997) y Buhalis (1998, 2013), coinciden en la idea del uso diversificado de medios tecnológicos en la comercialización de productos turísticos, y el constante crecimiento anual de las ventas por Internet de las compañías de bajo coste, hechos que se confirmaron en los años posteriores.

El estudio llevado a cabo por Berné *et al.* (2011), sobre la influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico, puso de manifiesto que el uso creciente de las TIC ha transformado la estructura tradicional del sistema de distribución. Y ello porque, en décadas anteriores a la aparición de Internet, los proveedores turísticos utilizaban el canal indirecto, a través de los intermediarios (CRS, GDS, agencias de viajes y

operadores turísticos) que facilitaban el proceso de producción-distribución turística (Sheldon, 1997; O'Connor, 2003). Ahora, con la estructura actual de distribución, los proveedores, distribuidores y consumidores se benefician de las aplicaciones tecnológicas, especialmente del uso creciente de Internet, que permite a los proveedores turísticos una comunicación directa con sus clientes en igualdad de condiciones (Law et al., 2001, 2004).

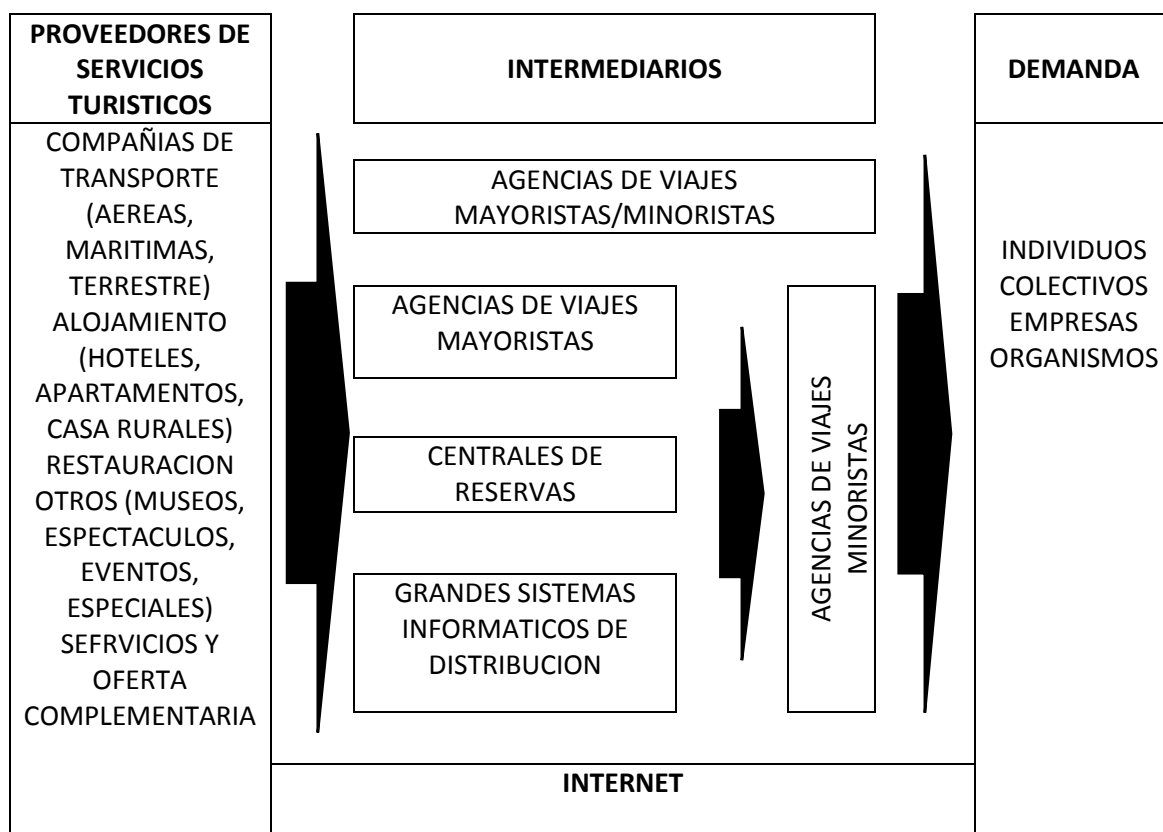
El cambio en la estructura tradicional del sistema de distribución por el uso de Internet ha proporcionado un canal directo de distribución al consumidor (Sellers y Azorín, 2001; García de Madariaga, 2002). Esto hace que el valor añadido sea mayor, ya que el consumidor dispondrá de una mayor autonomía como un participante más en el proceso de producción y distribución del servicio. Por tanto, es posible reducir la presencia de los intermediarios turísticos en la cadena de valor (Law et al., 2004).

En relación al canal de distribución turístico, Sellers y Azorín (2001: 19) lo definen como *“la estructura formada por el conjunto de organizaciones que tiene como objetivo facilitar y poner a disposición del mercado los productos turísticos ofertados por los distintos productores”*. La estructura tradicional del sistema de distribución turístico ha sido ampliada, teniendo en cuenta que el recurso Internet es el justificante de la presencia del canal directo (figura 2.2).

La relación entre proveedores de servicios turísticos y mercados de consumidores (individuos, empresas y organismos) es proporcionada por Internet. Los proveedores pueden alcanzar unos mercados más amplios sin necesidad de recurrir a los intermediarios tradicionales, y los consumidores pueden obtener información de posibles destinos u ofertas en tiempo real. Sin embargo, los intermediarios del canal de distribución tienen la posibilidad de hacer uso de las nuevas tecnologías para facilitar sus relaciones tanto con los proveedores de servicios como con los mercados finales (Sellers y Azorín, 2001). Por ello, el uso creciente de las TIC en el sector turístico ha cambiado la estructura tradicional del negocio, ha posibilitado distintas actuaciones del canal de distribución del mercado (de manera directa y/o indirecta) y ha ampliado las posibilidades

de relación y de forma entre los agentes que componen el sistema del canal de distribución.

Figura 2.2. El canal de distribución turístico



Fuente. Berné *et al.* (2011) - adaptado desde Sellers y Azorín (2001)

En el siguiente epígrafe se analizará el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en uno de los segmentos de más rápido crecimiento del turismo mundial, que es el turismo de negocios y eventos (MICE). Se presentará la tecnología empleada a través de los principales sistemas y aplicaciones específicas, y los recursos tecnológicos más novedosos utilizados por las agencias de viajes (TMC y DMC) de este segmento.

2.1.5. LAS TIC EN EL TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS - MICE

A lo largo del capítulo, se ha puesto de manifiesto cómo hoy en día las TIC son necesarias —tanto en la demanda como en la oferta de servicios del sector turismo— y, por tanto, esenciales para ofrecer un servicio de calidad. Además, se ha incidido en la

importancia del uso de tecnología de la información para la gestión de las actividades de las empresas turísticas.

El servicio especializado y la capacidad tecnológica de las agencias de viajes corporativos, de incentivos y eventos (MICE) permiten diferenciarse en el mercado de turismo de negocios (Martins y Murad, 2010, 2015). El uso de las TIC en todos los procesos de gestión de estas empresas es un factor fundamental, que debe ser explorado y requiere profundizar sobre cómo afecta a las relaciones internas de los empleados y a las relaciones externas, con sus clientes y proveedores.

El turismo MICE es una industria multifacética, sus actividades requieren en mayor o menor grado, diferentes componentes (Mistilis y Dwyer, 2000: 57):

- transporte (nacional e internacional);
- alojamiento;
- opciones de turismo antes y después del evento;
- centros y hoteles específicos a tal fin;
- los servicios de organizadores de exposiciones y de conferencias profesionales;
- servicios de *catering*;
- programas sociales para delegados y participantes;
- apoyo técnico especializado, como los servicios audiovisuales;
- instalaciones para la exposición de productos.

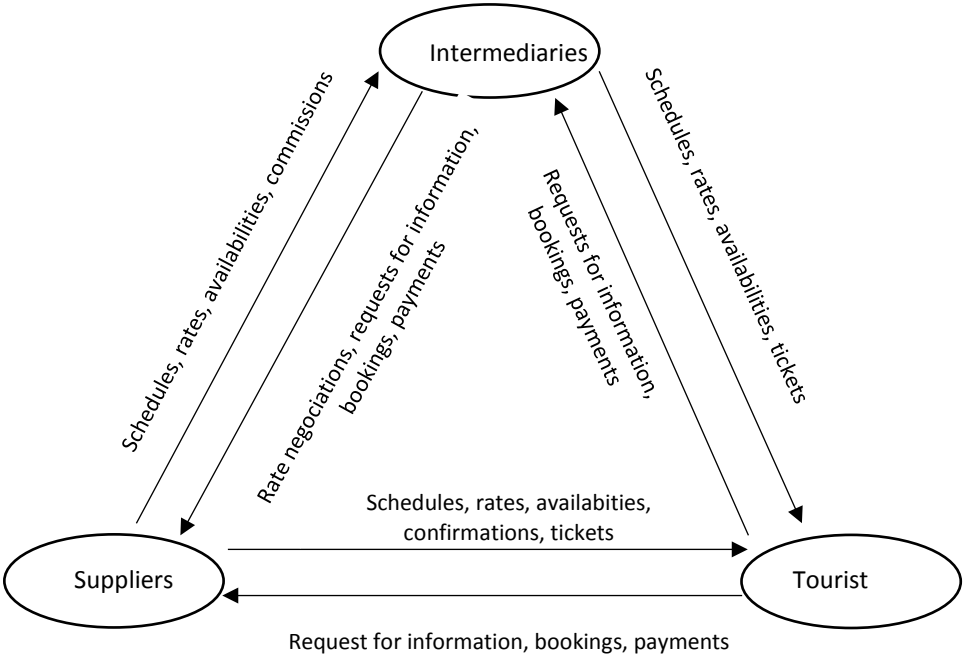
Sheldon (1997, cit. en Mistilis y Dwyer, 2000), hace dos décadas, ya puso de manifiesto la importancia de la conexión de la información entre los agentes de turismo, mediante el uso de la tecnología.

Mistilis y Dwyer (2000: 58), como se observa en la figura 2.3, apuntan que existe un flujo de información bidireccional entre cada uno de los tres grupos de agentes. Entre turistas e intermediarios y turistas y proveedores, hay solicitudes de información, reservas y pagos efectuados en una dirección, así como información sobre horarios, tarifas, disponibilidad y procedimientos de venta de billetes en la otra dirección. Entre intermediarios y proveedores en una dirección hay solicitudes de información, consultas de tarifas, reservas, pagos y, en la otra dirección, hay información sobre horarios, tarifas,

disponibilidad, comisión, etc. Las aplicaciones de TIC que facilitan todos estos flujos de información son los sistemas informáticos de reserva, de gestión de propiedades, de gestión de alimentos, modelos informáticos de operaciones, sistemas de apoyo en la toma de decisiones y el uso de Internet.

En la figura 2.3 se indican los flujos de información más importantes.

Figura 2.3. Los flujos de información en la industria del turismo



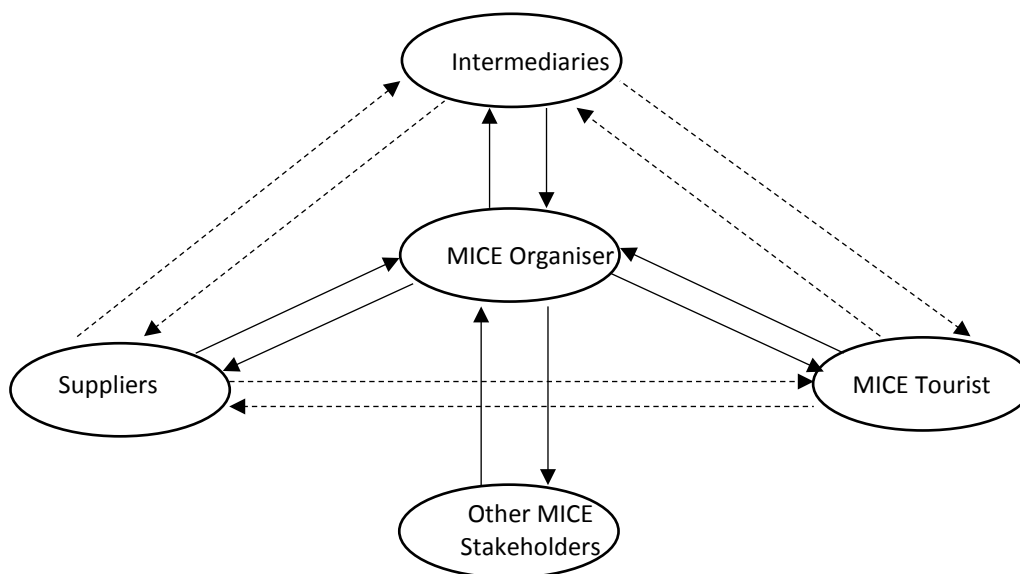
Fuente. Mistilis y Dwyer (2000) - adaptado de Sheldon (1997)

El acceso a la información, desde los consumidores a los intermediarios de viajes que distribuyen el producto al consumidor final, y los sistemas de información de viajes a través de los cuales el viajero accede a la información, está creciendo a gran velocidad. El uso de Internet y la World Wide Web se encuentran en la vanguardia de este acceso, y esta tecnología proporciona mayor facilidad para vincular consumidor y proveedor, a la vez que impulsa el acceso directo del consumidor como un nuevo tipo de intermediario.

En el caso del turismo MICE, la información necesita fluir entre la organización de las mismas y tres secciones de contacto: *“un organizador de reuniones, exposiciones o conferencias y los viajeros (es decir, delegados de reuniones, conferencias o incentivos, asistentes a exposiciones), intermediarios de viajes y proveedores de viajes”* (Mistilis y

Dwyer, 2000: 60). En este sentido, Mistilis y Dwyer (2000) plantean, como se observa en la figura 2.4, un esquema sobre el flujo de información que detalla el papel que un organizador del evento podría desempeñar para alterar los flujos de información entre los demandantes y los proveedores.

Figura 2.4. El flujo de información para el Turismo MICE



Fuente. Mistilis y Dwyer (2000) - adaptado de figura 2.3

En la figura 2.4 se representa la situación en la que el organizador de MICE se relaciona directamente con cada uno de los diferentes agentes (turista, proveedor, intermediario) para el desarrollo del “paquete de conferencias”. En este paquete, a menudo se incluyen componentes de: transportes, alojamientos, programas de entretenimiento y provisión de oportunidades de turismo previa y posterior conferencia. Asimismo, el organizador de la conferencia debe relacionarse con otros grupos de interés del MICE, ya identificados anteriormente, y que incluyen empresas que proveen servicios como restauración, soporte técnico, impresión, fabricantes y distribuidores de recuerdos, atracciones locales, gerentes de instalaciones, etc. Coordinar las diversas actuaciones y actividades de un paquete de eventos es una tarea compleja, y con el paso del tiempo más dependiente de los servicios de las TIC (Mistilis y Dwyer, 2000: 60).

Davidson *et al.* (2002) evidenciaron en un estudio sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación del sector europeo de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (MICE), que los actores/participantes de este sector operan con las TIC cada vez con más eficacia, eficiencia y rapidez, acogiendo con satisfacción los avances en las tecnologías. Los autores indican las principales aplicaciones de las TIC para MICE, que para los distintos sectores serían las siguientes:

- Sector de reuniones y conferencias. Principalmente, uso del correo electrónico y de Internet para comercializar los eventos; correo electrónico para acceder directamente a los organizadores; sitio web con detalles del lugar y del programa, junto con enlaces que proporcionan información. También ofrece la posibilidad de la inscripción en línea del participante de la exposición.
- Sector de exposición. Los organizadores de ferias aprovechan las ventajas de Internet para promocionar sus eventos creando sus propios sitios web (lo que implica que la promoción dure más que la propia exposición). Pueden mostrar por Internet cómo se está planificando y vendiendo la exposición. También pueden organizar ofertas de patrocinio y vender publicidad a través de la página.
- Sector de incentivos. Los sitios web de hoteles pueden ser visitados para consultar tarifas, capacidad de habitaciones, ubicación y disponibilidad antes de negociar con los proveedores. A través del uso de las TIC, el coste de gestión del programa de incentivos puede verse reducido, si en lugar de producir folletos impresos la promoción se hace por Internet. Algunas agencias poseen un sitio de inscripción para la participación de incentivos dentro de su propio sitio web. Los participantes pueden conectarse al sitio con una contraseña y acceder al programa por el que están compitiendo para estar al día y pueden verificar mensualmente los resultados del rendimiento. A medida que la fecha del viaje se acerca, el sitio pueda utilizarse para mantener altos los niveles de motivación, actualizando el programa, incluyendo imágenes del destino y del hotel, informes meteorológicos y el itinerario. Cuando la fecha está más cerca, los ganadores

pueden acceder a la información del vuelo y del hotel y consultar los requisitos médicos.

En relación a las aplicaciones de las TIC para MICE y a la importancia de la gestión de la información en el turismo MICE, Mistilis y Dwyer (2000) y Martins y Murad (2010, 2015) indican que en los últimos años, Internet ha sido utilizado como una herramienta de comunicación que permite múltiples usos. En el terreno de los congresos podemos realizar la inscripción, recopilación y difusión de resúmenes de conferencias y de bases de datos extremadamente rentables. Permite además, de forma más barata y eficaz, enlazar el sitio web de la conferencia con la página oficial del tema a tratar, por ejemplo. Podemos también, o deberíamos, actualizar tantas veces como queramos la información relativa a la conferencia, obteniendo así un mejor modelo de servicio.

Con el paso de los años y la rápida evolución y crecimiento de las TIC en el turismo, han surgido los sistemas de información, herramientas/aplicaciones informáticas y, principalmente, Internet, para proporcionar una mayor eficiencia, capacidad de almacenar, integrar e intercambiar información en toda la cadena de distribución turística. Así, el uso de la tecnología de información y la comunicación avanzada, en concreto en el turismo de negocios y eventos (MICE), supone la diferenciación de las agencias especialistas (TMC y DMC) para obtener ventajas competitivas, flexibilidad en la estructura organizativa, mejoras en la relación con clientes y proveedores, e incremento en la productividad y en el rendimiento de la empresa.

A continuación, se presentan los principales recursos tecnológicos que forman parte del proceso de gestión, operación y sistema de distribución turístico de las agencias TMC y DMC (Buhalis, 1998, 2013; Pérez *et al.*, 2006; Martins y Murad, 2010, 2015; Davidson y Keup, 2014; Cerezo y Guevara, 2015):

- Sistema de gestión de solicitudes y aprobación de viajes corporativos.
- Aplicación de *booking online* (búsqueda y reserva de alojamientos).
- Sistema de *self-booking* (búsqueda y reserva de viajes).
- Sistema de *self-ticketing* (búsqueda, reserva y emisión de viajes).
- Sistema de gestión de eventos (gestión y logística de eventos).

- Sistema GDS (Global Distribution System, 'sistemas globales de distribución').
- Sistema CRS (Central Reservation System, 'sistemas de reservas de computadoras').
- Informes gerenciales *online* y personalizados al cliente.
- Perfiles electrónicos de los viajeros (herramientas con los datos personales).
- Portales en la web personalizados a los clientes.
- Aplicaciones móviles de gestión de viajes (gestión de viajes para dispositivos móviles).
- Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencia y crisis.
- Sistemas de BI (Business Intelligence, 'sistemas de inteligencia y análisis de la información para la toma de decisión').
- Big Data (gestión y análisis de grandes volúmenes de datos).
- Aplicación web para formación corporativa (formación de empleados por Internet).
- Infraestructura tecnológica móvil y/o fija corporativa (*hardware* y *software* corporativo).
- Aplicaciones de *front office* y *back office* para las agencias de viajes.

El uso de sistemas de información, aplicaciones/herramientas informáticas, infraestructura de *softwares/hardware*, aplicaciones y páginas de Internet en una empresa representa su avance y su capacidad tecnológica. Este es el hecho diferencial, de un agente en el sistema de distribución turístico actual. Los recursos tecnológicos del agente de la cadena de distribución turística, en concreto de las agencias TMC y DMC, aumenta las ventajas competitivas y puede proporcionar más flexibilidad a la empresa ante las incertidumbres y los cambios del mercado. Asimismo, puede posibilitar mayor capacidad de innovación de sus procesos y productos, para proveer servicios de calidad a los clientes que son cada día más exigentes, y que en el contexto de la presente investigación son los turistas (viajeros) de negocios, incentivos y eventos.

A partir de los años noventa, varios estudios han evaluado la evolución, el empleo y las tendencias de las TIC en la industria de turismo, y algunos de los autores más

importantes como Poon (1993), Sheldon (1997), Buhalis (1998, 2013), Xiang *et al.* (2015), han contribuido a la literatura sobre el tema. Además, estudios como los de Davidson *et al.* (2002) y Haynes (2010) han aportado evidencia de que las TIC no sustituyen a los viajes de negocios y eventos, y sí son aliados de la movilidad corporativa.

En la línea de los autores citados, sobre la influencia del uso de los sistemas avanzados y de la nueva tecnología, Golden y Powell (2000) han apuntado que la capacidad de los sistemas de información no está condicionada a los límites de una organización, ya que también permite la creación, a través de las TIC, de enlaces más flexibles con los socios comerciales. Como indica Venkatraman (1994), las TIC se han convertido en el elemento fundamental en la creación y mantenimiento de redes de negocios flexibles.

Este último aspecto describe la ampliación de los límites organizativos de las empresas al ámbito externo, a través de la utilización de nuevas formas de relaciones (subcontratación, franquicias, alianzas estratégicas, etc.) (Gándara *et al.*, 2007; Benito, 2009).

En la presente investigación se va a analizar el uso de las TIC en la actualidad para las distintas actividades del segmento de turismo de negocios y eventos. Asimismo, se profundizará en cómo el uso los distintos sistemas, aplicaciones específicas y recursos tecnológicos existentes -en uno de los agentes intermediarios del sistema de distribución turístico, en concreto, las agencias de viajes corporativos, de incentivo y eventos-, se relaciona con la flexibilidad de la estructura organizativa y con los resultados de estas agencias.

2.2. FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS

2.2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA FLEXIBILIDAD

La Real Academia Española (RAE) define el término *flexible* como “todo aquello que es susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”, y *flexibilidad* como “cualidad de flexible”. Este término no es nuevo ya que ha sido estudiado en distintos contextos económicos y organizativos desde hace más de noventa

años (Sethi y Sethi, 1990). En 1921, Lavington haría referencia al concepto de flexibilidad al establecer la existencia de una relación entre cambios imprevistos y el valor de la flexibilidad para adaptarse a dichos cambios, considerando a su vez, el riesgo asociado a la inmovilidad de los recursos invertidos. Pero, no sería hasta los años ochenta, cuando la flexibilidad alcanza gran importancia en la práctica empresarial, como una forma de superar los serios problemas empresariales (como el paro masivo y los cierres de empresas) que dominaban las décadas anteriores, caracterizadas por grandes rigideces (OCDE, 1987, 1990).

A partir de los años setenta, surgen muchos investigadores que analizan las rigideces de las relaciones laborales y organizativas de las décadas anteriores. Estas investigaciones deducen la existencia de determinadas rigideces jurídico-institucionales en el sistema de relaciones laborales, y de rigideces técnico-organizativas en el proceso productivo, que dificultan el ajuste de las empresas ante la incertidumbre y las fluctuaciones de la demanda en los mercados (Recio, 1988; Piore y Sabel, 1990; Chávez, 2001). Las empresas intentaron superar tales rigideces durante los años ochenta, a través del desarrollo de nuevas estrategias basadas en la flexibilidad, considerada como una serie de medidas de actuación, orientadas a controlar la incertidumbre y las fluctuaciones a las que se enfrentaba la empresa del momento.

Según Martín (1995) las rigideces percibidas durante los años setenta pueden ser agrupadas en tres dimensiones categóricamente diferenciadas. La primera, con respecto a las rigideces en los sistemas de producción en serie, basados en grandes unidades industriales; la segunda, son las rigideces técnico-organizativas; y como tercera, las rigideces institucionales.

Sobre la primera dimensión, se puede atribuir la complejidad organizativa y de gestión, la dificultad de adaptación de la maquinaria grande y rígida, pensada para producir series estandarizadas, las dificultades para la motivación de los directivos y trabajadores, y las dificultades en las relaciones laborales ante el grado de institucionalización de las mismas (Martín, 1995). La segunda dimensión, viene determinada por varios factores denominados como rigideces técnico-organizativas. El modelo de empresa de la década de los setenta, basado en grandes inversiones en

maquinaria y apoyado en la división del trabajo que posibilita la producción en grandes series, entra en conflicto ante una situación de contracción de los mercados y de grandes fluctuaciones de la demanda, exigiendo ajustes en la capacidad productiva. La empresa industrial del momento presenta serias dificultades: para la diversificación de productos, adaptarse en la cantidad producida, para ser flexible en cuanto a la variación cualitativa del producto y en la capacidad para variar el sistema productivo, además de las dificultades que se derivan del necesario ajuste de plantilla (Recio, 1988). Por último, en la tercera dimensión, las rigideces son de tipo institucional. La concentración de mano de obra en grandes unidades de producción, junto con la estabilidad del empleo, crean una situación adecuada para la organización de los sindicatos, las normativas laborales y los hábitos y costumbres dentro de la empresa, lo que origina determinadas rigideces laborales (Chávez, 2001; Gordon, 2014).

Para dar la respuesta a la rigidez empresarial en sus diferentes dimensiones, a partir de los años ochenta hasta la actualidad, las empresas han promovido una diversidad de acciones como la descentralización de la producción en las grandes fábricas, sustituciones de determinadas áreas de empleo por servicios de subcontratadas, introducción de maquinaria flexible polivalente para producir frente a las variaciones y la segmentación de la demanda, diversificación de la producción, políticas de diferenciación salarial según cualificaciones laborales y entre puestos de trabajo estratégicos y no menos importantes, nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo y modos de contratación y nuevas formas de estructuras organizativas. Todas estas acciones caracterizan la idea de *flexibilidad*. El conjunto de estas medidas empresariales ha pretendido y pretenden dotar de una mayor capacidad de ajuste y de flexibilidad a las unidades de producción (Ruiz y Ruiz, 2003; Martínez *et al.*, 2011; Ninfa Del Carmen, 2014).

Definir de forma concreta la flexibilidad es difícil, puesto que existen múltiples definiciones que dependen de la función de la disciplina en la que se haga uso, y de la perspectiva de su análisis. Según Carrasco *et al.* (2003), *“la forma convencional de flexibilidad se limita a considerar la adaptación rápida como respuesta a la incertidumbre, evitando plantear la posibilidad de reducir esta variabilidad mediante mecanismos que disminuyan la competencia destructiva mediante la creación de marcos institucionales,*

más homogéneos y protectores de los derechos”. Además, Chávez (2001) ha indicado que “el arraigo de la idea de flexibilidad en los foros institucionales, políticos y en las estrategias empresariales ha sido tal que algunos analistas han llegado a plantear la existencia de una cultura de la flexibilidad, pero paralelamente se ha incurrido en el uso de este término sin precisar su significado ni su contenido”.

2.2.2. DEFINICIONES DE FLEXIBILIDAD EN LA LITERATURA

En las distintas investigaciones sobre flexibilidad, el desafío que se presenta es plantear una definición sobre dicho término, reconociéndose que no es posible elaborar una única definición de flexibilidad dado el carácter multidimensional y polimórfico del término. En la literatura, muchos estudios, a lo largo de las últimas tres décadas, han planteado acercamientos alternativos al concepto de flexibilidad, observándose cómo el significado de flexibilidad es todavía indeterminado y no siempre está claro. Una de las definiciones más citada es la de Ralph Dahrendorf (1986), que ha definido la flexibilidad como la capacidad de los individuos de adoptar nuevos hábitos y de adaptarse a los cambios y fluctuaciones de la economía y del mercado laboral. Chávez (2001) hace referencia a esta definición ambigua e indica que tal ambigüedad está deliberadamente pensada, de forma que permite una holgura tan grande o pequeña como se quiera, pudiendo abarcar desde lo más general hasta lo más puntual, dependiendo del caso y de las circunstancias. Varela y Rodríguez (1999) apuntan que, para hablar de flexibilidad, es necesario enfatizar a lo que se refiere, ya que existe un ámbito extenso de aplicación de la misma, y no puede ser definida con carácter general.

Golden y Powell (2000) han definido la flexibilidad como la capacidad de adaptación a los cambios, que siguiendo a Evans (1991), pueden darse en cuatro dimensiones: en primer lugar, en términos de tiempo, en segundo con respecto a las situaciones previstas e imprevistas, tercero en función de si la flexibilidad es ofensiva o defensiva, y en cuarto lugar, dependiendo de si es interna o externa a la organización. Golden y Powell (2000) también han indicado que, el logro de la flexibilidad se ha convertido en un factor importante y en un requisito esencial para la supervivencia de las organizaciones.

En esta línea, Recio (2004) apunta que la flexibilidad, además de presentarse como una necesidad de adaptación a los cambios, también es una gran oportunidad de mejorar el bienestar social. Golden y Powell (2004) evidencian que las organizaciones buscan reestructurarse para ser más abiertas, adaptables y flexibles, a las presiones competitivas del mercado. Esa capacidad de ser flexible es considerada un beneficio, puesto que mejora la calidad de los recursos internos, aumenta la ventaja competitiva, que, según Golden y Powell forma parte del "kit de supervivencia".

Muchos autores definen dos tipos de flexibilidad: la interna, que en general parte de decisiones internas y que está bajo el control de la empresa (flexibilidad productiva, funcional, salarial, temporal...), y la externa, que parte de cuestiones macroeconómico o de política pública, que está a disposición de la empresa para su implementación, pero cuya creación y mantenimiento no le corresponde (Benavides, 2000; Arancibia, 2011; Ninfa Del Carmen *et al.*, 2014).

Cervantes (2005) indica que las grandes transformaciones en el ámbito laboral implican la implantación de un modelo flexible de empresa. Para adaptarse a la situación del entorno económico y empresarial que está en constante cambio y con elevada incertidumbre, las organizaciones deben presentar una estructura más flexible, basada en sus costes y centrada en sus competencias clave. En este sentido, la flexibilidad del factor trabajo se ha convertido en un elemento que marca la diferencia y la capacidad competitiva de una empresa. Sawhney (2013) ha puesto de manifiesto que cuanto mayor sea la gama de habilidades del trabajador, más flexible será el trabajador, ya sea en términos de la variedad de bienes y/o servicios que pueden producir, o en términos de la gama de asignaciones de trabajo. La literatura reconoce los trabajadores polivalentes como sinónimo de flexibilidad funcional.

García-Olaverri *et al.* (2007), como otros investigadores, indican que, en términos generales, la flexibilidad está asociada con la respuesta que las empresas ofrecen a la volatilidad y al riesgo del mercado. En general, se reconoce la relación entre flexibilidad en las empresas y capacidad para competir, sin embargo, existe una amplia discusión en la literatura, más conceptual que empírica, en torno a cuestiones que han resultado de gran interés para nuevos estudios. Y aunque en la literatura hayan proliferado los trabajos

sobre flexibilidad, enfocados sobre todo a cuestiones de definición, tipología, medición, y requisitos (D'Souza y Williams, 2000; Beach *et al.*, 2000; Kalleberg, 2001; Koste y Malhotra, 2001; Vela, 2007; Gordon, 2014; Vela *et al.*, 2014; Whyman *et al.*, 2014; entre otros), todos ellos indican que la flexibilidad es un concepto complejo y multidimensional, presentando interés por analizar las relaciones entre los diferentes tipos de flexibilidad en el ámbito o área de estudio en el que se centran. Por su parte, Verdú y Gómez-Gras (2009), indican que la flexibilidad es un concepto muy amplio y que está relacionado con distintos ámbitos o elementos de la empresa: operaciones, marketing, recursos humanos, estructura, estrategia, etc. Dunford *et al.* (2013: 1) han apuntado que el concepto de *"flexibilidad es ubicuo como una razón para el cambio organizativo y su uso va acompañado de una diversidad de definiciones y marcos teórico"*.

Para terminar este epígrafe, puntualizar que el término flexibilidad, para otros autores (Grewal y Tansuhaj, 2001; Cervantes, 2005) ha sido considerado como una capacidad dinámica, recibiendo otras denominaciones, como: capacidad de adaptación, sensibilidad, elasticidad y agilidad.

2.2.3. FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

La flexibilidad organizativa, de una forma amplia, se refiere a las habilidades de una organización para responder de forma oportuna y en el momento adecuado a los entornos, sucesos o experiencias competitivas, volátiles, cambiantes o dinámicos (Volberda, 1996, 1999; Albizu, 1997; Dreyer y Gronhaug, 2004; Camisón, 2010).

Múltiples significados se han atribuido en las últimas décadas al término flexibilidad organizativa como, elasticidad, versatilidad organizativa y el más común, capacidad de adaptación (Evans, 1991; March, 1995; Grewal y Tansuhaj, 2001), relacionando este término a una combinación de capacidades y atributos que facilitan los ajustes de la organización ante los cambios del entorno. Algunos autores la entienden como un fenómeno organizativo e intentan justificarla (Lau, 1996; Volberda, 1999; Dreyer y Gronhaug, 2004), otros se concentran en los elementos y dimensiones de la misma (Volberda, 1999; Golden y Powell, 2000; Ruiz y Ruiz, 2003; Martínez y Pérez, 2006; Stevenson y Spring, 2007). Sin embargo, las múltiples definiciones del término han

derivado en la mejora de la comprensión del mismo, así como Beltrán (2004: 46) ha apuntado *“permite identificar una serie de ideas comunes que forman parte de la definición de flexibilidad, y apoyan la concepción de la flexibilidad estratégica como un constructo multidimensional”*.

Los estudios realizados sobre flexibilidad organizativa engloban desde los trabajos empíricos como los que analizan, la flexibilidad de las alianzas o de la integración vertical para gestionar demandas volátiles (Harrigan, 1984), hasta aquellos trabajos que se centran en cómo satisfacer más rápido y a costes más reducidos posible, las necesidades de demanda y del mercado (Camisón y Villar, 2010; Ruiz *et al.*, 2000; Ruiz-Santos *et al.*, 2003). Además de los trabajos más conceptuales que profundizan en los grados de libertad de que disponen los gerentes en algunos mercados de alta tecnología que son altamente cambiantes (Evans, 1991). En todos estos casos, la flexibilidad representa un elemento fundamental en la gestión de la incertidumbre, que conlleva la búsqueda y adquisición de aquellos recursos flexibles que encajen en un mayor número de opciones estratégicas, y el desarrollo de una coordinación flexible entre dichos recursos, de forma que permita maximizar la flexibilidad inherente a los mismos.

En esta línea García-Olaverri *et al.* (2007), orientan su investigación hacia la estrategia competitiva de la empresa y distinguen entre flexibilidad de gama, flexibilidad como velocidad de respuesta al mercado y flexibilidad operativa, entendida como el tiempo de recepción y entrega de los productos finales. La flexibilidad de gama se basa en la capacidad de la planta para incorporar nuevos productos que permitan satisfacer mejor las nuevas necesidades y segmentos descubiertos en los mercados; la flexibilidad de velocidad considera que una introducción rápida de nuevos productos puede darle a la empresa una notable ventaja competitiva frente a la competencia; la flexibilidad operativa se refiere en este caso a reconocer la capacidad de la empresa para responder internamente a la fabricación de los productos comprometidos.

En la literatura se encuentran múltiples estudios (Fiegenbaum y Karnani, 1991; Pine, 1993; Cusumano *et al.*, 1995; Boyer *et al.*, 1996; Ward y Duray, 2000), que indican factores que pueden influir en el desarrollo y aplicación de la flexibilidad en la empresa. Entre los factores más nombrados, destacan: la tecnología, el uso de sistemas avanzados

de organización de la producción y el trabajo, la formación y el perfil del capital humano, y las relaciones que define una empresa a lo largo de la cadena con sus proveedores y clientes (García-Olaverri *et al.*, 2007). Verdú y Gómez-Gras (2009) desde otra perspectiva, utilizan el término flexibilidad organizativa como un sistema o estructura definida por un grupo de recursos (tecnología, personal, recursos financieros, conocimientos), procesos (operaciones, tareas, rutinas) y funciones de gestión (estrategias, organización, planificar, liderar, dirigir). Para estos autores, *“la flexibilidad gerencial es como un subconjunto de flexibilidad organizativa”* clasificando dicha flexibilidad como: flexibilidad estratégica - capacidad de hacer frente a la turbulencia del entorno y de adaptarse a los cambios en ambientes híper-competitivos-; flexibilidad estructural - describe las características de organizaciones flexibles y sugiere que deberían centrarse especialmente en las personas-; flexibilidad operativa -implica capacidades comunes basadas en las estructuras de la organización u objetivos actuales.

2.2.4. DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

Desde un punto de vista más operativo, la obtención de la flexibilidad organizativa está relacionada a distintas acciones que pueden agruparse en áreas diferenciadas y que conforman enlaces con los cuales pueden efectuarse mediciones que se posibilita valorar el grado de flexibilidad de la empresa.

Las distintas dimensiones de la flexibilidad se han agrupado en la literatura de diferentes maneras, desde las más globales (Ruiz *et al.*, 2000; Ruiz y Ruiz, 2003) que distinguen entre flexibilidad productiva (Upton, 1995; Pagell y Krause, 1999; Barad y Sapir, 2003), de organización (Bueno 1996; Overholt, 1997; Lasierra, 2001) y de trabajadores (Atkinson, 1984; Ruiz *et al.*, 2000; Lasierra, 2001, 2007; Ruiz *et al.*, 2003), hasta las más desagregadas (Sethi y Sethi, 1990; De Toni y Tonchia, 2005).

Algunos estudios, como los realizados por Sánchez (1995) y Martínez y Pérez (2000), distinguen cinco dimensiones de flexibilidad: de recursos de producción, de recursos de desarrollo, de recursos organizativos, de recursos de comercialización y distribución, y de recursos de tecnología:

- Flexibilidad de los recursos de producción-> Se refiere a las flexibilidades directamente relacionadas con el proceso de producción y las flexibilidades directamente relacionadas con el producto.
- Flexibilidad de los recursos de desarrollo-> Está relacionada con la capacidad de generar diseños de productos flexibles que sirvan de base para efectuar cambios frecuentes en las líneas de productos.
- Flexibilidad de los recursos de organización-> Está caracterizada por los componentes que expresan la capacidad para adaptarse con rapidez a los cambios habidos en el entorno organizativo y productivo de la empresa.
- Flexibilidad de recursos de comercialización y distribución-> Está relacionada con la capacidad de una empresa para segmentar mercados, con la capacidad para descubrir cambios en las preferencias de los consumidores, y con la capacidad para modificar las fuentes de suministro.
- Flexibilidad de los recursos de tecnología-> Los recursos que derivan de las flexibilidades anteriores están basados en tecnologías, y por ello aquellas tecnologías cuya evolución sea más flexible proporcionarán también flexibilidad a los recursos que se basan en ellas. Una tecnología con una amplia gama de aplicaciones de producto potenciales tiene flexibilidades de mezcla y de cambio que permitirán el desarrollo de variaciones de producto basadas en la tecnología. Asimismo, una tecnología cuyos parámetros aún pueden mejorarse sustancialmente, dispone de flexibilidad de modificación que permita seguir obteniendo nuevos modelos mejorados.

En esta línea, distintos autores ponen de manifiesto que la capacidad estratégica de respuesta rápida de una empresa a través del empleo de la flexibilidad, para adaptarse y/o anticiparse a los cambios de su entorno, aumentan el desarrollo y la ventaja competitiva de la organización o unidad organizativa, de manera eficiente y variada (Sánchez, 1995; Camisón, 1996; Albizu, 1997; Wright y Snell, 1998; Volberda, 1999; Martínez y Pérez, 2000; Ruiz y Ruiz, 2003). Para ello, la organización puede desarrollar

esta capacidad, individualmente o en combinación con distintos recursos flexibles como estructura organizativa flexible, recursos humanos flexibles, sistema productivo flexible.

En un estudio más reciente, Pawlowski (2016) pone de manifiesto los conceptos modernos de gestión, para situar la flexibilidad de la estructura organizacional, haciéndola depender de: la estrategia, el entorno externo, la tecnología del proceso operativo y el tamaño de una empresa. *La estrategia organizacional, como parte de la estrategia de una empresa, desarrolla el modelo comercial de la empresa. Hay cuatro conceptos complementarios de una empresa moderna: aprendizaje, inteligente, virtual y ágil. Estos conceptos, aparecieron a finales del siglo XX como resultado de tres tendencias principales en la economía y la práctica de las ciencias administrativas en los años 80* (Pawlowski, 2016: 2332): la heurística, gestión del conocimiento y gestión de la calidad; el desarrollo de estructuras organizativas flexibles y estructuras de red externas; el desarrollo de la tecnología de comunicación electrónica.

2.2.5. FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los estudios con el enfoque en el desarrollo de las nuevas formas organizativas en las empresas, que cada vez más compiten en entornos turbulentos e innovadores, se han multiplicado en los últimos años. La transformación de las formas organizativas actuales está vinculada a la modificación de la estructura de las organizaciones, a las relaciones entre éstas y el entorno, al rediseño de la organización del trabajo y a la redefinición de las relaciones del trabajo (Ortín y Salas, 2002; Vela, 2007). Estas formas organizativas han sido descritas en distintas investigaciones conformando el nuevo modelo de estructura organizativa (Child y McGrath, 2001; Ortín y Salas, 2007; Fernández *et al.*, 2015).

Las formas organizativas conservadoras en las que predomina una estructura jerárquica muy rígida y compleja han evolucionado y los siguen haciendo hacia formas organizativas caracterizadas por un escaso número de niveles jerárquicos, presencia de grupos de trabajo, comunicación que se transforma de vertical a horizontal, y una gran descentralización del trabajo y ahorro en el tiempo de realización del mismo (Gallardo, 1996, Gándara *et al.*, 2007; Fernández *et al.*, 2015). Krijnen (1979) y Overholt (1997)

apuntan que una estructura flexible requiere descentralización en la toma de decisiones, bajo nivel de formalización y un alto grado de permeabilidad en los límites establecidos por la empresa, así como compromiso y participación.

Las características de las nuevas formas organizativas son la flexibilidad y la respuesta rápida a las demandas del entorno muy competitivo, que han sido denominadas por modelos virtuales (Del Águila y Padilla, 2003), aunque existen distintas conceptualizaciones. Por ello, Child y McGrath (2001) han apuntado cómo los conceptos posmodernismo o empresa flexible hacen referencia a nuevos principios organizativos en líneas generales, mientras que otras denominaciones como federalismo (Handy, 1992), organización en red (Castells, 1996), corporación virtual (Davidow y Malone, 1992), empresa creadora de conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995) o estructura celular (Miles *et al.*, 1997) se centran en aspectos más concretos. La causa de la gran variedad de términos está en que muchas de estas denominaciones se derivan de estudios de casos correspondientes a empresas que han sido las primeras en realizar innovaciones organizativas (Child y McGrath, 2001). En esta línea, distintos diseños organizativos como el orgánico (Volberda, 1998), multipolar (Bahrami, 1992), innovativo (Krijnen, 1979), o de redes (Liebeskind *et al.*, 1996; Birkinshaw, 2000), han sido considerados como formas de estructura organizativa. En todos ellos se plantea la necesidad de evitar actividades innecesarias, eliminar rigideces, disminuir costes estructurales y de coordinación y control, avanzando en dinamicidad, en capacidad de adaptación y en rapidez a la hora de responder al entorno competitivo.

Así que, parece que el denominador común en los nuevos diseños organizativos es la flexibilidad, cuya idea va más allá de una organización poco formalizada (Cabello *et al.*, 2002). Así, hace varias décadas, Miles y Snow (1986) hacían referencia a estructuras muy flexibles en relación a sus organizaciones “prospectivas”; Schilling y Steensma (2000) consideran la flexibilidad característica base de las denominadas organizaciones “modulares; Hitt *et al.* (1998) plantean la subcontratación, el empleo de trabajadores contingentes y otras alternativas de flexibilidad laboral externa, como vías para obtener el modularidad. Sánchez y McKinley (1998), por su parte, relacionan la flexibilidad estructural con la “juventud” de la organización, y la flexibilidad en los procesos de

producción con la “flexibilidad del producto”. Desde un punto de vista organizativo, y como apuntan Cabello *et al.* (2002), lo anterior se sustenta en la nueva definición de los papeles y las responsabilidades en la empresa, que deberían ser determinados de forma amplia, lo cual es básico en las organizaciones innovadoras.

Los procesos de decisión y comunicación en las organizaciones constituyen otro atributo relacionado con la flexibilidad de la estructura que merece especial atención. Se hace necesario que los sistemas de comunicación estén poco formalizados, con el objeto de no impedir la colaboración de distintas unidades de la empresa ante determinadas situaciones que requieran de ellas conjuntamente (Cabello *et al.*, 2002; Gándara *et al.*, 2007). Como afirman los anteriores autores, parece lógico pensar que la fluidez de comunicación aumentará en las estructuras más planas, constituyéndose como otro atributo de las nuevas formas organizativas, en la medida en que el aumento de niveles en la jerarquía puede obstaculizar la comunicación y limitar las ideas innovadoras.

Además, autores como Cabello *et al.* (2002), Horrillo y Clavero (2004) indican también como aspecto vinculado al diseño organizativo de las estructuras innovadoras, la indefinición de los límites empresariales y la formación de redes de empresas, mediante alianzas estratégicas, aunque se mantiene el interrogante sobre el conjunto de conocimientos que realmente se pueden compartir con otras empresas de la red, sin que ello conlleve un alto riesgo de perder funciones y competencias clave en la empresa.

Otro elemento que caracteriza las nuevas estructuras organizativas y que va acompañado de la reducción de niveles jerárquicos es la implantación del trabajo en equipo, dándose más importancia a la responsabilidad de cada empleado y al proceso de mejora continuo (Child y McGrath, 2001). El control de calidad ya no se hace al final de cada proceso, sino que forma parte integral del total del proceso, incorporándose el concepto de gestión de calidad total (Domínguez, 2003). Además, con los nuevos métodos de gestión cambian las exigencias hacia el empleado, teniendo que ser capaz de trabajar en diferentes divisiones de la empresa y adaptarse a los continuos cambios de la organización.

Considerando lo visto hasta ahora e intentando destacar los aspectos más relevantes, de la revisión de la literatura (Pettigrew y Fenton, 2000; Carmona y Céspedes, 2002; Cabello *et al.*, 2002; Hatum y Pettigrew, 2003; Gándara *et al.*, 2007; Bloom *et al.*, 2014; Fernández *et al.*, 2015), se desprende que en el establecimiento de las nuevas estructuras organizativas cabe destacar las siguientes actuaciones:

1) Cambio de las estructuras de gestión, es decir, las estructuras muy jerarquizadas tienden a ser eliminadas, siendo reemplazadas por organizaciones más transversales. Este cambio implica un nuevo papel de los directivos, cuyas funciones dejan de ser las de regulación y control para centrarse en la dirección estratégica.

2) Autonomía de los equipos de trabajo, introduciendo el trabajo en equipo y aumentando los niveles de autonomía y responsabilidad en relación con la consecución de objetivos, la adopción de decisiones operativas y la funcionalidad y polivalencia.

3) Creación de unidades de negocio o divisiones orientadas a los procesos y a los mercados, con mayor permeabilidad de los límites externos de la empresa, buscando la superación de estructuras que sólo atienden a la función de producir.

4) Transferencia del saber-hacer, es decir, transferencias del conocimiento o experiencia adquirida a los equipos, y cambios en el tipo de funciones con el fin de favorecer la consecución de los objetivos empresariales.

2.2.5.1. Dimensiones de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa

En relación a la flexibilidad de la estructura organizativa en las empresas, las aportaciones de distintos autores (Whittington *et al.*, 1999; Pettigrew *et al.*, 2000; Ruiz y Ruiz, 2003; Martínez y Pérez, 2003; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a; Bloom *et al.*, 2014; Brito *et al.*, 2014), apuntan a que se puede hablar de tres grupos o dimensiones: flexibilidad de recursos humanos, laboral o de puesto, flexibilidad interna de la estructura y flexibilidad externa de la estructura.

La flexibilidad de la estructura organizativa se relaciona con “los límites internos o límites entre puestos (verticales, horizontales y decisionales) y con los límites externos en

función de la necesidad de hacer frente a los entornos inciertos” de las organizaciones (Ruiz y Ruiz, 2003).

A continuación, se detalla cada una de las dimensiones de la flexibilidad de la estructura organizativa, que son consideradas en la presente investigación, con sus respectivas actuaciones flexibles en la empresa:

➤ **Flexibilidad de recursos humanos, laboral o de puestos**

La flexibilidad de los recursos humanos hace referencia a la gestión y uso de la fuerza de trabajo, y puede definirse como la capacidad de la organización para modificar el uso del factor trabajo (en términos de volumen, cualificaciones y tiempo), ante las fluctuaciones y cambios en los niveles y estructura de la demanda (Blyton y Morris, 1992). Una tipología en la clasificación de la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo es la que diferencia entre flexibilidad externa e interna (Atkinson, 1985, 1987; Streek, 1986; Grenier *et al.*, 1997), pudiéndose distinguir dentro de la flexibilidad interna entre flexibilidad funcional, flexibilidad numérica y flexibilidad financiera (Atkinson, 1985; Drago, 1998; Lasierra, 2001; Vela, 2007). De ellas, son las dos primeras -la flexibilidad funcional y la flexibilidad numérica- las que afectan directamente al diseño de puestos de una estructura flexible (Ruiz y Ruiz, 2003; Vela *et al.*, 2014; Kossek y Thompson, 2015). La flexibilidad financiera ayudará a la consecución de las otras dos flexibilidades, mediante sistemas retributivos basados en las competencias y en la evaluación del desempeño del trabajador (Atkinson, 1984; Albizu, 1997).

En cuanto a la flexibilidad interna, ésta sólo afecta a la organización interna de la empresa y está relacionada con la capacidad para hacer frente a las fluctuaciones y cambios en la demanda utilizando la mano de obra existente, por ejemplo, con horas extra, jornada flexible o flexibilidad de tareas. Por el contrario, la flexibilidad externa se refiere al empleo de mano de obra externa cuando es necesaria (contratos temporales), y contratos a tiempo parcial orientados a cubrir aquellas actividades que por sus características no requieren el uso de fuerza de trabajo durante una jornada de trabajo normal (Recio, 1997). La flexibilidad salarial se refiere a una serie de prácticas (moderación salarial, incentivos salariales individuales, etc.) para reducir las rigideces

salariales, cuyo objetivo es ajustar los costes laborales a las fuerzas de la demanda y la oferta del mercado de trabajo, y establecer un sistema de remuneración que acompañe los criterios de movilidad, rendimiento y cualificaciones de la empresa (Martín, 1995; Lasiera, 2001).

Por su parte, Grenier *et al.* (1997) indican que la flexibilidad de los recursos humanos en su conjunto puede ser estudiada como flexibilidad interna y flexibilidad externa, y que, desde un punto de vista operativo, puede ser analizada atendiendo a la organización del trabajo, y al volumen de actividad-mano de obra necesaria en la empresa. La flexibilidad interna hace referencia a la habilidad de la empresa para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno, utilizando para ello mano de obra interna, mientras que la externa también busca reforzar la adaptación de la empresa a las circunstancias cambiantes, pero basándose principalmente en el mercado externo de trabajo. Para estos autores, la combinación de los dos puntos de vista dará lugar a cuatro estrategias diferentes de flexibilidad: flexibilidad numérica, flexibilidad funcional, externalización y flexibilidad en el tiempo de trabajo.

La flexibilidad funcional como afirman Ruiz y Ruiz (2003: 6) se puede definir *“como la capacidad de la organización para conseguir sustituibilidad en el trabajo mediante un personal polivalente y multicualificado que se pueda redistribuir entre distintas tareas, actividades o puestos con el fin de responder a la incertidumbre del entorno (cambios en la demanda, tecnológicos y de producción) o situaciones del día a día (suplir a un trabajador, promocionarlo o darle una visión global de la organización)”*. Es decir, la flexibilidad funcional se corresponde con la capacidad para adaptar y redistribuir a los empleados a las diferentes actividades y tareas y por lo tanto hemos de considerar a un tipo de trabajador con múltiples conocimientos, habilidades y conductas, y capaz de realizar un mayor número de tareas de las específicamente definidas en su puesto de trabajo (Atkinson y Meager, 1986a; Arroyo y Rodríguez, 1999; Fernández *et al.*, 2015).

La flexibilidad numérica hace referencia a la capacidad que posee la empresa para ajustar su fuerza de trabajo, según sean sus exigencias, es decir, la capacidad para ajustar el nivel de empleo al nivel de trabajo que sea preciso realizar en un periodo determinado ante la contracción o expansión de la demanda de su producto y/o servicio (Atkinson,

1984). Ruiz *et al.* (2000) señalan que esta flexibilidad puede obtenerse utilizando recursos humanos adicionales o suplementarios, fácilmente adaptables en número, y/o cambiando los modelos de tiempo de trabajo de los actuales recursos, configurando cuatro modalidades: la flexibilidad numérica propiamente dicha, la flexibilidad de distanciamiento o externalización, la flexibilidad de salida, y la flexibilidad interna o del tiempo de trabajo.

La externalización consiste en la sustitución de un contrato laboral por un contrato mercantil, como forma de conseguir la realización de un trabajo (Atkinson y Meager, 1986b; Martínez-Sánchez *et al.*, 2007a, 2009a), y a diferencia de la mayor parte de las formas de trabajo flexible, esta modalidad no implica necesariamente formas no estandarizadas de trabajo, desde el punto de vista del trabajador (Hutchinson y Brewster, 1995). Por otro lado, la flexibilidad interna o del tiempo de trabajo se configura a través de una serie de prácticas cuyo objeto es la modificación de la duración y programación del tiempo de trabajo de los empleados de la empresa.

➤ **Flexibilidad interna de la estructura**

La flexibilidad interna de la estructura organizativa abarcaría el aplanamiento, horizontalidad y descentralización.

El aplanamiento consiste en la reducción del número de niveles jerárquicos intermedios que no aportan valor, con el objeto de acortar el período de tiempo entre decisión y acción y disminuir la línea de mando. Una estructura plana proporciona un mayor acercamiento al cliente y una respuesta más rápida y flexible a la demanda del entorno (Bresnen y Fowler, 1996, Rastrollo y Castillo, 2004; Gándara, 2007).

Según Pérez Valls *et al.* (2013, 2016) la reducción del número de niveles jerárquicos en una empresa hace que los directivos deban ser más conscientes de los procesos que guían las operaciones del día a día, a la vez que potencia que los trabajadores desarrollen habilidades que les permitan sacar adelante su trabajo. Esto facilita el flujo de información y conocimiento (Russo y Harrison, 2005). Del mismo modo facilita que las decisiones sean más fácilmente implementadas.

La reducción de niveles jerárquicos, según Campos Nuño (2016) trae consigo implicaciones importantes, que consistirán en lo siguiente:

- Las competencias de los trabajadores se elevan y se ensanchan y la responsabilidad de los mismos sobre la calidad aumenta.
- Se facilita una comunicación directa entre la alta dirección y los empleados sobrepasando los mandos intermedios y, por otro lado, permite una comunicación directa difuminando las posiciones jerárquicas existentes en la organización (se sustituyen las relaciones de autoridad por relaciones de comunicación).
- Desinhibe a los individuos de bajo nivel jerárquico respecto de lo que deben decir a sus superiores, al usar un medio impersonal en la comunicación.
- Además, la formación de equipos, así como los nuevos criterios de ordenación del trabajo hacen que tanto los niveles de autoridad como el número necesario de directivos puedan reducirse de forma sustancial. Ello conlleva a un aplanamiento de los organigramas, ampliación del área de control, reducción de niveles jerárquicos y se reducen los costes burocráticos.

Según Rastrollo y Castillo (2004), la reducción de la jerarquía se logra mediante combinación de tareas relacionadas entre sí y antes fragmentadas, y a través de la descentralización del proceso de toma de decisiones, lo que supone no sólo una menor diferenciación vertical, sino también un cambio en los criterios de agrupación del trabajo con la finalidad de dotar de nuevos contenidos a las funciones de dirección intermedia, más allá de la mera supervisión directa.

La horizontalidad hace referencia a la organización del trabajo por proyectos, llevados a cabo por equipos multifuncionales con autonomía y responsabilidad sobre su gestión (Whittington *et al.*, 1999; Ruiz *et al.*, 2003; Verdú Jover, 2002; Ruiz y Ruiz, 2003; Bloom *et al.*, 2014). Ello implicará una organización del trabajo en torno a procesos de negocio o flujos de trabajo y no en torno a tareas (Hammer y Champy, 1994; Lorino, 1995), para enlazar mejor las actividades de los empleados con las necesidades y capacidades de clientes y proveedores.

Según Gándara *et al.* (2007: 18), “*la facilidad de comunicación derivada de la horizontalidad permite articular el trabajo en equipos de redes de alta capacidad, de modo que el valor creado se genera a través del intercambio en redes abiertas, al potenciar la flexibilidad, la innovación, la responsabilidad y el carácter emprendedor del factor humano*”.

La horizontalidad también implicará una gestión en torno a los equipos en lugar de los individuos. La unidad básica pasará a ser el equipo de trabajo, tanto para la organización de las tareas, como para la toma de decisiones y la retribución según resultados (Salas, 1993; Hodge *et al.*, 1998). La ruptura de las fronteras no sólo afectará a la dimensión horizontal, sustituyéndose el departamento por el equipo transfuncional, sino también a la vertical, al enriquecerse las competencias de los equipos que asumen una posición transjerárquica (Robbins, 1996).

La descentralización en la estructura proporciona la transferencia de poder y/o responsabilidad del proceso de toma de decisiones y por tanto está vinculada al control que el trabajador ejerce sobre las tareas que realiza (Mintzberg, 1984; Camisón, 1999; Hales, 1999; Verdú Jover, 2002; Ruiz *et al.*, 2003; Ruiz y Ruiz, 2003; Bloom *et al.*, 2014). Para responder de forma rápida al entorno, la toma de decisiones tiene que situarse en las personas o unidades más cercanas al mismo. La descentralización no es un concepto nuevo, sino una de las dimensiones estructurales tradicionalmente estudiadas por los teóricos de la organización (Mintzberg, 1984; Robbins, 1996). Sin embargo, si es uno de los términos más ambiguos y discutibles respecto al diseño de la estructura organizativa.

Según Gándara *et al.* (2007), la descentralización supone una redefinición de los mecanismos de coordinación y control de la organización. La coordinación se logra mediante fórmulas basadas en la adaptación mutua y en la estandarización de normas antes que en la supervisión directa o en la normalización de métodos, productos o habilidades. El compromiso organizativo (Bayona *et al.*, 2000) lleva a una progresiva sustitución del control externo por el control interno, ya que la supervisión tradicional se suple por una relación basada en la confianza, en la interiorización de valores y en la existencia de objetivos compartidos (Morales y Ariza, 1997).

➤ **Flexibilidad externa de la estructura**

La flexibilidad externa de la estructura permite que la organización se centre en la realización interna de sus actividades esenciales y comparta o externalice aquéllas en que otras organizaciones son más eficientes a través de relaciones contractuales de cooperación y subcontratación, con el fin de conseguir una mayor orientación al cliente o mercado (Bueno, 1996; Ruigrok *et al.*, 1999; Vela, 2007; Martínez-Sánchez *et al.*, 2007c, 2010; Brito *et al.*, 2014).

La subcontratación se define como la externalización de actividades de la cadena de valor que no son esenciales a su negocio (Canet *et al.*, 2000; Espino y Padrón 2004; Martínez *et al.*, 2010).

La externalización implica la transferencia a otra empresa de la responsabilidad de la función física del negocio y del conocimiento tácito y codificado (Gilley y Rasheed, 2000). Además, puede realizarse con todo tipo de actividades, tanto estratégicas –marketing o investigación y desarrollo– como tácticas –contabilidad o mantenimiento–. Las razones existentes para externalizar dichas actividades pueden ser de distinto tipo (Gilley y Rasheed, 2000; Harland *et al.*, 2005; Martínez *et al.*, 2010). Unas veces la razón es económica para reducir costes fijos en la empresa aprovechar las economías de escala y experiencia que tienen los proveedores especializados en las actividades que se externalizan. En otras ocasiones, la razón es la mayor flexibilidad que dispone la empresa para: trasladar los cambios en la demanda a sus proveedores; disponer de las tecnologías más avanzadas en sectores que cambian con mucha frecuencia; o reducir el tiempo de desarrollo y fabricación de los nuevos productos (Martínez *et al.*, 2010).

La cooperación (o alianzas estratégicas), se refiere a la actividad conjunta entre los socios para lograr las metas mutuamente compatibles, que de otro modo serían inviables o costosas. Es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que se unen y comparten parte de sus capacidades y/o recursos. Las empresas cooperan motivadas por los beneficios potenciales de acciones conjuntas entre los agentes o socios, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Dalton, 1999; Martínez y Pérez, 2003; Martínez-Sánchez *et al.*, 2007c, 2009b; Vela *et al.*, 2011, 2014; Brito *et al.*, 2014).

Debido a la creciente importancia del conocimiento especializado y al imperativo de ajustarse rápidamente a los cambios en un entorno también crecientemente incierto, las relaciones entre empresas, basadas principalmente en el conocimiento, se hacen incluso más importantes que las propias relaciones internas de la empresa (Dyer y Nobeoka, 2000). Así, dada la rápida proliferación de alianzas y otras formas de relaciones interempresariales en muchos sectores, no es posible entender el comportamiento y resultados de la empresa si no se incluye en el análisis las relaciones estratégicas de las que la empresa forma parte (Gulati *et al.*, 2000). Además, la cooperación empresarial ofrece a las pequeñas y medianas empresas la oportunidad de acceder a recursos que les capacitan colectivamente para enfrentarse a desafíos más complejos. En este sentido, Martínez y Pérez (2002, 2003) evidenciaron que los proveedores de automoción con un mayor nivel de cooperación interorganizativa utilizaban más intensivamente las prácticas de desarrollo de nuevos productos y tenían un impacto más positivo en el resultado de innovación que sus competidores. Además, la cooperación interorganizativa requerirá el uso de sistemas de información interorganizativos que otros estudios han demostrado que generan flexibilidad interna, mejorando la capacidad de respuesta y otras dimensiones de resultados (Golden y Powell, 2004; Melián-González y Bulchand-Gidumal, 2016).

2.2.5.2. Flexibilidad de la Estructura y Resultados de las Empresas

La incertidumbre y competencia que genera el entorno en el que se desenvuelven las empresas, ha forzado la aparición de innovaciones en las formas de organizar el trabajo, desarrollándose nuevos modelos cuyo factor clave de éxito reside en la flexibilidad organizativa, que permite afrontar a las empresas los cambios constantes de dicho entorno.

En los últimos años se ha producido un incremento en el número de estudios que se centran en el desarrollo de nuevas formas organizativas y los resultados empresariales (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a, 2009b; Claver *et al.*, 2011; Vela *et al.*, 2011, 2014; Martínez-Sánchez *et al.*, 2014; Whyman *et al.*, 2014; Xiu *et al.*, 2017) y muchas de las afirmaciones y evidencias demostradas se basan en estudios de empresas concretas e

innovadoras, suponiendo que son el referente más adecuado para todas las organizaciones, independientemente del marco institucional o del tipo de actividad que desarrollan.

La literatura al respecto pone de manifiesto que el nexo común entre los diferentes trabajos orientados en este sentido es la necesidad de superar los diseños estructurales de naturaleza burocrática por nuevas fórmulas que deriven en una mayor flexibilidad organizativa y que orienten a la empresa hacia el aprendizaje e innovación (Camisón y Villar, 2010; Claver *et al.*, 2011).

Los estudios que se centran en la flexibilidad de la estructura organizativa y su relación con los resultados se pueden clasificar básicamente en tres grupos. El primer grupo comprende aquellos trabajos que analizan las diferentes características organizativas y diseños estructurales que son determinantes para la innovación en la empresa, y su relación con los resultados (Cabello *et al.*, 2002; Whittington *et al.*, 2009; Claver *et al.*, 2011; entre otros), así como la aparición de nuevas formas estructurales, la creciente importancia de las relaciones inter-organizativas y el desarrollo de las tecnologías de la información, entre otros temas (Horrillo y Clavero, 2004; Gándara *et al.*, 2007; Benito, 2009).

Aunque, si bien en esta línea de investigación hay muchos estudios sobre innovación y diseños organizativos, las distintas formas de contemplar estos conceptos y los resultados de las innovaciones han hecho difícil llegar a conclusiones sobre cuáles son los aspectos organizativos básicos que propician tales innovaciones (Escorsa y Valls, 2000; Martínez *et al.*, 2014). En cuanto al efecto que tienen las estructuras organizativas novedosas en los resultados empresariales, éste principalmente se ha estudiado, como apuntan Cabello *et al.* (2002), a través del efecto en la reducción de costes o del aumento de las ventas (González *et al.*, 1997), la participación de los nuevos productos en las exportaciones (Buesa, 1998; Rodríguez, 1999), o porcentaje que supone la cifra de venta de los nuevos productos en la cifra total de negocio (Buesa y Molero, 1998).

Un segundo grupo de trabajos analiza la flexibilidad de la estructura organizativa, como atributo esencial de los modelos “orgánicos”. Así, Milles y Snow (1986)

consideraron estructuras altamente flexibles en sus organizaciones “prospectivas”; Daft y Lewin (1993) y Post (1997), entre otros, consideran la flexibilidad característica primordial de las organizaciones “modulares”; Hitt *et al.* (1998) proponen la subcontratación, la contratación de trabajadores contingentes y otras formas de flexibilidad laboral externa, como formas de alcanzar la “modularidad”, y Ayas (1996), entre otros, profundiza en las redes de equipos autogestionados.

Por último, un tercer grupo de trabajos mantiene como objetivo principal analizar el efecto de la flexibilidad de la estructura organizativa sobre los resultados de la organización (Ichniowski *et al.*, 1997; Ruiz y Ruiz, 2002, 2003; González y Nieto, 2004; Ruiz *et al.*, 2004, Roca *et al.*, 2008; Camisón y Villar, 2010), entendiendo por tal flexibilidad el conjunto de actuaciones que se derivan de la flexibilidad de puestos o laboral, de la flexibilidad interna de la estructura (aplanamiento, horizontalidad y descentralización), y de la flexibilidad externa de la estructura (externalización y alianzas estratégicas), aunque la mayoría de los estudios son descriptivos, sin profundizar de forma empírica en las relaciones entre los distintos conceptos.

Además, hay que apuntar que apenas existen estudios empíricos que evidencien el efecto de las distintas formas/prácticas flexibles de organización en su conjunto y los resultados de la empresa (Ruiz y Ruiz, 2003), ni tampoco estudios que justifiquen la relación entre las distintas prácticas organizacionales en empresas flexibles y su efecto en los resultados de las empresas (Vela, 2007).

2.3. FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Como se ha indicado en apartados anteriores, la flexibilidad proporciona a las empresas ventajas competitivas y una mayor capacidad de respuesta y adaptación a las condiciones del entorno en el que actúan.

Son escasos los estudios sobre prácticas de flexibilidad en empresas de servicios, y más concretamente, en el sector turístico, siendo más frecuentes las investigaciones en el ámbito de la industria (Camisón *et al.*, 2010; Gordon, 2014; Martínez *et al.*, 2014; Vela *et al.*, 2011, 2014).

Hace ya algunas décadas, algunos autores clásicos como Poon (1993), Sheldon (1997), Buhalis (1998) y Buhalis y Law (2008) evidenciaron cómo las TIC habían revolucionado la industria del turismo, la importancia de las mismas en el sector y cómo habían afectado a la productividad y comercialización del producto turístico, intuyendo la necesidad de nuevas estructuras organizacionales. Posteriormente, autores como Golden y Powell (2000, 2004), pusieron de manifiesto cómo las TIC podían influir en la flexibilidad de las empresas y su estructura.

En relación a la flexibilidad de puestos de trabajo en el sector turístico, algunas investigaciones han planteado una serie de evidencias sobre dichos puestos (Ladkin, 2006; 2011; Baum, 2015; Riley *et al.*, 2002). Así, Riley *et al.* (2002) y Ladkin (2006) indican que la diversidad interna del sector turístico en cuanto a subsectores de actividad, tamaño de las empresas o fluctuaciones en la demanda, entre otros, lleva a la existencia de diferentes empleos, cualificaciones y trabajadores. Marrero *et al.*, (2016: 143) apuntan que *“tradicionalmente, la literatura académica ha situado al sector turístico en el ámbito de los mercados secundarios de trabajo, debido a la abundancia de empleos de baja cualificación. Pero en los últimos años se ha venido a poner en cuestión esta visión negativa, debido a cambios organizativos y tecnológicos acaecidos en el sector, a la mejora de los niveles educativos formales en algunas ocupaciones, y a una reconsideración de la cualificación en las actividades de servicios”*. En esta línea, hay otros estudios que constatan la influencia del sector de actividad en la contratación de empleo no estándar, siendo el sector del turismo uno de los que presenta tasas significativamente más elevadas en este tipo de empleo (Berkhout y Van Den Berg, 2010).

Almeida *et al.*, (2009) evidencia en su estudio sobre empresas del sector hotelero, que la competitividad de estas empresas dependerá de la flexibilidad organizativa, determinada por el grado de subcontratación de las actividades no básicas, por la flexibilidad organizativa interna y por la posibilidad de que los clientes puedan disponer de auto servicio para toda una variedad de actividades o procesos (por ejemplo, auto búsqueda y reservas). La actividad y servicios turísticos están sujetos *“a los nuevos hábitos de los turistas, a la mayor cultura turística de los clientes, a los profundos cambios del entorno, al aumento de la competencia y a la nueva crisis económica, entre otras*

cuestiones. Por ello, estas empresas tienen que estar dotadas de estructuras organizativas flexibles que les permitan adaptarse de forma ágil a estas situaciones” (Almeida et al., 2009: 92).

Siguiendo con esta línea argumental, Bosch y Suárez (2004) apuntaron que el empleo del sector turismo era, como resultado de la estacionalidad, flexible y precario -al menos en puestos operativos- pero actualmente esta situación ha cambiado (Marrero et al., 2016). Además, la flexibilidad interna está asociada a la posibilidad de desempeñar funciones en diversos puestos de trabajo dentro de ella, lo que requiere personal polivalente, con múltiples capacidades.

Como indica Santandreu et al., (2013) en relación al sector turístico, estas empresas flexibles necesitan modificar sus estructuras internamente sin tener que someterse a cambios traumáticos. La flexibilidad interna se asocia a la búsqueda de nuevas estructuras organizativas que, en términos generales, se caracterizan por pasar de diseños jerárquicos a otros más descentralizados (Balogun y Jonson, 2004).

2.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO DOS

En este capítulo se ha llevado a cabo una revisión de la literatura sobre los dos temas claves en la presente Tesis doctoral, la tecnología de la información y la comunicación y la flexibilidad de la estructura organizativa. Todo ello, al objeto de sentar las bases para el estudio del uso de las TIC y la flexibilidad de la estructura en las empresas de turismo de negocios y eventos de Brasil.

Así, en primer lugar, se presentan distintas definiciones de TIC en la literatura, sus efectos e importancia en la sociedad y en la estructura de las organizaciones, y su aplicación en el segmento del turismo. Algunos autores han constatado que, a partir de la aparición de Internet en las aplicaciones de gestión del turismo, el progreso tecnológico y el turismo han evolucionado conjuntamente. Los efectos transformadores de las TIC han impulsado desde el año 2000 el desarrollo de una gama de nuevas herramientas y servicios, para facilitar la interacción global entre los agentes en todo el mundo. Se

destaca el rápido desarrollo de las TIC y cómo su avance ha afectado a las funciones de distribución y a la estructura de canales de comercialización.

Considerando este contexto, en la figura 2.1 se presentan las tecnologías utilizadas para llevar a cabo las funciones del negocio turístico, que representan los cambios del paradigma y la reingeniería de procesos empresariales que han remodelado la industria turística.

En relación a la influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico, y con el creciente uso de las tecnologías, la estructura tradicional del sistema de distribución se ha visto transformada. Actualmente, los proveedores, distribuidores y consumidores, se benefician de las aplicaciones tecnológicas, especialmente a partir del avance del uso de Internet, lo que permite a los proveedores turísticos una comunicación directa con sus clientes en igualdad de condiciones (figura 2.2). Con el cambio en la estructura tradicional del sistema de distribución por el uso de Internet, se ha proporcionado un canal directo de distribución al consumidor. Esto ofrece una mayor autonomía al consumidor, pasando a ser un participante en el proceso de producción y distribución del servicio. Los intermediarios del canal de distribución tienen la posibilidad de hacer uso de las nuevas tecnologías para facilitar sus relaciones, tanto con los proveedores de servicios como con los mercados finales. Las posibilidades y la configuración de las relaciones se han ampliado entre los agentes que configuran el sistema del canal de distribución, como se presenta en la figura 2.3.

En el caso específico del turismo MICE, hay un intercambio de información entre el organizador de MICE y cada uno de los tres agentes de contacto. Es decir, la información necesita fluir entre un organizador de reuniones, los intermediarios de viajes y los proveedores de viajes (figura 2.4). Además, en este epígrafe se presentan evidencias de cómo las TIC no sustituyen a los viajes, convirtiéndose en aliadas de la movilidad corporativa.

Las TIC han revolucionado la gestión estratégica y la manera de comercialización de las organizaciones contemporáneas, con el cambio de paradigma que ha transformado las “mejores” prácticas de negocios a nivel mundial. También han transformado la posición

estratégica de las organizaciones, al cambiar la eficiencia, la diferenciación, los costes operacionales y el tiempo de respuesta de las mismas. La reingeniería del proceso de reserva ha permitido a los consumidores, así como la industria de turismo, ahorrar un tiempo considerable en la identificación, y poder fusionar, reservar y adquirir productos turísticos.

Por último, el epígrafe uno concluye afirmando que la capacidad tecnológica de un agente intermediario MICE es la característica clave en el sistema de distribución turístico actual, puesto que con el uso de las TIC aumentan las ventajas competitivas y se puede proporcionar más flexibilidad a las empresas ante las incertidumbres y los cambios del entorno, y en concreto a las agencias TMC y DMC.

En el segundo epígrafe, se ha definido la flexibilidad en términos generales, para pasar posteriormente a conceptualizar la flexibilidad de la estructura organizativa y clasificar sus distintas dimensiones.

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo de este epígrafe, dar una definición única y concreta a cerca de la flexibilidad es difícil, ya que existen múltiples definiciones que dependerán de la disciplina en la que se haga uso y de la perspectiva de su análisis. Se evidencia, por tanto, la complejidad de su definición, dado el carácter multidimensional y polimórfico de dicho término.

En relación a la flexibilidad organizativa, también se indica en este epígrafe cómo se han atribuido múltiples significados a dicho concepto, aunque en todos ellos se relaciona el término con una combinación de capacidades y atributos que facilitan los ajustes de la organización ante los cambios del entorno. En los estudios en relación al concepto, la flexibilidad representa un elemento vital en la gestión de la incertidumbre, que conlleva la búsqueda y adquisición de aquellos recursos flexibles que encajen en un mayor número de opciones estratégicas, y la necesidad de una coordinación flexible entre dichos recursos, de forma que se pueda maximizar la flexibilidad inherente a los mismos.

Las diferentes dimensiones de la flexibilidad se han clasificado en la literatura de distintas maneras, desde las más globales hasta las más desagregadas, aunque de una u otra forma, en todas ellas aparece la flexibilidad de la estructura organizativa, aspecto

clave en la presente investigación.

En este epígrafe, también se pone de manifiesto cómo la transformación de las formas organizativas está vinculada a la modificación de la estructura de las organizaciones. Las formas organizativas tradicionales en las que predomina una estructura jerárquica rígida y compleja han evolucionado hacia formas organizativas caracterizadas por un escaso número de niveles jerárquicos, presencia de grupos de trabajo, comunicación que pasa de vertical a horizontal y una gran descentralización del trabajo y ahorro en el tiempo de realización del mismo. Es decir, formas organizativas caracterizadas por su flexibilidad y que buscan dar respuesta a las demandas de un entorno muy competitivo. La flexibilidad de la estructura organizativa se relacionará, por tanto, con los límites internos o límites entre puestos y con los límites externos, en función de la necesidad de hacer frente a los entornos inciertos, lo cual implica considerar en nuestra investigación tres dimensiones de flexibilidad de la estructura organizativa: flexibilidad de puestos o de recursos humanos, flexibilidad interna de la estructura y flexibilidad externa de la estructura.

Por último, el capítulo termina con un epígrafe en el que se pone de manifiesto la escasez de estudios empíricos que evidencien la relación entre las distintas formas flexibles de organización y los resultados de las empresas, y más concretamente la relación entre flexibilidad de la estructura organizativa en las empresas del sector turístico y sus resultados.

CAPÍTULO 3

TIC Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

OBJETIVOS, MODELOS DE ANÁLISIS E

HIPÓTESIS DE TRABAJO

3.0. INTRODUCCIÓN

En el capítulo dos se ha puesto de manifiesto cómo las TIC han contribuido a la flexibilidad de la organización, propiciando un cambio en la naturaleza de los límites organizativos, ayudando a las empresas a responder a las condiciones cambiantes del mercado. También se ha planteado el concepto de flexibilidad, atendiendo a su carácter multidimensional, se ha definido la flexibilidad organizativa en general y la flexibilidad de la estructura organizativa en particular, para pasar posteriormente a clasificar las dimensiones de esta última. En el capítulo tres, se va a abordar el estudio conjunto de la flexibilidad de la estructura organizativa y el uso de las TIC con las perspectivas teóricas utilizadas, se plantearán los objetivos de la investigación, los modelos de análisis y las hipótesis de trabajo.

Así, en el *primer epígrafe* se presentan los diferentes enfoques metodológicos para abordar el estudio de la flexibilidad de la estructura organizativa y las TIC, enmarcados en el ámbito de la Dirección Estratégica: Teoría de Recursos y Capacidades, ampliada con el enfoque de Capacidades Dinámicas y con la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento. Además, como perspectivas complementarias se considera el Modelo de Aceptación Tecnológica y la Perspectiva de Usos y Gratificaciones, por ser ambas plenamente aceptadas y utilizadas en el ámbito de las TIC. Como se expondrá más adelante, son muchos los autores que justifican y recomiendan la utilización de teorías complementarias para explicar ciertos fenómenos, así como los que consideran insuficiente el uso de ciertas teorías por lo que proponen ser ampliadas con otras.

Una vez presentados los enfoques metodológicos para el estudio de las TIC y la flexibilidad de la estructura organizativa, en el *segundo epígrafe* se plantea el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos a conseguir y los diferentes modelos de estudio. El objetivo central de la presente Tesis Doctoral es estudiar, partiendo de una extensa revisión de la literatura, la relación que existe entre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las agencias TMC y DMC y la

flexibilidad de la estructura organizativa, y el efecto que esta última tiene en los resultados de estas agencias; previa elaboración y validación de las escalas de medida de las variables implicadas.

El capítulo continúa con el *epígrafe tres*, en el que se exponen y justifican las distintas hipótesis de estudio, y se cierra con el *epígrafe cuatro*, en el cual se presenta un resumen sobre las principales cuestiones tratadas en este capítulo.

3.1. ENFOQUES METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS TIC Y DE LA FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Antes de abordar las teorías y enfoques metodológicos utilizados en el estudio de las TIC y la flexibilidad de la estructura organizativa, hay que apuntar que existe controversia en la literatura sobre si son los recursos humanos o son las prácticas aplicadas sobre ellos, lo que constituye la verdadera ventaja competitiva para la empresa.

Algunos autores señalan a los recursos humanos como los factores determinantes de las diferencias existentes entre las empresas, y que son las diferencias entre los recursos de unas y otras las que conducen a resultados diferentes (Bayo y Merino, 2000; Galbreath, 2005; Rivero y Dabos, 2017). Por otro lado, la mayoría de los trabajos encontrados en la literatura sobre dirección estratégica de los recursos humanos parten de la base de que son las políticas con unas coherentes prácticas o acciones llevadas a cabo sobre los recursos humanos, las que dan lugar a la obtención de mejores resultados a las empresas (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Colbert, 2004; Perufo *et al.*, 2017); aunque no existe consenso sobre las circunstancias en las que las empresas implantan estas políticas, ni el motivo por el que, una vez implantadas, no se consiguen los mismos resultados e incluso, en ocasiones, ni se logran implantar con éxito (Sastre y Aguilar, 2003; Ordiz, 2000, 2004). Mientras que una tercera corriente considera que la empresa debe tratar de obtener ventaja competitiva a través de la complementariedad entre recursos humanos y prácticas de recursos humanos (Carmona *et al.*, 2000; De Saá y García, 2000, 2002; Michie y Sheehan, 2005; Rivero y Dabos, 2017).

A partir de aquí, cabe afirmar que la gestión y dirección de los recursos humanos puede ser entendida como una de las áreas de mayor relevancia dentro de la empresa, una vez reconocida la importancia de las personas en la consecución de una ventaja competitiva y de la mejora de resultados. Sin embargo, la gestión de los recursos humanos ha sido considerada y desarrollada de diferentes maneras, en función de las teorías o enfoques vigentes en cada momento del tiempo. Dichas teorías proceden de diferentes disciplinas como psicología, economía, sociología y gestión de empresas (Wright y McMahan, 1992). Además, el desarrollo de la función de recursos humanos ha estado estrechamente vinculado al de la dirección de empresas, dado que se puede buscar su origen en la especialización en una de las funciones y responsabilidades básicas de los directivos, como es la coordinación de la fuerza de trabajo (Sastre y Aguilar, 2003).

De esta forma, las diferentes formas de pensamiento predominantes en la dirección y organización de empresas han ido influyendo, poco a poco, en la configuración de la gestión de los recursos humanos, tanto desde un punto de vista práctico, como en la manera de abordar su estudio por los investigadores, es decir, desde un punto de vista teórico. Siguiendo a Sastre y Aguilar (2003), la evolución de la dirección de personal ha venido marcada por las siguientes corrientes y teorías:

- En los inicios y primeras etapas de la dirección de personal: la Organización Científica del Trabajo, la Escuela de Relaciones Humanas y la de Comportamiento.
- En los años setenta y ochenta: los Enfoques de Sistemas y Contingente.
- A partir de los noventa: la Teoría del Capital Humano, la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de Agencia, la Teoría Institucional, la Teoría del Comportamiento y la Teoría de Recursos y Capacidades.

Uno de los rasgos que caracteriza la última etapa en la evolución de la gestión de los Recursos Humanos es el reconocimiento de los recursos humanos como recursos estratégicos, capaces de generar y sostener una ventaja competitiva para la empresa; afirmación que se apoya en la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Barney, 1991; Conner, 1991; Kaufman, 2015; Delery y Roumpi, 2017). Según esta teoría la

empresa puede conseguir una ventaja competitiva creando valor de una manera que resulte difícil de imitar por los competidores. Para que un recurso se constituya en una fuente de ventaja competitiva debe añadir valor a la empresa, ser único y escaso, ser difícil de imitar, no tener sustitutos directos y ser susceptible de apropiación (Grant, 1991; Barney, 1991, 1995; Barney *et al.*, 2012). Los recursos humanos, al poseer estas características pueden constituirse como una fuente de ventaja competitiva duradera (Wright y MacMahan, 1992; Wright *et al.*, 1994; Becker y Gerhardt, 1996; Campbell *et al.*, 2012).

De forma paralela, el estudio de las TIC por parte de los investigadores ha venido condicionado por su propio desarrollo tecnológico en la década de los ochenta, pero también, por las necesidades y preocupaciones de los directivos según el momento que atravesaban las empresas y los mercados (Pérez y Dressler, 2007; Buhalis y Law, 2008; Buhalis, 1998, 2013; Drnevich y Croson, 2013).

Así, en una situación de globalización de los mercados y por tanto en un entorno de competitividad creciente entre las empresas, se han desarrollado investigaciones centradas en los efectos de las TIC sobre el sector, la industria, la estructura de los mercados, y las estrategias competitivas. La primera toma de contacto de las TIC con la administración de empresas coincide con el predominio del paradigma de la Teoría Económica y la Organización Industrial.

En un segundo periodo, el interés de los directivos se centra en las propias organizaciones, ya que consideran que a partir de éstas se obtienen de forma interna resultados extraordinarios y ventajas competitivas. Las investigaciones llevadas a cabo a partir de entonces, se centran en verificar los efectos de las TIC sobre los costes de transacción y su influencia sobre las estructuras de gobierno (Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de Agencia desde el paradigma de la Economía de la Empresa).

Finalmente, ya, en un tercer periodo, y desde un enfoque más cercano a la Teoría Organizativa, pero sin un enfoque teórico exclusivo, se ha abordado ampliamente el estudio de las TIC y su impacto en la estructura organizativa. A partir de ideas como la necesidad de la adaptación de las organizaciones al contexto o la posesión y explotación

de ciertos recursos que son valiosos, raros e inimitables y que proporcionan ventaja competitiva a la empresa, surge la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resources Based View* o RBV). Al amparo de esta teoría se ha analizado la influencia de las TIC en la obtención de ventajas competitivas, la importancia de las capacidades tecnológicas, así como la relación de las TIC con el resto de los recursos de la empresa (Keen, 1993; Powell y Dent-Micallef, 1997; Amit y Zott, 2001; Águila *et al.*, 2003; Drnevich y Croson, 2013; Gu y Jung, 2013).

Considerando lo expuesto, tanto para gestión de recursos humanos como para las TIC, la Teoría de Recursos y Capacidades se ha convertido en las dos últimas décadas en uno de los paradigmas más influyentes, dando lugar a una gran variedad de literatura en el marco de la Dirección Estratégica. Sin embargo, algunos investigadores consideran que la perspectiva basada en los recursos no es suficiente por sí sola para lograr una ventaja competitiva, por lo que se han sugerido dos extensiones a la misma. Por un lado, la perspectiva de Capacidades Dinámicas. Los mercados se encuentran en constante cambio, por lo que cabe pensar que los recursos y capacidades de la empresa también han de estar en constante cambio, acorde al mercado, para que la empresa pueda mantener la ventaja competitiva alcanzada (Rivera y Figueroa, 2013). Las empresas con más éxito serán aquellas, cuyas organizaciones sean más flexibles, utilicen sistemas de gestión basados en el conocimiento y consigan ventajas competitivas a partir de las capacidades dinámicas que posean (Teece, 2000; Lendzion, 2015). El término dinámico enfatiza la importancia de la adaptación de la capacidad a un entorno cambiante por lo que, las capacidades dinámicas se convierten en elemento fundamental para mantener la ventaja competitiva de la empresa a lo largo del tiempo.

Por otro, se ha criticado el hecho de que la Teoría de Recursos y Capacidades no distinga entre diferentes tipos de capacidades, por lo que algunos investigadores se han centrado en el conocimiento como el activo a partir del cual se articulan todos los procesos de la organización, mediante los cuales se obtienen las ventajas competitivas. En este contexto, las tecnologías de la información pueden sintetizar, mejorar y acelerar a gran escala la gestión del conocimiento dentro de la empresa y entre ésta y otras empresas del entorno. A esta perspectiva se le ha denominado Teoría de la Empresa

basada en el Conocimiento (Phelan y Lewin, 2000; Alavi y Leidner, 2001; Pérez y Dressler, 2007; Lenzion, 2015).

Hay otras perspectivas complementarias que están siendo plenamente aceptadas y utilizadas en el ámbito de las TIC, como el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), que postula cómo los usuarios llegan a aceptar y utilizar una tecnología en función de la utilidad percibida o facilidad percibida de uso; o la perspectiva de Usos y Gratificaciones, que considera la tecnología como un medio de comunicación mediante el cual las personas buscan satisfacer sus necesidades. Como más adelante se muestra, ambas han sido aplicadas a diferentes ámbitos, por lo que cabe plantearse, que pueden ser de aplicación en el estudio de las agencias TMC y DMC donde el factor humano es clave, haciendo uso de las TIC, como herramienta básica de trabajo, y cada vez más, con mayor demanda de flexibilidad para desarrollarlo.

Por lo tanto, en la presente Tesis Doctoral se ha considerado oportuno utilizar los anteriores enfoques, de forma conjunta, para estudiar la relación entre TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados de la empresa. En este sentido, son muchos los autores quienes justifican y recomiendan la utilización de teorías complementarias para explicar ciertos fenómenos. Así, Eisenhardt (1988) y Conlon y Parks (1988), utilizaron en sus estudios la Teoría Institucional como teoría complementaria a la Teoría de Agencia; Bergh (1995) realizó un estudio sobre ventas aplicando la Teoría de Agencia y la Teoría basada en los Recursos, o en el caso de Oliver (1997) que estudió las ventajas competitivas de las empresas a partir de los supuestos de la Teoría Institucional y la Teoría basada en los Recursos. Otros autores, consideran insuficientes el uso de ciertas teorías por lo que proponen ser ampliadas con otras. En este sentido, Alavi y Leidner (2001) proponen utilizar la Teoría de la Empresa basada en el conocimiento o Teece *et al.* (1997) la Teoría de las capacidades dinámicas, como ampliación a la Teoría basada en los Recursos y Capacidades ya que consideran que ésta no es suficiente para explicar determinados fenómenos.

3.1.1. LA EMPRESA COMO CONJUNTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría basada en los Recursos, también conocida como Teoría de Recursos y Capacidades, es una perspectiva teórica que se desarrolla a partir del trabajo de Birger Wernerfelt de 1984 titulado "A resource based view of the firm". Dicha teoría pone énfasis en las características internas de la empresa, en sus recursos y capacidades, para explicar por qué las empresas persiguen diferentes estrategias obteniendo diferentes resultados (Galende y Suárez, 1999).

El enfoque de recursos y capacidades, que se constituye como marco conceptual para explicar supuestos incontestables, no supone realmente una ruptura con modelos anteriores (Fernández, 1993). En realidad, esta teoría incorpora elementos procedentes de la Economía de las Organizaciones, particularmente de los Costes de Transacción (Williamson, 1985) y de la Teoría de la Estrategia, lo que hace que muchos autores la consideren una mezcla de teorías anteriores que combina aspectos internos y externos de la empresa en el análisis estratégico (Riesgo y Escanciano, 1997), y que adquiera una orientación mucho más dinámica y preocupada por la eficiencia (Fernández y Suárez, 1996; Teece *et al.*, 1997).

Esta teoría analiza las empresas de forma individual (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) y se centra en el estudio de la competitividad de las mismas, apoyándose en dos conceptos fundamentales como son los recursos y las capacidades. Bajo esta perspectiva, se concibe la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneos que se generan, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo, poniendo el acento en el papel de los factores internos de la empresa como fuente principal para la creación y posterior mantenimiento de una ventaja sobre las demás (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007; Barney *et al.*, 2012).

Por tanto, según la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son el elemento básico para la generación de capacidades y, a partir de ellas, de ventajas competitivas. En este sentido, los recursos humanos de la empresa son considerados activos intangibles que incluyen la experiencia, la propensión a aceptar riesgos y el conocimiento de los trabajadores relacionados con la misma, así como el capital social acumulado por ellos

(Barney, 1991, 1995; Barney y Clark, 2007; Barney *et al.*, 2012; Rivero y Dabos, 2017). Este enfoque pone de manifiesto cómo dichos activos son generadores de capacidades que dependen de las personas, tanto para su creación, como para su desarrollo.

A partir del enfoque de la empresa basado en los recursos, una empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimiento, etc., que se generan y aplican con el tiempo, es decir, como combinación única de recursos heterogéneos (Grant, 1996b), o bien una comunidad social especializada en la rapidez y eficiencia en la creación y transformación de conocimientos (Kogut y Zander, 1996).

La Teoría de Recursos profundiza en la heterogeneidad de las empresas, es decir, cada empresa es única por la dotación de recursos tangibles e intangibles y capacidades que posee (Wernerfelt, 1984) en un momento determinado. Además, los recursos no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). Por lo tanto, la heterogeneidad y la movilidad imperfecta son la causa de la diversidad en el comportamiento y rentabilidad empresariales, incluso entre las empresas de una misma industria. La dotación de recursos ha de contribuir al valor percibido por el cliente y es la que permite la diferenciación de los competidores de forma exclusiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Barney y Clark, 2007; Barney *et al.*, 2012; Rivero y Dabos, 2017).

No obstante, una de las dificultades que se encuentra en la literatura de la perspectiva basada en los recursos es la variedad de terminología y definiciones dadas para los conceptos recursos y capacidades.

Algunos autores hacen una distinción entre recursos y capacidades. En esta línea se encuentran Markides y Williamson (1996), al referirse a las capacidades como las habilidades basadas en las competencias humanas, siendo los recursos el resto de los activos de la empresa, o López y Madrid (1999) que definen los recursos como los activos productivos que la empresa posee o controla, considerando las capacidades como la forma en que la empresa utiliza dichos recursos.

Otros autores utilizan el término recurso en sentido amplio para referirse tanto a recursos como a capacidades. Por ejemplo, para Barney (1991), Barney y Clark (2007) y

Barney *et al.* (2012), entre otros, los recursos de la empresa se pueden definir como “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimiento, etc., controlados por una empresa, que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia”.

Ciertos autores (Amit y Schoemaker, 1993; Fernández y Suarez, 1996; entre otros) consideran los recursos como el stock de factores productivos que la empresa posee o controla. Estas aportaciones, al igual que la mayoría de las recogidas por la literatura no permiten una clara delimitación del concepto de recurso, siendo necesario un análisis de su tipología.

Barney (1991), Barney y Clark (2007), Barney *et al.* (2012), distinguen tres categorías de recursos atendiendo a su naturaleza: recursos de capital físico: planta, equipo, localización, acceso a materias primas, tecnología; recursos de capital humano: aprendizaje, experiencia, inteligencia; recursos de capital organizacional: estructura organizativa, planificación formal e informal, sistemas de dirección y coordinación, así como las relaciones entre grupos dentro de la empresa y de ésta con el exterior. Una clasificación similar realiza Grant (1996a) quien distingue cinco tipos de recursos: financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos.

Otros autores realizan clasificaciones basadas en el potencial de utilización de los recursos, que resultan más adecuadas a efectos del análisis de competitividad (Wernerfelt, 1989; Rivas, 2009). Por ejemplo, Wernerfelt (1989) distingue tres tipos de recursos en función de su capacidad productiva: los recursos con capacidad productiva fija a corto y largo plazo (recursos materiales y financieros); los recursos con capacidad productiva ampliable (intangibles no dependientes de las personas como marcas, patentes, reputación); los recursos con capacidad fija a corto pero ampliable a largo plazo (recursos humanos y organizativos).

Galende y Suárez (1999) distinguen entre recursos tangibles y recursos intangibles. Los primeros incluyen los recursos financieros (deudas, derechos, ganancias) y los físicos (planta y equipos), mientras que en los segundos se recogen los recursos humanos

(experiencia, conocimientos, habilidades, etc. de los individuos asociados con la empresa) y los comerciales (reputación o imagen de la empresa, relaciones con clientes, ...).

Los recursos intangibles son a menudo considerados como la única fuente real de ventaja competitiva que se puede mantener en el tiempo. En este sentido, para que un recurso sea una fuente de ventaja competitiva debe cumplir tres criterios (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007; Barney *et al.*, 2012): que los compradores estén dispuestos a pagar los outputs del recurso por encima de su coste; que sea único para que los compradores no puedan encontrar en los competidores un recurso idéntico o sustitutivo; y que a los competidores les resulte difícil imitarlo o comprarlo.

Los recursos que son únicos, difíciles de imitar, y crean valor en una determinada industria se denominan “recursos estratégicos” (Chi, 1994). La capacidad estratégica de un recurso dependerá de las imperfecciones del mercado (Amit y Schoemaker, 1993), definidas como las barreras al control, imitación y sustitución de los recursos. Estas barreras imposibilitan a los competidores para obtener o replicar los recursos estratégicos y conducen a diferencias a largo plazo entre las empresas en su capacidad para generar rentas.

3.1.1.1. Enfoque de Recursos y Capacidades para el estudio de la gestión de recursos humanos

Como se ha visto en el epígrafe anterior, según la Teoría de Recursos y Capacidades, los *recursos* son el elemento básico para la generación de capacidades y, a partir de ellas, de ventajas competitivas. En este sentido, los recursos humanos de la empresa son considerados activos intangibles que incluyen la experiencia, la propensión a aceptar riesgos y el conocimiento de los trabajadores relacionados con la misma, así como el capital social acumulado por ellos (Barney, 1991, 1995; Barney *et al.*, 2012; Rivero y Dabos, 2017). Este enfoque pone de manifiesto cómo dichos activos son generadores de capacidades que dependen de las personas, tanto para su creación, como para su desarrollo.

Pero los recursos, por sí solos, siguiendo con este enfoque, no permiten sin más desarrollar determinadas actividades, siendo necesario la cooperación y coordinación de

grupos de recursos, lo que lleva a definir el concepto de *capacidad* como la habilidad de una empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos (Navas y Guerras, 2002). Ese decir, la competitividad de la empresa parte de sus componentes internos, en particular de sus recursos y en la forma en que la empresa los coordina y los interrelaciona, dando lugar a determinadas capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Barney y Clark, 2007; Barney *et al.* 2012; Rivero y Dabos, 2017).

Las capacidades tienen, por tanto, un carácter colectivo, -frente a los recursos, como las habilidades que son individuales-, ya que sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí para resolver un problema o realizar una actividad (Fernández, 1993). Además, el concepto de recursos es estático y el de capacidad dinámico (Fernández, 1993), y esa connotación dinámica es fruto de la conjunción entre recursos y pautas organizativas.

Para conseguir la integración de recursos y la generación de capacidades se requieren mecanismos de coordinación tanto formales (normas y reglas de carácter explícito, estandarización de procedimientos, presencia de directivos integradores,...) como informales. En este sentido, las personas pueden integrar sus conocimientos y habilidades sin que se precise una dirección o comunicación verbal significativas, a través de las rutinas o hábitos organizativos que, partiendo de la experiencia, determinan la forma de hacer las cosas en todos los ámbitos y niveles jerárquicos de la empresa (Durand *et al.*, 2017).

A la vista de lo anterior, para que los recursos aportados por las personas o capital humano desarrollado por ellas pueda ser considerado un recurso intangible, válido para sustentar la ventaja competitiva, deberemos comprobar que cumple los requisitos que aseguren, tanto el mantenimiento de la misma a lo largo del tiempo, como la apropiabilidad de las rentas generadas por dicha ventaja, es decir, los requisitos de valor, escasez, no imitabilidad, difícil sustitución y apropiación (Barney, 1991, 1995; Barney y Clark, 2007; Barney *et al.* 2012; Delery y Roumpi, 2017).

Distintas investigaciones han analizado si los recursos humanos cumplen las anteriores condiciones y, por tanto, pueden constituirse en una fuente de ventaja

competitiva para la empresa (Barney y Wright, 1998; De Saá y García, 2000, 2002; Colbert, 2004; Kaufman, 2015; Delery y Roumpi, 2017). Sus conclusiones no sólo sugieren que las personas cumplen los requisitos exigidos, sino que además tienen el potencial para proporcionar una de las ventajas más sólidas y más sostenibles, y como consecuencia de sus particulares características (Grant, 1991), las personas hacen que los recursos humanos se conviertan en uno de los activos más difíciles de imitar.

3.1.1.2. La Dirección Estratégica y la Flexibilidad

A mediados de los años 80, muchos de los investigadores de recursos humanos consideran que una adecuada gestión de los recursos humanos es la clave para lograr una ventaja competitiva. Por ello, la función de personal debe adquirir un papel estratégico (Fombrun *et al.*, 1984).

La literatura de Dirección Estratégica sostiene que los recursos organizativos son valiosos cuando permiten a la empresa desarrollar estrategias que logran y sostienen una ventaja competitiva. Uno de los recursos es el conocimiento, que representa el recurso competitivo más importante del que dispone la empresa (Grant, 1996a; Theriou, 2015). Sin embargo, el tiempo y los competidores tienden a erosionar el posicionamiento estratégico derivado del capital humano organizativo (D'Aveni, 1994), y las empresas deberán contrarrestar esta fuerza. Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades se ha estudiado cómo las empresas mantienen o incrementan las barreras a la imitación. En este sentido, las empresas pueden evitar la decadencia de su capital humano desarrollando habilidades y capacidades valiosas y/o únicas. Así, las empresas podrán generar valor a través de la selección, desarrollo y empleo de su capital humano (Lepak y Snell, 1999; Rivero y Dabos, 2017).

Por tanto, contar con capital humano altamente cualificado, difícil de sustituir e imitar y cuyo valor pueda ser acumulado dentro de la organizaciones, a la vista de lo anterior es preciso, pero no implica necesariamente el desarrollo más eficiente de las distintas capacidades organizativas y la posibilidad de disponer de una posición ventajosa respecto a los competidores. El capital humano es necesario, pero resulta indispensable

un conjunto de prácticas de recursos humanos, que permitan atraer y retener a los empleados competentes, y orientar su comportamiento hacia los objetivos de la empresa. Es decir, se requiere de la combinación adecuada de recursos humanos que cumplan una serie de condiciones, y de un conjunto de prácticas que sirvan para potenciar las capacidades y habilidades del personal y eviten su obsolescencia, haciendo posible que a lo largo del tiempo se mantengan las ventajas competitivas generadas y la obtención de unos rendimientos y resultados superiores (Durand *et al.*, 2017; Rivero y Dabos, 2017).

Esta evolución de la función de recursos humanos nos lleva hasta la década de los noventa y principios del siglo XXI, etapa en la que la función de recursos humanos pasa a denominarse *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*.

En el momento actual, las personas son consideradas estratégicas, la función de recursos humanos es considerada estratégica y también la mayoría de los aspectos relacionados con el ámbito de los recursos humanos. Así, el concepto de estrategia, y el calificativo estratégico, se vuelven imperativos necesarios en la dirección de recursos humanos presente y futura, y como apuntan Gómez-Mejía *et al.* (2001), la formulación e implantación de estrategias de recursos humanos se deberá realizar teniendo en cuenta: la estrategia organizativa de la empresa (a la que deberá apoyar la estrategia de recursos humanos), el entorno (factores que puedan tener alguna incidencia sobre los recursos humanos y su estrategia), sus características organizativas (tendrá que tener en cuenta las peculiaridades de su organización) y las capacidades organizativas¹ (las capacidades actuales y futuras de la organización y de todos sus componentes).

Lo expuesto hasta aquí pone de manifiesto cómo la dirección de recursos humanos puede ejercer una notable influencia en el desarrollo de capacidades organizativas y, como consecuencia, en los resultados empresariales. Las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la

¹ Las capacidades organizativas pueden ser de cuatro tipos: directivas, orientadas a la obtención de recursos, de transformación y orientadas al cliente (Sastre y Aguilar, 2003).

competencia, mediante el diseño de políticas correctas (Wright *et al.*, 1995; Rivero y Dabos, 2017).

Por ello, el análisis de la dirección de recursos humanos debería centrarse en dos ideas fundamentales (Sastre y Aguilar, 2003): el análisis de las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas, y el análisis de las prácticas propias de recursos humanos más adecuadas a la estrategia de la empresa que conduzcan a la creación de competencias distintivas (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996). Por tanto, es necesario estudiar cómo se pueden configurar los sistemas y prácticas de recursos humanos con el fin de desarrollar la capacidad competitiva de la organización. En este contexto, la gestión estratégica de recursos humanos destaca la importancia del concepto *flexibilidad* (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1998; Meyer y Xin, 2017; Visitchaihan, 2018), pues las organizaciones con un entorno complejo y dinámico necesitan flexibilidad para adaptarse a requisitos diversos y cambiantes (Snow y Snell, 1993; Zhou y Wu, 2010). Como señala Sánchez (1995), la flexibilidad representa “*las habilidades de la empresa para responder a diversas demandas procedentes de entornos competitivos dinámicos*”.

Considerando la *flexibilidad* y su relación con la formulación y ejecución de la *estrategia* de la empresa, si la estrategia se apoya en los recursos y capacidades disponibles y accesibles, su consecución influirá en el diseño de la estructura organizativa interna de la empresa, ya que ésta deberá facilitar el flujo de información y de conocimientos y posibilitar la flexibilidad necesaria (Sushil, 2015). Es decir, el diseño de la organización deberá ser tal que se eviten las unidades organizativas estancas que conciben los recursos y capacidades disponibles como exclusivos. Junto a la definición básica de la estructura formal, son también elementos importantes del diseño organizativo, la coordinación horizontal, la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios (Ortega y Galve, 2005; Kossek y Thompson, 2015) o la definición de sistemas de evaluación y compensación que promuevan la cooperación entre unidades (Navas y Guerras, 2002; Trigeorgis y Reuer, 2017). Pero, no sólo la estructura organizativa interna debe responder a estos planteamientos de flexibilidad. También las relaciones inter-organizativas externas deben adaptarse a esta visión. Una organización será más

flexible si sus recursos pueden aplicarse en diversas situaciones y si es capaz de modificarlos para adaptarse rápida y eficazmente a un número elevado de condiciones exógenas cambiantes (Wright y Snell, 1998; Cingöz y Akdoğan, 2013).

Otro aspecto organizativo vital que se ve afectado de forma importante por una estrategia basada en los recursos y capacidades en el ámbito de la flexibilidad va a ser la política de recursos humanos. El enfoque de la gestión estratégica de los recursos humanos sugiere que las políticas de recursos humanos orientadas a fomentar el compromiso de los empleados influyen en los resultados y eficiencia, creando un entorno organizativo que enlaza el comportamiento del empleado y las capacidades que contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa (Collins y Clark, 2003, López-Cabrales *et al.*, 2006; Zhou y Wu, 2010; Vecchiato, 2015).

En este sentido, los investigadores han comenzado a argumentar que las prácticas orientadas a potenciar la implicación de los recursos humanos no influyen de forma directa en los resultados empresariales, sino que fomentan un clima social que facilita el desarrollo de capacidades basadas en el empleado que, a su vez, son las que generan la flexibilidad de los empleados y una ventaja competitiva (Collins y Clark, 2003; Fulmar *et al.*, 2003; Collins y Smith, 2006). Las empresas con sistemas de recursos humanos que combinan de forma apropiada sus prácticas de recursos humanos para crear y desarrollar un capital humano estratégico facilitan el desarrollo de capacidades organizativas y obtienen mejores resultados (De Saá y García, 2002; Rivero y Dabos, 2017). En esta línea, se plantea que las prácticas orientadas a fomentar la implicación y compromiso de los recursos humanos pueden facilitar la adopción de prácticas de trabajo que requieran mayor confianza entre empleados y gerentes para desarrollar las capacidades de flexibilidad de la empresa (Lonti y Verma, 2003; Beltrán, 2006).

En consecuencia, se puede afirmar que la flexibilidad estratégica se relaciona con la forma de obtener, desplegar, combinar y modificar los recursos y capacidades de la organización (Beltrán, 2004), y en este sentido, la flexibilidad se manifiesta como una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Considerando, además, la presencia de un alto nivel de incertidumbre, la gestión del riesgo se convierte en esencial para asegurar la supervivencia y el éxito futuro de la empresa, para lo cual se hace necesario incorporar un

alto nivel de flexibilidad que permita a la empresa responder rápida y eficazmente a los cambios del entorno (Grant, 1996b; Zhou y Wu, 2010; Vecchiato, 2015).

En el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos, por tanto, se reconoce cada vez más la necesidad de desarrollar flexibilidad en la empresa (Snow y Snell, 1993; MacDuffie, 1995), y si consideramos la *flexibilidad* y su relación con la formulación y ejecución de la *estrategia* de la empresa, si esta la estrategia se apoya en los recursos y capacidades disponibles y accesibles, su consecución influirá en el diseño de la estructura organizativa de la empresa (Zhou y Wu, 2010; Sushil, 2015).

En definitiva, la flexibilidad en el contexto de la gestión estratégica de los recursos humanos representa el grado en que los recursos humanos de la empresa poseen ciertas habilidades y repertorios de comportamientos que proporcionan a la empresa opciones para buscar estrategias alternativas en el entorno competitivo de la empresa; además, de mostrar hasta qué punto se pueden identificar, desarrollar e implementar las prácticas de gestión necesarias para maximizar las flexibilidades inherentes a los recursos humanos de la empresa (Rivero y Dabos, 2017). Así, la gestión estratégica de los recursos humanos puede contribuir a la ventaja competitiva de la empresa a través de su papel esencial en la determinación de la flexibilidad de la estructura organizativa.

Nuestro planteamiento, por tanto, es que la flexibilidad de los recursos humanos en general y de la estructura organizativa en particular, puede constituir una fuente de ventaja competitiva. La flexibilidad es una valiosa capacidad de la empresa que le permite responder a las distintas demandas de un entorno competitivo dinámico. En ese contexto las empresas combinan distintas formas de flexibilidad organizativa para mejorar sus resultados, y adoptan prácticas flexibles en el trabajo para competir con éxito (Gittleman *et al.*, 1998; Vecchiato, 2015).

3.1.2. PERSPECTIVA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

La perspectiva de las Capacidades Dinámicas surge como una ampliación a la teoría de Recursos y Capacidades, en respuesta al dinamismo del mercado y a la necesidad de que las capacidades que poseen las empresas sepan adaptarse a los continuos cambios

del entorno para mantener una ventaja competitiva sostenible (Cruz *et al.*, 2009; Barreto, 2010).

Esta perspectiva tiene sus orígenes en el espíritu de la competencia basada en la innovación de Schumpeter (1934), donde la ventaja competitiva se basa en la destrucción creativa de recursos existentes y la recombinación de nuevas capacidades operativas (Miranda, 2015).

Asimismo, representa un intento de superar las limitaciones de enfoques estáticos como el de las fuerzas competitivas de Porter (1980) o el enfoque de recursos y capacidades de Wernerfel (1984). Compañías en industrias de alta tecnología, tales como IBM, Texas Instrument, Philips y otras siguieron una estrategia basada en los recursos por acumular valiosas ventajas tecnológicas, sin embargo, esta estrategia, en algunas ocasiones no fue suficiente. Las compañías sobresalientes han sido aquellas que han sabido demostrar una oportuna rapidez y flexibilidad para innovar productos, así como una capacidad directiva para coordinar y transferir competencias tanto internas como externas.

El concepto de capacidades dinámicas fue inicialmente planteado por Penrose (1959), al sugerir que las organizaciones son un conjunto de recursos productivos, y que las capacidades distintivas permiten un mejor uso de estos recursos, y las capacidades dinámicas promueven la transformación de las capacidades organizacionales en capacidades distintivas.

Teece *et al.* (1997) consideraron las capacidades dinámicas como las habilidades que posee la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas, con el fin de adaptarse a entornos muy cambiantes. Así pues, las capacidades dinámicas reflejan la habilidad organizativa para lograr nuevas e innovadoras maneras de ventaja competitiva.

Para Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Collis y Montgomery (1995) esta capacidad es la habilidad o destreza de la empresa para llevar a cabo las actividades y tareas básicas de una forma más eficiente y efectiva. El término dinámico enfatiza la importancia de la renovación, evolución y mejora para adaptarse al entorno cambiante,

elemento fundamental para que una empresa pueda mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Esta perspectiva, que intentó superar las principales críticas que se habían realizado a la teoría de recursos y capacidades (Teece *et al.* 1997), fue ampliamente objetada por diferentes autores (Dierickx y Cool, 1989; Simonin, 1999; Williamson, 1999) al considerar que no contaba con un sistema teórico que permitiera explicar las capacidades dinámicas en las organizaciones.

Así por ejemplo, Zahra *et al.* (2006) cuestionaron la validez de esta perspectiva argumentando que las conclusiones que se pueden extraer de ella pueden diferir, ya que ha sido abordada desde distintas disciplinas teóricas como son la teoría de recursos y capacidades y la teoría de las fuerzas competitivas, entre otras. Y por otra parte, consideran que una empresa puede desarrollar capacidades dinámicas, aun cuando no se vea afectada por un entorno dinámico, por lo que el papel del dinamismo del entorno en las capacidades dinámicas es confuso.

Sin embargo, esta perspectiva está totalmente aceptada en la literatura, teniendo una rápida expansión en el ámbito académico de la dirección de empresas desde su aparición (Oliver y Holzinger, 2008), alcanzando una gran importancia en la investigación teórica y en la aplicación práctica en diferentes organizaciones (Ambrosini y Bowman, 2009; Barreto, 2010). La perspectiva de capacidades dinámicas es actualmente uno de los principales planteamientos teóricos en la administración estratégica, ya que éstas permiten a las empresas mantenerse adaptadas. En cualquier caso, todavía hoy se sigue analizando y planteando nuevas y continuas definiciones con el fin de reunir los principales aspectos a considerar.

Autores como Priem y Butler (2001), Benner y Tushman (2003) y Miranda (2015), consideran que la perspectiva de las capacidades dinámicas es el enfoque teórico que ofrece argumentos que justifican la importancia de la influencia de las condiciones de mercado sobre el valor de los recursos y capacidades de la empresa, así como de los outputs generados a partir de los mismos.

Wang y Ahmed (2007) integraron el concepto de capacidades dinámicas al establecer una jerarquía con los factores necesarios para alcanzar una ventaja competitiva. Así, en el nivel inferior sitúan los recursos y las capacidades básicas de la empresa para desplegar dichos recursos en la búsqueda de los objetivos deseados. En un segundo nivel, se sitúan las capacidades necesarias que junto con los recursos del nivel inferior, servirán para lograr la ventaja competitiva. Finalmente, en el nivel más alto se encuentran las capacidades dinámicas que pueden crear, desarrollar y hacer evolucionar a las capacidades de la empresa para asegurar el mantenimiento de la ventaja competitiva en el tiempo.

En sus estudios, Winter (2003) destacó la importancia de las capacidades dinámicas por su aptitud para cambiar las capacidades ordinarias, involucrando la necesidad de proveer un valor extra a los clientes, a partir de una perspectiva orientada en el movimiento de los mercados. Así que, se *“introduce la necesidad de una evolución dependiente de los factores del entorno”* (Rivera y Figueroa, 2013: 250).

Algunos autores como Montresor (2004) y Ljungquist (2007) han planteado que los términos capacidades y competencias son similares. Kin (2010) ha constatado que las capacidades estratégicas de una organización son una combinación de recursos (por ejemplo, información, tecnología y recursos humanos) que son esenciales en la realización de sus procesos. Miranda (2015), incluye el concepto de ajuste, que vuelve a adquirir importancia con la perspectiva de capacidades dinámicas como ya hiciera en su momento en la teoría de contingencia, para considerar que el éxito de las organizaciones vendrá determinado por los ajustes interno y externo entre la organización y el entorno. El concepto ajuste, implica la congruencia entre recursos, capacidades y competencias de la organización con las condiciones cambiantes del entorno (Sirmon y Hitt, 2009).

Las competencias estratégicas han sido analizadas por Johannesson y Palona (2010), que clasificó el término en dos categorías: *competencia individual* como las habilidades, conocimientos, experiencias, y aspiraciones de los administradores estratégicos, científicos, personal técnico, y otros participantes internos y; *competencia organizacional* como los sistemas de administración formal, la estructura, las competencias científicas, técnicas y logísticas de la organización con respecto a varias funciones, tales como,

marketing y finanzas; y en esta última categoría también se incluiría la cultura organizacional.

Según Rivera y Figueroa (2013) las empresas deben tomar sus decisiones considerando la interdependencia de elementos como la tecnología, protección de propiedad intelectual, invención de nuevos modelos de negocio, creación de activos intangibles, innovación abierta, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones. De esta forma, paliarán las limitaciones sobre el conocimiento y amenazas propias de entornos dinámicos.

En una revisión más reciente de la literatura existente, Garzón (2015: 117) formuló una lista de cuarenta y dos definiciones de capacidades dinámicas, que agrupó en tres enfoques: el enfoque de construcción de capacidades, el enfoque de innovación y el enfoque de contingencias. A partir de este estudio, propone la siguiente definición de capacidades dinámicas: *"potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus "core competences", para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas."*

Resumiendo, las anteriores ideas y aportaciones a la perspectiva de capacidades dinámicas, se podría decir que las empresas con más éxito serán aquellas que mejor sepan adaptarse a los cambios continuos del entorno, es decir, sean altamente flexibles y gestionen adecuadamente su conocimiento. De esta forma, alcanzarán una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a partir de sus capacidades dinámicas. En este sentido, para que las agencias TMC y DMC se adapten a la situación del entorno económico y empresarial de un país de economía emergente como es Brasil, con constantes cambios e incertidumbres, deben aumentar sus capacidades y competencias internas (como el capital humano, las nuevas tecnologías y el conocimiento) para

ajustarse al dinamismo del entorno y obtener ventajas competitivas, en concreto en el segmento de turismo de negocios y eventos.

3.1.3. TEORÍA DE LA EMPRESA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

Al igual que la perspectiva de las Capacidades Dinámicas, la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento se desarrolla a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades. Sus defensores sostienen que la Teoría de Recursos y Capacidades trata el conocimiento como un recurso genérico y no distingue entre diferentes tipos de capacidades basadas en el conocimiento, siendo que los conocimientos suelen ser los recursos más difíciles de imitar y socialmente más complejos. Así pues, consideran que el enfoque de Recursos y Capacidades no es suficiente para explicar la ventaja competitiva sostenible de las empresas, de ahí que centren su atención en la gestión del conocimiento (GC).

Entre los primeros investigadores de esta perspectiva se encuentra Grant (1996b), que en sus trabajos en 1996 apuntaría que la visión de la empresa basada en el conocimiento no podía considerarse todavía una teoría de la empresa, debido a que aún era insuficiente el consenso en cuanto a sus preceptos y propósitos. Si bien, esta perspectiva emergente era el resultado de la confluencia del interés por el estudio de la incertidumbre y del conocimiento con varias corrientes de investigación novedosas en el campo de la dirección de empresas, representando una ampliación de la teoría de la empresa basada en los recursos, al considerar al conocimiento como el recurso más importante que puede tener una empresa. Asimismo, consideraba que una característica interesante del enfoque basado en el conocimiento era la de ofrecer una base teórica para comprender una serie de innovaciones y tendencias organizacionales recientes, que incluyen la renovación de las estructuras organizativas tradicionales a través de la discapacitación y el empoderamiento y el desarrollo de nuevas formas de organización con estructuras horizontales y basadas en equipos y alianzas entre empresas. Así pues, en opinión de Grant (1996b), el enfoque basado en el conocimiento cuestionaba las tendencias contemporáneas en la gestión empresarial.

En esta línea, otros autores han planteado que, puesto que los recursos tangibles están disponibles en el mercado, será el conocimiento específico de la empresa, así como su capacidad para crearlo, es decir, la gestión del conocimiento, lo que la diferencie de sus competidores (Cabrera y García, 2000).

El conocimiento es considerado como uno de los recursos más valiosos de las organizaciones y la adecuada gestión del mismo permitirá la adaptación y la supervivencia de las empresas a los cambios externos. En un contexto complejo y dinámico, las TIC van a jugar un papel fundamental ya que permiten a las empresas la adquisición de conocimiento y su transferencia de forma que facilitan a las empresas la información necesaria para la toma de decisiones (Alavi y Leidner, 2001; García, 2011; Wang *et al.*, 2014; Obeidat *et al.*, 2016).

Desde los primeros estudios sobre el enfoque basado en el conocimiento, se han llevado cabo numerosas investigaciones que muestran otras tantas definiciones sobre la gestión del conocimiento (GC), y todas ellas coinciden en mencionar los términos de *creación, adquisición y transferencia del conocimiento* para generar valor y aumentar las ventajas competitivas de las empresas (Nonaka y Takeuchi, 1995; Sveiby, 1997; Brooking, 1996; Choo y Bontis, 2002; Bueno *et al.*, 2003; Lindblom y Tikkanen, 2010).

La definición más difundida en la literatura y que es la base de muchas de las últimas tendencias es la de Nonaka y Takeuchi (1995): *“gestión del conocimiento es la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en todos los productos, servicios y sistemas”*. Estos autores diferencian entre conocimiento tácito y explícito: el primero, es un conocimiento personal, formado a partir de la experiencia, siendo difícil de transmitir, reproducir y materializar, mientras que, el segundo, es formal y codificable por lo que se puede definir y transmitir con cierta facilidad. Por tanto, la creación de conocimiento viene dada por un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito. Así, se constituye una espiral permanente de transformación de conocimiento.

Posteriormente, Nonaka (2000) afirmaría que la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura en una economía donde lo único seguro es la

incertidumbre, es el conocimiento. Es decir, las empresas en entornos muy cambiantes, donde necesitan ajustar sus capacidades y competencias para adaptarse a los constantes cambios de los mercados, a las tecnologías que proliferan, al surgimiento de nuevos competidores y a los productos que se vuelven obsoletos casi de un día para otro, inevitablemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Es lo que define una empresa creadora de conocimiento, que tiene como objetivo la innovación continua.

Wang *et al.* (2014) analizaron algunos factores que influyen en el intercambio de conocimiento en una compañía china de software, al considerar, que hay muchas organizaciones que utilizan sistemas de gestión del conocimiento (KMS) para facilitar el intercambio de conocimientos. Sin embargo, pocos estudios han investigado empíricamente cómo las características individuales y las prácticas de trabajo organizacional influyen en el intercambio de conocimiento. Definiendo el conocimiento como *“la información procesada por los individuos, incluyendo ideas, hechos, experiencias y juicios relevantes para el individuo, el equipo, y el resultado organizativo”*.

El intercambio de conocimientos es fundamental en la gestión del conocimiento (GC), para contribuir a la aplicación del conocimiento, la innovación, y también, a la ventaja competitiva de una organización (Jackson *et al.*, 2006). Este intercambio proporciona conocimientos explícitos a otros empleados (como fórmulas, procesos y rutinas), así como, conocimientos tácitos (compartir experiencias y conocimientos) para ayudar a otros empleados, a lograr objetivos, colaborar a solucionar problemas, desarrollar nuevas ideas, o implementar políticas y/o procedimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Pulakos *et al.*, 2003; Cummings, 2004). El intercambio de conocimientos puede ocurrir a través del “cara a cara” o de interacciones por medios tecnológicos (TIC), a través de sistemas de gestión del conocimiento (McFadyen y Cannella, 2004; Voelpel *et al.*, 2005), los así llamados de KMS (*Knowledge Management Systems*).

Alavi y Leidner (2001) ya indicaron que un sistema de gestión del conocimiento (KMS) se consideraba un sistema de información que admitía diferentes fases del proceso de gestión del conocimiento (KM). Estos sistemas de información, apoyados por las

nuevas tecnologías, ayudan a documentar, distribuir y transferir el conocimiento explícito y tácito de los empleados para aumentar la eficacia de la organización (Noe *et al.*, 2003; Voelpel *et al.*, 2005). En esta línea, Dehghani y Ramsin (2015: 682) afirman que *“el uso de un KMS apropiado puede administrar la complejidad inherente en el mercado competitivo al mantener y administrar el conocimiento organizativo relevante”*.

Numerosos estudios (Alavi y Leidner, 2001; García, 2011; Wang *et al.*, 2014) han puesto de manifiesto que el uso de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), permiten crear valor y favorecer el conocimiento en la organización, en buena medida, para la competitividad de las empresas en los entornos dinámicos y complejos como los de las últimas décadas.

El estudio de Fajardo (2015) sobre la gestión de las capacidades desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y los sistemas de información (SI), ha evidenciado que una de las líneas de investigación más recientes es el estudio de los efectos que el SI tiene sobre los resultados organizativos y/o el aumento de la ventaja competitiva de las organizaciones, y estos apuntan a los sistemas de información como la materialización de todos aquellos conocimientos relacionados con el tratamiento de la información.

Por tanto, como hemos visto a lo largo de este epígrafe, la gestión del conocimiento en las organizaciones es uno de los recursos esenciales y necesarios, para la adquisición de conocimiento y el aumento de competencias de los recursos internos (capital humano), para mantener la competitividad y la supervivencia de las empresas, bajo los cambios externos del entorno. Para ello, las tecnologías de información y comunicación (TIC) dan el apoyo necesario y técnico que permiten a las empresas captar, mantener y transferir el conocimiento de manera que facilitan la toma de decisiones en un contexto complejo y dinámico. Esto es especialmente relevante en las agencias de viajes dado el crecimiento constante de su actividad a nivel mundial (ya sea por cuestiones laborales o de ocio), lo que implica una mayor calidad en la producción de información para la toma de decisiones (Mercado, 2013).

3.1.4. MODELO DE ACEPTACIÓN TECNOLÓGICA

Con el fin de comprender cómo los usuarios aceptan y usan una tecnología particular, se han utilizado una gran variedad de modelos, tomados de diversas disciplinas como la psicología, los sistemas de información y la sociología, siendo el Modelo de Aceptación Tecnológica, denominado TAM, el más utilizado. El modelo de aceptación de tecnología (*Technology Acceptance Model*) fue propuesto por Davis (1986), basándose en la Teoría de Acción Razonada (TRA)² y en la Teoría de Comportamiento Planificado (TPB)³. Posteriormente fue revisado por Davis *et al.* (1989), más tarde por Davis (1993), y finalmente por Venkatesh y Davis (1996).

La primera vez que el Modelo de Aceptación Tecnológica se aplicó en el ámbito de los sistemas de información, fue para explicar las intenciones de uso de los individuos ante una novedad tecnológica. Desde entonces, se ha convertido en una de las teorías más utilizadas en el ámbito de las TI, siendo utilizada para analizar si una nueva tecnología será adoptada por los individuos, grupos u organizaciones.

Para Davis *et al.* (1989), el uso de un sistema viene condicionado por una serie de factores psicológicos internos como son, la intención de comportamiento y la actitud hacia el uso. Definiendo la actitud hacia el uso como “*el grado de sentimientos positivos o negativos de una persona hacia el resultado de un comportamiento objetivo*” (Davis *et al.*, 1989: 984).

Los factores internos, a su vez, vienen condicionados por dos factores externos de los sistemas de información: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida.

- La utilidad percibida la definieron como “*el grado en que una persona cree que el uso de un sistema en particular podría mejorar su rendimiento en el trabajo*” (Davis, 1989: 320). De acuerdo al sentido de la palabra útil, es decir, utilizar con ventajas. Esto

² La Teoría de Acción Razonada (TRA), indica que la intención de una persona de llevar a cabo o no un comportamiento, es el determinante anterior a un comportamiento. La intención se define como la decisión del individuo de participar o no participar en la realización de la acción, siendo una función de la actitud hacia el comportamiento y de sus normas subjetivas (la presión social) (Liker y Sindi, 1997).

³ La Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) al igual que el TRA, indica que la intención de una persona por llevar a cabo o no un comportamiento, es el determinante anterior a un comportamiento. Sin embargo, la intención no viene determinada solo por la actitud y las normas subjetivas, sino también por el control percibido (Ajzen, 1991).

se da en un contexto organizacional, donde las personas son generalmente incentivadas a un buen rendimiento por medio de aumentos salariales, promociones, bonificaciones y otras recompensas. A su vez, un sistema de utilidad percibida es aquel en el que el usuario trabajador cree en la existencia de una relación positiva de uso y rendimiento.

➤ La facilidad de uso percibida, por el contrario, se refiere "*al grado en que una persona cree que el uso de un sistema particular estaría libre de esfuerzo*" (Davis, 1989: 320); donde "facilidad" se refiere a "libertad de dificultad o de gran esfuerzo". Por último, en igualdad de condiciones, el autor afirma que si una aplicación (sistema de información) se percibe como más fácil de usar que otra, es más probable que sea aceptada por los usuarios.

Ambos factores, internos y externos, influirán en el uso real de esa tecnología por parte de los individuos (Venkatesh y Davis, 1996; Venkatesh *et al.*, 2003).

A pesar de ser usado frecuentemente, este modelo ha sido ampliamente criticado por considerarse trivial, falta de novedad y valor práctico, poder explicativo y predictivo limitado, entre otros (ver Bagozzi, 2007; Benbasat y Barki, 2007; Chuttur, 2009). Además, la adopción de tecnología por parte del usuario en dominios emergentes con una variedad de nuevos productos tecnológicos y tecnológicos estimulados por el entorno socioeconómico en evolución (por ejemplo, crecientes mercados emergentes, mayor número de consumidores con mejor bienestar económico, mayores niveles de educación, mejor acceso a Internet y mayor deseo de instancias) y proliferación tecnológica (por ejemplo, entornos aumentados y virtuales, delegación a tecnología autónoma, conexión mejorada de los consumidores a Internet de las cosas, procesamiento de información facilitado y computación ubicua) ha generado preocupación sobre la relevancia de TAM para ayudar a comprender las peculiaridades de las interacciones del usuario con la tecnología en entornos contemporáneos mediados por tecnología (Lowe *et al.*, 2016).

Sin embargo, muchos investigadores han intentado utilizar, desarrollar y adaptar este modelo (TAM) para estudiar la adopción de nuevas tecnologías. Así por ejemplo, Park (2010) y Joo y Sang (2013), han utilizado en sus investigaciones el Modelo de Aceptación Tecnológica junto con la Perspectiva de Usos y Gratificaciones llegando a la

conclusión de que ambas pueden contribuir a una mejor explicación de la aceptación de una determinada tecnología.

Más recientemente, Lim (2018), ha afirmado que el TAM se puede aplicar de forma apropiada y relevante en proyectos teóricos y prácticos de modelado conductual en entornos tecnológicos contemporáneos caracterizados con cambios socioeconómicos en evolución y una proliferación tecnológica continua.

En las agencias de TMC y DMC se han de utilizar las TIC para desempeñar su actividad. Así pues, si los trabajadores de estas agencias tienden a una mayor aceptación y uso de las tecnologías de información y la comunicación, redundará en un mayor rendimiento en la ejecución de sus tareas, autonomía, mayor competencia para rotación de tareas y ocupación de diferentes puestos en los distintos equipos de trabajo.

3.1.5. PERSPECTIVA DE USOS Y GRATIFICACIONES

La perspectiva de Usos y Gratificaciones se desarrolló en el período de los años cuarenta en el ámbito de la psicología y la sociología, pero posteriormente fue adaptada al ámbito de la comunicación (Luo, Chea y Chen 2011) y se aplicó a un amplio rango de tecnologías: televisión (Rubin, 1983) y televisión por cable (Bantz, 1982), www (Kaye 1998; Ferguson y Perse, 2000), internet (Flanagin y Metzger, 2001; Charney y Greenberg, 2002), servicios online (Lin, 1999), sitios web comerciales (Stafford y Stafford, 2001), periódicos (Berelson, 1949), noticias online (Diddi y LaRose, 2006), compartir noticias en redes sociales (Lee y Ma, 2012), redes sociales (Raacke y Bonds-Raacke, 2008), teléfonos móviles (Aoki y Downes, 2003; Leung y Wei, 2000), internet móvil (Gillenson y Stafford, 2004), smartphone (Joo y Sang, 2013), e-books (Shin, 2011) y videojuegos (Wu *et al.*, 2010) y general en las empresas.

Esta teoría se basa en qué argumentos llevan a los usuarios trabajadores de las empresas, a utilizar una determinada tecnología y qué gratificaciones o motivaciones obtienen de ello para satisfacer sus necesidades en el trabajo (Luo, Chea y Chen 2011). Como gratificación se entiende una parte de la satisfacción que reciben los trabajadores en relación al uso activo del medio que estén utilizando (Shin, 2011) y, por tanto, serán

distintas según el contexto de estudio (Luo, Chea y Chen 2011). Estos autores definen las gratificaciones como motivaciones y consideran que las motivaciones que se identifican, en estudios en los que se aplican esta teoría, son más diversas que las de estudios del Modelo Motivacional.

El Modelo Motivacional proviene de la psicología y ha sido adaptado para entender el uso de la tecnología en el contexto organizacional. Pertenece al grupo de modelos de Aceptación Tecnológica, de hecho, es un modelo TAM al cual se añade la variable “disfrute percibido” como motivación intrínseca para la actitud hacia el uso. La variable disfrute percibido es consecuencia de la facilidad de uso percibida (Luo *et al.*, 2011).

Mientras que el Modelo Motivacional ha surgido del campo de los sistemas de información, la teoría de Usos y Gratificaciones se ha desarrollado en el campo de la comunicación, pero ambas se centran en explicar la aceptación por parte del usuario de la información utilizando motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Según Davis *et al.* (1992), las motivaciones relacionadas con los objetivos personales intrínsecos se contrastan con las relacionadas con objetivos extrínsecos asociados con las cuestiones de avance en el trabajo. Los autores asociaron la utilidad percibida con el rendimiento como consecuencia del uso (es decir, como una motivación extrínseca). La motivación intrínseca, por el contrario, se refiere al refuerzo y disfrute del proceso de rendimiento del comportamiento. El uso del sistema, por tanto, está determinado no sólo por motivos extrínsecos (utilidad percibida) sino también por motivos intrínsecos (disfrute percibido). Varios estudios han confirmado que los motivos intrínsecos y extrínsecos son predictores significativos del uso del comportamiento (Luo *et al.*, 2011).

A partir de la Teoría de Usos y Gratificaciones se identifican las siguientes gratificaciones a obtener por los trabajadores en las empresas:

➤ *Gratificación de Flexibilidad*

La posibilidad de realizar el trabajo a través de internet y con los dispositivos tecnológicos actuales (ordenadores y dispositivos móviles), en el momento más oportuno para ellos y en el lugar que consideren, “permite obtener lo que se necesita en el momento que se necesita” (Chasco *et al.*, 2003). Esto es especialmente relevante para los

trabajadores de las agencias TMC y DMC ya que pueden atender requerimientos/necesidades de sus clientes, que están en cualquier lugar del mundo con horario diferente, desde su hogar o cualquier otro lugar sin necesidad de tener que acudir a la agencia (concepto definido como teletrabajo). Además, va a incrementar la satisfacción del trabajador al favorecer la autonomía, el control propio y la polivalencia necesaria en el desempeño de las tareas y reducir el trabajo rutinario y repetitivo. Asimismo, la flexibilidad otorgada por las tecnologías, puede redundar en beneficio de los trabajadores de las agencias al favorecer la conciliación de su vida laboral, familiar y personal.

➤ *Autonomía, Sentimiento de competencia y de relación*

La Teoría de la Autodeterminación muestra dos tipos de motivaciones: intrínsecas (se hace una actividad por decisión personal, normalmente porque el proceso te entretiene) y extrínsecas (se realiza una actividad por causas ajenas a la misma, normalmente porque se obtiene una recompensa de la misma o si no se realiza, se obtiene un castigo). A lo largo de 30 años de investigación, se ha demostrado que la motivación intrínseca conduce a una mayor persistencia, desempeño y satisfacción en una variedad de tareas en diversos ámbitos (por ejemplo, en educación y en las empresas) que la motivación extrínseca (Deci *et al.*, 1989; Williams *et al.*, 1996; Black y Deci, 2000; Baard, Deci y Ryan, 2004). La teoría propone que la adopción de la motivación intrínseca sobre la motivación extrínseca depende de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: de autonomía, competencia y de la relación (Roca y Gagné, 2008).

Según Sorebo *et al.* (2009), el sentimiento de autonomía se refiere al deseo de auto-organizarse y autorregular sus acciones en el trabajo. El sentimiento de competencia se refiere a que los trabajadores son más eficaces en sus interacciones en el ambiente y cuando realizan una actividad, que es similar al concepto de autoeficacia (Deci y Ryan, 1980, 1985a; Elliot y Thrash, 2002). La relación, se refiere a la necesidad de sentirse en contacto/conectado con personas claves, tales como el gerente, clientes, proveedores o compañeros de equipo (Roca y Gagné, 2008).

Estas características son especialmente relevantes para los trabajadores de agencias TMC y/o DMC ya que deben interactuar con sus clientes en el momento que lo necesiten, además de favorecer los equipos de trabajo, la autogestión y la delegación de decisiones.

3.2. OBJETIVOS Y MODELOS DE TRABAJO

La revisión de la literatura muestra la existencia de una gran variedad de trabajos centrados en el estudio de la de flexibilidad en las empresas. En los últimos años, como ya se apuntó en el capítulo anterior, se ha producido un incremento en el número de estudios que analizan el desarrollo de nuevas formas organizativas y su relación con los resultados empresariales (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a y 2009b; Claver *et al.*, 2011; Bloom *et al.*, 2014; Vela *et al.*, 2014; Whyman *et al.*, 2014; Xiu *et al.*, 2017), aunque muchas de las afirmaciones y evidencias demostradas se basan en estudios de empresas concretas e innovadoras, suponiendo que son el referente más adecuado para todas las organizaciones, independientemente del marco institucional o del tipo de actividad que desarrollan. Además, la mayoría de los estudios al respecto analizan de forma parcial la flexibilidad de la estructura organizativa, sin considerar sus distintas dimensiones en el análisis y la relación de éstas con los resultados de la empresa. En este sentido, la presente investigación no solo se limitará a determinar el constructo relativo a cada dimensión considerada, sino que analizará distintas relaciones de las mismas con los resultados empresariales y para un sector concreto de actividad.

Por otro lado, hay que apuntar que aunque la bibliografía sobre cómo pueden influir las TIC en la estructura organizativa es abundante (Rastrollo y Castillo, 2004; Navarrete *et al.*, 2009; Urra y Vergara, 2015; Alreemy *et al.*, 2016), evidenciándose en la mayoría de los estudios que las TIC impulsan cambios estructurales en las empresas de forma interna y de forma externa, también se pone de manifiesto que no existe un modelo perfecto de estructura organizativa (Alreemy *et al.*, 2016) y en este sentido aún queda mucho por investigar, como se plantea a lo largo de esta Tesis Doctoral.

Ruiz y Ruiz (2003), Horrillo y Clavero (2004) y Gándara *et al.* (2007), entre otros, realizaron una revisión de la literatura más relevante con el objeto de determinar los

aspectos comunes que presentan estas estructuras innovadoras, y como resultado identificaron una serie de elementos, puestos de manifiesto en el capítulo dos. Sin embargo, tampoco existen estudios en los que de forma empírica se contraste qué características concretas presentan estas estructuras novedosas y por tanto qué prácticas las podrían conformar. En esta línea, en la presente Tesis Doctoral se procederá a elaborar la escala más adecuada para cada una de las variables consideradas.

En relación a las TIC y la flexibilidad en la empresas, distintos estudios (Hempell y Zwick, 2005; Navarrete *et al.*, 2009; Gu y Jung, 2013) apuntan que las TIC estimulan las innovaciones de productos y de procesos al hacerlo con flexibilidad organizativa. La facilidad de acceso y comunicación, las distintas y más versátiles formas de cooperación entre grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa suponen mejoras en la eficiencia y productividad, además de una flexibilidad en las organizaciones no observada antes del desarrollo de las TIC en las empresas (Hempell y Zwick, 2005). No obstante, tampoco existen estudios que evidencien empíricamente el efecto mediador que puede tener la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación entre TIC y resultados empresariales, uno de los objetivos que se pretende alcanzar con esta Tesis Doctoral.

Si nos centramos en el sector servicios, son escasos los estudios sobre prácticas de flexibilidad, y menos en empresas del sector turístico, siendo más frecuentes las investigaciones en el ámbito de la industria (Camisón y Villar, 2010; Gordon, 2014; Martínez *et al.*, 2014; Vela *et al.*, 2011, 2014). Hace ya algunas décadas, algunos autores clásicos (Poon, 1993; Sheldon, 1997), pusieron de manifiesto la importancia de las TIC en el sector e intuyeron la necesidad de nuevas estructuras organizacionales. Sin embargo, existen escasos estudios empíricos al respecto en el sector turístico, y estos se centran principalmente en la flexibilidad de puestos de trabajo (Riley *et al.*, 2002; Ladkin, 2006, 2011; Berkhout y Van den Berg, 2010; Baum, 2015; Marrero *et al.*, 2016). La mayoría de las investigaciones indican que la diversidad interna del sector turístico en cuanto a subsectores de actividad, tamaño de las empresas o fluctuaciones en la demanda, entre otros, lleva a la existencia de diferentes formas de organización, diferentes empleos, cualificaciones y trabajadores, pero sin demostrar nada al respecto.

Por otro lado, no hay que olvidar que la población objeto de estudio de esta investigación la conforman las agencias TMC y DMC situadas en Brasil, país de economía emergente o en vías de desarrollo. Investigar sobre el uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa en empresas de uno de los principales países emergentes del mundo (BRICS) con sus características diferenciadoras, apuntadas en el capítulo uno, ya supone una novedad, además de que no existan estudios al respecto.

Añadir, que esta investigación contribuirá al cuerpo de la literatura sobre TIC y flexibilidad organizativa en el segmento turístico MICE, al contrastar la importancia de las TIC y de las prácticas organizativas flexibles en los resultados de las agencias de viajes corporativos, de incentivos y eventos (TMC y DMC), que en el sector turístico de Brasil generan un elevado volumen de turistas, empleos e ingresos.

Por tanto, considerando como población objeto de estudio las empresas en el segmento de turismo de negocios y eventos (MICE) en Brasil, el *objetivo central* de esta Tesis Doctoral es analizar la relación que existe entre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la flexibilidad de la estructura organizativa, así como determinar el efecto de ésta sobre los resultados de las agencias objeto de estudio. Además, se pretende contrastar empíricamente si la flexibilidad de la estructura organizativa conforma una variable que media la relación entre el uso de TIC y resultados en las agencias TMC y DMC.

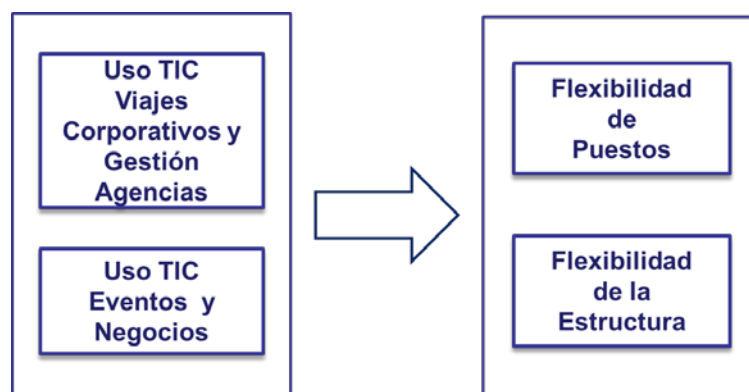
Para alcanzar el objetivo general fijado, se han planteado diferentes modelos, que darán respuesta a una serie de objetivos específicos.

En el *primer modelo*, se presenta la relación entre el uso de los distintos recursos tecnológicos (TIC) en las agencias TMC y DMC y las distintas dimensiones que conforman la flexibilidad de la estructura organizativa. Para verificar las relaciones entre variables, se hace necesario modelizar el constructo uso de TIC y el constructo flexibilidad de la estructura organizativa. Por tanto, relacionado con este primer modelo podemos plantear tres objetivos específicos:

- Elaboración y validación de la escala de medida uso de TIC.

- Elaboración y validación de la escala de medida flexibilidad de la estructura organizativa.
- Determinar la relación entre uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa.

Figura 3.1. Modelo Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa

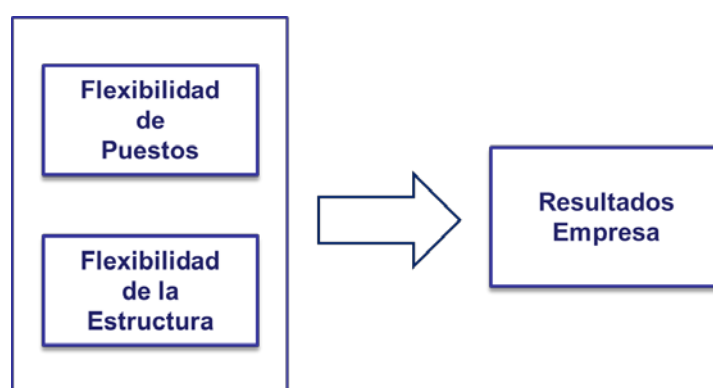


Fuente. Elaboración propia

En el *segundo modelo*, se plantea la relación que existe entre el uso de las diferentes dimensiones asociadas a la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las agencias TMC y DMC. Relacionado con este segundo modelo, se pueden plantear dos objetivos específicos:

- Elaboración y validación de la escala de medida resultados de la empresa.
- Determinar la relación entre flexibilidad de la estructura organizativa y resultados de la empresa.

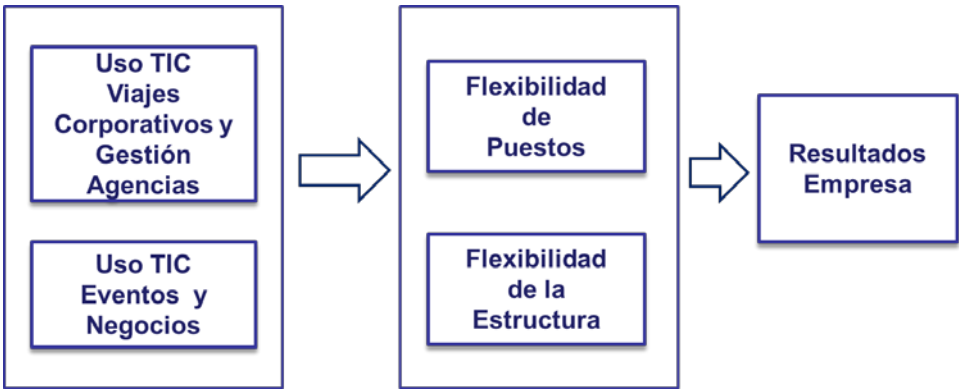
Figura 3.2. Modelo Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados Empresa



Fuente. Elaboración propia

A continuación, se plantea un *tercer modelo* –modelo conjunto de análisis- que incorpora los dos modelos anteriores, considerando la relación entre uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC, así como la relación de ésta última, en sus distintas dimensiones, con los resultados de estas agencias.

Figura 3.3. Modelo conjunto Uso TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados Empresa



Fuente. Elaboración propia

A partir de estos análisis, en el *cuarto modelo*, la cuestión que se suscita es, si la flexibilidad de la estructura organizativa podría ser una variable mediadora entre el uso que las agencias TMC y DMC hacen de las tecnologías de la información y la comunicación y los resultados alcanzados. Por tanto, relacionado con este cuarto modelo, se plantea el siguiente objetivo específico:

- Determinar el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación uso de TIC y resultados de la empresa.

Figura 3.4. Modelo efecto mediador



Fuente. Elaboración propia

En el siguiente apartado se plantearán las hipótesis de trabajo para cada uno de estos modelos.

3.3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

3.3.1. HIPÓTESIS SOBRE USO DE TIC Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El primer modelo de investigación de esta Tesis Doctoral analiza si el uso de recursos tecnológicos (TIC) en las agencias TMC y DMC, influye en el uso de prácticas asociadas a la flexibilidad de puestos en la empresa, así como en la flexibilidad de la propia estructura organizativa.

En el modelo se plantea una relación positiva entre el uso de TIC en las agencias TMC y DMC y el uso de prácticas de flexibilidad, es decir, las tecnologías de la información y la comunicación van a favorecer la flexibilidad de puestos en estas agencias y harán más flexibles las estructuras organizativas de dichas agencias.

Las investigaciones teóricas y empíricas recogidas bajo el enfoque de la empresa basada en los recursos tratan de dar respuesta a la relación existente entre los recursos de la organización y la habilidad que ésta posee para obtener beneficios económicos a través de ellos. Esta visión de la empresa se configura como un nuevo enfoque de competitividad empresarial que defiende la idea de que el origen de la ventaja competitiva se encuentra en los recursos valiosos que poseen las empresas (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997; etc.). De esta forma, recursos intangibles como el conocimiento o las habilidades de los recursos humanos, y recursos tangibles como las tecnologías de la información y comunicación, son elevados a la categoría de recursos estratégicos para la empresa según esta nueva corriente. En este sentido, la visión de la empresa basada en los recursos puede contribuir a un mayor entendimiento y aceptación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, especialmente, por parte de las agencias TMC y DMC, ya que puede llegar a constituir una fuente de ventaja competitiva para las mismas.

Ahora bien, debido al dinamismo del mercado, se hace necesario que las

capacidades que poseen las empresas sean flexibles, es decir, sepan adaptarse a los continuos cambios del entorno para seguir manteniendo la ventaja competitiva sostenible (Cruz *et al.*, 2009), o lo que es lo mismo, para sobrevivir en un entorno dinámico, la empresa debe desarrollar capacidades dinámicas (Cruz *et al.*, 2009). Entendiendo el término “dinámico” como la capacidad para renovar, cambiar o modificar las competencias y los recursos para ser más congruente con el entorno cambiante (Pavlou y Sawy, 2011).

Sin embargo, no todos los recursos son iguales y por tanto su contribución a que la empresa mantenga una ventaja competitiva tampoco. Así, la competitividad de las empresas en general, y de las agencias TMC y DMC en particular, dependerá en gran medida, del uso que el personal de estas agencias haga de las TIC, pudiendo favorecer la gestión del conocimiento (Cegarra *et al.*, 2006; Pérez y Dressler, 2007; Wang *et al.*, 2014) en general y la flexibilidad en particular.

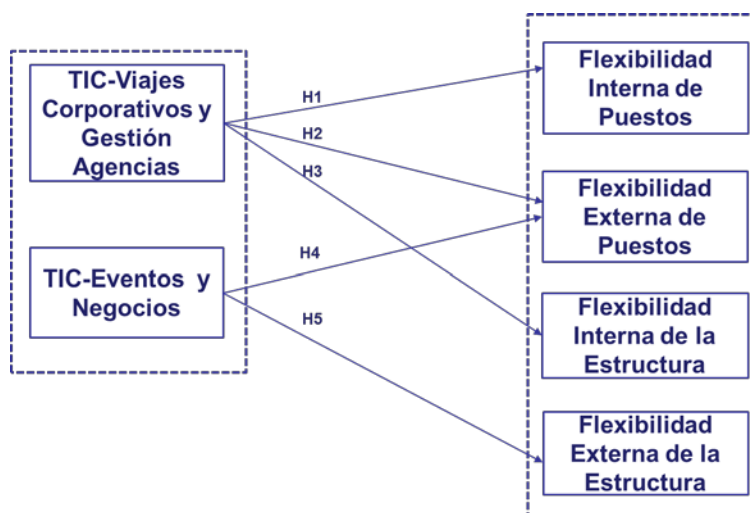
En la presente Tesis Doctoral se plantea que el uso de TIC va a facilitar la adopción de prácticas flexibles de puestos de trabajo en las agencias de turismo TMC y DMC, a la par que influirá en la flexibilidad de la estructura tanto interna como externa de estas agencias.

La variable de uso TIC denominada para Viajes Corporativos y Gestión Agencias, se refiere al uso de los distintos recursos tecnológicos y/o sistemas de información y comunicación existentes en las agencias TMC y DMC, para la gestión de los viajes de negocios/incentivos de los clientes corporativos, la gestión administrativa y de reservas de viajes en estas agencias y para la auto-búsqueda, auto-reservas y emisión de viajes por los clientes corporativos de las mismas.

La variable de uso TIC denominada para Eventos y Negocios, se refiere al uso de los distintos recursos tecnológicos y/o sistemas de información y comunicación existentes en las agencias TMC y DMC para, la gestión de eventos de los clientes corporativos y la inteligencia de negocios (BI – *Business Intelligence*), que son herramientas y base de datos que posibilitan aumentar el conocimiento sobre las habilidades y el entorno, para una respuesta más rápida y estratégica en la toma de decisión de estas agencias.

Las hipótesis que se derivan de este primer modelo de investigación aparecen en la figura 3.5.

Figura 3.5. Modelo hipótesis Uso TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa



Fuente. Elaboración propia

El turismo conforma uno de los sectores más dinámicos de la economía mundial, y de las TIC depende gran parte de la actividad que se deriva del negocio del turismo. El uso de TIC -mediante aplicaciones y sistemas de administración de las agencias, y los sistemas propios de gestión de viajes corporativos-, va a ser esencial en la actividad diaria de las agencias TMC y DMC (Martins y Murad, 2010, 2015). Estas agencias tienen como objetivo suministrar servicios a clientes de empresas, y planificar y gestionar los distintos recursos turísticos, al objeto de atender la demanda de viajes de negocios, viajes de incentivos y/o de eventos, que sean esenciales para fortalecer las relaciones y los resultados de las entidades clientes.

Los principales recursos humanos de las agencias TMC y DMC son los consultores y gestores de viajes corporativos. Estos, son profesionales especializados que poseen conocimientos y habilidades en las distintas aplicaciones de sistemas de información y sistemas inter-organizativos, específicos para la gestión y relación con los clientes y proveedores del segmento MICE (Mistilis y Dwyer, 2000). Consultores y gestores, así como los equipos de trabajo de estas agencias han de ser especialmente flexibles y polivalentes, tratarse de un personal multicalificado capaz de desempeñar una amplia

variedad de tareas o actividades, resolutivos y con habilidades para tomar una amplia variedad de decisiones, al objeto de cubrir el abanico potencial de necesidades de los clientes corporativos, de viajes de incentivos y de eventos empresariales.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico, junto con el mayor uso de TIC en las empresas, está provocando cambios en la manera de desarrollar la actividad laboral por parte de los empleados. Como apuntan Urra y Vergara (2015), se pueden observar cambios causados por las TIC en los procesos organizacionales de las empresas, en las habilidades y patrones de trabajo de los empleados y en las estructuras organizacionales. El uso de TIC en el funcionamiento diario de estas agencias y en la gestión de sus viajes, va a incrementar la versatilidad de los empleados, tanto en términos de conocimientos como de comportamientos, lo cual generará un clima de flexibilidad que motivará a los empleados a ser más proclives al cambio (Beltrán, 2006).

El uso TIC también puede proporcionar una mayor satisfacción a los empleados en el desarrollo de su actividad (Luo *et al.*, 2011). La flexibilidad es una valiosa capacidad de la empresa que le permite responder a distintas demandas en un entorno competitivo dinámico (Wright y Snell, 1998), a la vez que procurar la satisfacción del empleado si éstas le permiten poder organizar su actividad y su tiempo (Vela *et al.*, 2007). En este sentido, la tecnología de información y comunicación, propia del funcionamiento y gestión diaria de estas agencias, posibilitará que las tareas con clientes y proveedores puedan ser ejecutadas desde las propias agencias TMC y DMC o bien, desde cualquier otro sitio, que no sea el lugar habitual de trabajo. Asimismo, las TIC de viajes corporativos y gestión de agencias facilitará la rotación horizontal y vertical de funciones y una mayor coordinación y rapidez en la mejora y solución de problemas. Como indican algunos autores como Kossek y Thompson (2015), la necesidad de ajustarse a los cambios con rapidez exige flexibilidad, adaptabilidad de la plantilla y desarrollo de nuevas competencias, lo cual se ve favorecido con el uso de TIC.

Además, el uso de prácticas de flexibilidad interna de puestos, no solo permiten un ahorro en costes laborales, sino que adecuadamente utilizadas, pueden mejorar la calidad de vida de los trabajadores lo que influirá en su productividad y cabe esperar que también en los resultados de las agencias. La “humanización del trabajo”, en el sentido de

favorecer a través de las TIC la amplitud de habilidades profesionales, evitará trabajos monótonos y repetitivos, posibilitando realizar mayor variedad de tareas (Lind, 2001; Vela *et al.*, 2011). También, el uso de estas TIC enriquecerá el contenido de los puestos de trabajo al posibilitar realizar una variedad de tareas (Vela *et al.*, 2011). Además, las TIC bien utilizadas pueden permitir organizar el trabajo y tiempo del empleado, incrementando su satisfacción y compromiso (Pérez *et al.*, 2006, 2017a).

En base a estas ideas, es de esperar que las agencias TMC y DMC que disponen de recursos tecnológicos avanzados que ayudan en la gestión diaria de la actividad, como son las aplicaciones y herramientas online utilizadas con clientes y proveedores y los sistemas e informes online en la gestión de viajes corporativos, de incentivos y eventos, así como los sistemas de reservas, hagan un mayor uso de las prácticas de flexibilidad interna de puestos.

Hipótesis 1. *El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC.*

En relación a la flexibilidad externa de puestos, en diferentes estudios se evidencia cómo el aumento de la importancia para la empresa del trabajo flexible y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación facilita que las organizaciones puedan cambiar a estructuras flexibles que subcontratan actividades periféricas y utilizan los servicios de personal autónomo para concentrar sus recursos en el desarrollo de empleados clave (Harrigan, 1984; Patterson y Pinch, 1995; Martínez *et al.*, 2007a; Vela *et al.*, 2011) y en funciones estratégicas para la empresa.

El turismo en general y el segmento de viajes corporativos, incentivos y eventos, en particular, se encuentra en un entorno muy dinámico, que puede requerir de la subcontratación de profesionales externos que posibiliten la transferencia de la incertidumbre de la demanda y el poder acceder a recursos y capacidades especializados que están fuera del alcance de la empresa o que son ajenos a los conocimientos internos de la empresa (Kakabadse y Kakabadse, 2000; Belcourt, 2006) y en otras poder reducir costes cediendo la realización de determinadas actividades no principales a personal

ajeno a la empresa como son los trabajadores autónomo (Kakabadse y Kakabadse, 2000). Por otro lado, estos trabajadores externos también pueden aportar a las empresas las mejores prácticas e ideas innovadoras del mercado (Nesheim, 2003; Nesheim *et al.*, 2007). En este sentido, la tecnología de gestión de agencias y de viajes corporativos puede favorecer la subcontratación y utilizar personal autónomo, en el sentido de permitir, no solo que la información fluya, sino de dirigir, planificar, organizar y controlar la realización de las tareas delegadas o cedidas.

En lo referente a la contratación de trabajadores externos, la literatura indica que suele ser una práctica bastante utilizada en el segmento de viajes corporativos, incentivos y eventos, dadas las características propias del sector de turismo. Con este tipo de empleo es más fácil ajustar el número y/o los tipos de habilidades dentro de la empresa, y cubrir las posibles fluctuaciones en la demanda del producto o servicio (Wright y Snell, 1998; Vela *et al.*, 2011).

En esta línea, hay estudios, como el de Berkhout y Van den Berg (2010), que contrastan la influencia del sector de actividad en la contratación de empleo no estándar, siendo el sector del turismo uno de los que presenta tasas significativamente más elevadas en este tipo de empleo. Bosch y Suárez (2004) indican que, aunque el sector turismo ha sido, como resultado de la estacionalidad, flexible y precario, al menos para puestos operativos, actualmente esta situación ha cambiado requiriendo personal de mayor destreza técnica y media y alta capacitación. Marrero *et al.* (2016), apuntan que tradicionalmente la mano de obra del sector turístico ha pertenecido al mercado secundario de trabajo, debido a la existencia de empleos de baja cualificación, aunque en los últimos años, se ha puesto en cuestión esta visión negativa, debido a los cambios organizativos y tecnológicos que se han dado en el sector, a la mejora de los niveles educativos formales que requieren algunas puestos y a una reconsideración de la cualificación en las actividades de servicios.

Considerando lo expuesto, se plantea la existencia de una relación positiva entre las tecnologías de información y comunicación orientadas a la administración de las agencias objeto de estudio y gestión de los viajes corporativos, y la utilización de empleo no estándar en estas agencias.

Hipótesis 2. *El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC.*

Los procesos de decisión y comunicación en las empresas constituyen un atributo relacionado con la flexibilidad de la estructura que merece especial relevancia. Se hace necesario que los sistemas de comunicación en las empresas estén poco formalizados, con el objeto de no impedir la colaboración y coordinación de distintas unidades de la empresa ante determinadas situaciones que requieran de ellas conjuntamente (Cabello *et al.*, 2002; Gándara *et al.*, 2007).

En este sentido, parece coherente pensar que la fluidez de comunicación aumentará en las agencias TMC y DMC con el uso de TIC para la gestión interna, en la medida en que se puede disminuir el número obstáculos (niveles en la jerarquía) que dificultan la comunicación en la administración y dirección de estas agencias y en la gestión de su día a día. Las agencias especializadas en el segmento MICE, son empresas que se caracterizan por prestar servicios de alta calidad, satisfacer y atender a los clientes corporativos, con un tiempo de respuesta lo más reducido posible. Sería aconsejable, por tanto, contar no solo con un reducido número de niveles jerárquicos, sino con equipos y sistemas informáticos que permitieran eliminar todo aquello que no aporta valor en el proceso de información y decisión con el fin de acercarse más rápidamente a la cúspide, acortando así el período de tiempo entre la decisión y acción, consiguiendo mayor rapidez en la respuesta (Ruiz y Ruiz, 2003). Consecuentemente, las agencias conseguirán mediante las TIC acercarse mejor al cliente, con una respuesta más rápida y flexible y también a un mayor mercado (Bresnen y Fowler, 1996; Golden y Powell, 2000, 2004; Cervantes, 2005).

En cuanto a las estructuras horizontales, las cuales también otorgan flexibilidad interna a las estructuras organizativas, suelen conformarse mediante proyectos de trabajo que son llevados a cabo por equipos multifuncionales con autonomía y responsabilidad sobre su gestión y que pasan a ser las unidades estructurales básicas (Turner y Keegan, 1999; Whittington *et al.*, 1999; Verdú Jover, 2002; Ruiz y Ruiz, 2003;

Bloom *et al.*, 2014). La horizontalidad en las agencias TMC y DMC se basa principalmente en organizar el trabajo en torno a procesos y no por tarea; los equipos se autogestionan, son remunerados individual y colectivamente, lo que implica una autogestión respecto al control por objetivos establecidos por la agencia; existe poca jerarquía y, finalmente, se suele vincular parte del cumplimiento de los objetivos con la satisfacción del cliente.

A partir de lo expuesto, parece coherente pensar que el uso TIC en estas agencias, concretamente, de aplicaciones y sistemas tecnológicos en la administración interna de las mismas y en la gestión de viajes corporativos, puede facilitar el desarrollo de proyectos de trabajo, los cuales requieren mayor coordinación de grupo, facilitar la fluidez en la comunicación y el control de los equipos multifuncionales de trabajo.

Otro elemento que caracteriza las nuevas estructuras organizativas flexibles es la descentralización, la cual se manifiesta principalmente a través de la autonomía de los equipos de trabajo, en el aumento de la autonomía y responsabilidad en relación con la consecución de objetivos, en la adopción de decisiones operativas y estratégicas, y en la funcionalidad y polivalencia (Hatun y Pettigrew, 2003; Ruiz y Ruiz, 2003; Bloom *et al.*, 2014; Fernández *et al.*, 2015). En este sentido, es de esperar que el uso de TIC en la administración interna de agencias TMC y DMC y en la gestión de viajes corporativos pueda favorecer la autonomía de los equipos de trabajo y la responsabilidad en relación a los objetivos a conseguir, así como en la adopción de decisiones.

Considerando lo expuesto en relación a las TIC para gestión de agencias y viajes corporativos y la flexibilidad interna de la estructura en este tipo de empresas, se plantea la siguiente hipótesis.

Hipótesis 3. *El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC.*

En la gestión de eventos e inteligencia de negocios en las agencias TMC y DMC, al igual que sucede con la gestión de viajes corporativos/incentivos, el uso de la alta tecnología facilitará la subcontratación de profesionales externos que permitan reducir el coste laboral y posibilitar el acceso de conocimientos ajenos a los internos de la empresa

(Belcourt, 2006). Más concretamente, la gestión de eventos e inteligencia de negocios en este tipo de empresas requiere en muchos casos de conocimientos especializados para el desarrollo del negocio, siendo necesario subcontratar profesionales o disponer de personal autónomo que aporte dichos conocimientos. Disponer de TIC avanzadas en la gestión de eventos y de sistemas *Business Intelligence*, facilitará no solo la transmisión de información, sino también la dirección, coordinación y control de las actividades delegadas y/o cedidas.

En relación a la subcontratación y el uso de personal autónomo, en entornos muy dinámicos y de alta tecnología, la perspectiva basada en los recursos sugiere que el uso de estos profesionales externos puede ser convenientes no solo al objeto de reducir costes, sino también y los que es muy importante para este tipo de TIC, facilitar la innovación (Matusik y Hill, 1998; Belcourt, 2006; Jiang *et al.*, 2006; Martínez *et al.*, 2007a; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a).

Adicionalmente, lo argumentado en la hipótesis planteada para las TIC de viajes corporativos y gestión de agencias se podría trasladar al caso de las TIC de la gestión de eventos y negocios en lo que respecta a la relación positiva que se puede dar entre el uso de estas TIC y la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos de trabajo en agencias TMC y DMC.

Hipótesis 4. *El uso de TIC de eventos y negocios está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC.*

La cooperación inter-organizativa de la empresa, puede definirse como “*un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades con objeto de incrementar sus ventajas competitivas*” (Fernández, 1996: 120).

Brito *et al.* (2014) indican que la cooperación se refiere a la actividad conjunta entre los socios para lograr metas mutuamente compatibles que de otro modo serían inviables o costosas, y consideran tanto la cooperación con los clientes como con los proveedores.

Además, evalúan el efecto de la cooperación en dos dimensiones diferentes de resultado financiero: el crecimiento y la rentabilidad.

Golden y Powell (2004) han demostrado que la cooperación inter-organizativa requiere de fluidez en información y de gran flexibilidad interna, que faciliten la capacidad de respuesta, así como también otras dimensiones de los resultados.

Las agencias TMC y DMC, son empresas que poseen el perfil de intermediarias, ya que, por su propio proceso de gestión de negocios, se relacionan con proveedores (compañías aéreas, hoteles, restaurantes, centro de convenciones y etc.) y los clientes corporativos de diferentes sectores. La relación inter-organizativa entre los socios será más flexible por el mayor uso de los recursos tecnología de la información y comunicación, que es la característica principal de estas empresas.

Las empresas con alta tecnología, en nivel y uso, como son las TMC y DMC, establecen cada vez más relaciones de cooperación con proveedores externos para obtener la tecnología en áreas que conocen, pero en las que no están especializadas (Martínez Sánchez *et al.*, 2009b), así como en otros tipos de actividades de la cadena de valor. Y esta cuestión tiene especial relevancia en el caso que nos ocupa, con recursos tecnológicos y/o sistemas de información y comunicación avanzados, que son necesarios para la gestión de eventos de los clientes corporativos y la inteligencia de negocios de estas agencias.

Si bien la cooperación empresarial puede ser de múltiples formas, desde el punto de vista de la flexibilidad de la estructura interesa saber en qué tipo de la actividad de la cadena de valor se coopera y en qué grado (Ruiz y Ruiz, 2003). Sin embargo, la maximización de los contactos con proveedores y clientes, desarrollando hábitos de cooperación y estrategias de alianzas (Venkatraman, 1994; Rastrollo y Castillo, 2004), debe mantener la especialización centrada en las competencias clave de cada organización.

Este último aspecto describe la ampliación de los límites organizativos al ámbito externo de las agencias TMC y DMC apoyado por el uso de TIC avanzadas, a través de la utilización de nuevas formas de relación como son la cooperación y el intercambio de

experiencias. Adicionalmente, y en relación a las TIC y la flexibilidad, Hempell y Zwick (2005) apuntan que las TIC estimulan las innovaciones de productos y de procesos al hacerlo con flexibilidad organizativa. En este sentido, cabe pensar que la facilidad de acceso y comunicación en los procesos de innovación favorecerá formas más versátiles de cooperación, al objeto de realizar dichas innovaciones, entre todos los agentes implicados en la empresa.

Consecuentemente, y a partir de lo expuesto, se plantea la siguiente hipótesis en relación al uso de TIC para la gestión de eventos de los clientes corporativos y la inteligencia de negocios y la flexibilidad externa de la estructura.

Hipótesis 5. *El uso de TIC de eventos y negocios está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC.*

3.3.2. HIPÓTESIS SOBRE FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RESULTADOS DE LA EMPRESA

El segundo modelo de trabajo de esta investigación analiza la relación que existe entre el uso de las diferentes dimensiones asociadas a la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las agencias TMC y DMC.

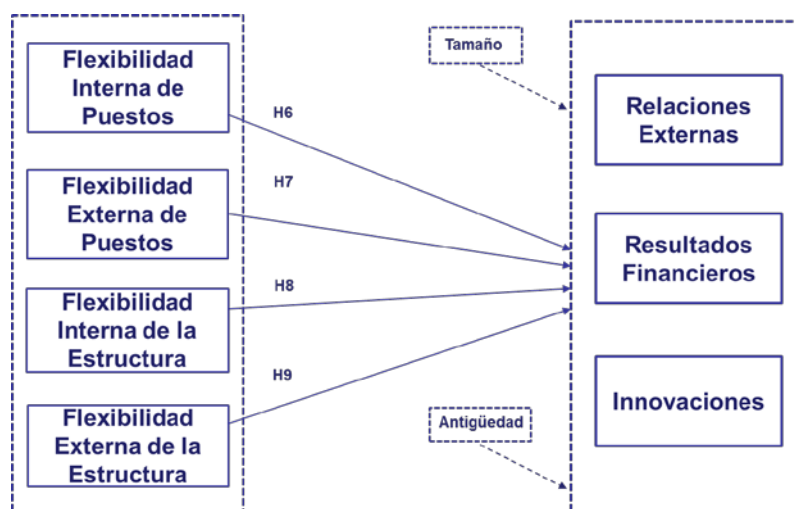
Como ya se expuso en el apartado de objetivos, la revisión de la literatura muestra que hay una amplitud de trabajos centrados en el estudio de la de flexibilidad en las empresas, y muchos de ellos, analizan el desarrollo de nuevas formas organizativas y su relación con los resultados empresariales (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a y 2009b; Claver *et al.*, 2011; Bloom *et al.*, 2014; Vela *et al.*, 2014; Whyman *et al.*, 2014; Xiu *et al.*, 2017). Sin embargo, la mayoría de las afirmaciones y evidencias planteadas se basan en estudios de empresas concretas e innovadoras, suponiendo que son el referente más adecuado para todas las organizaciones, independientemente del país, marco institucional o del tipo de actividad que desarrollan. Adicionalmente, la mayoría de los estudios al respecto analizan de forma parcial la flexibilidad de la estructura organizativa, sin considerar sus distintas dimensiones en el análisis y la relación de éstas con los resultados de la empresa. En este sentido, el presente modelo analizará las relaciones entre las distintas

dimensiones de la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las agencias consideradas y para un ámbito concreto de actividad.

Es oportuno apuntar que, si nos centramos en el sector servicios, son escasos los estudios realizados sobre prácticas de flexibilidad, y menos en empresas del sector turístico, siendo más frecuentes las investigaciones en el ámbito de la industria (Camisón y Villar, 2010; Gordon, 2014; Martínez *et al.*, 2014; Vela *et al.*, 2011, 2014).

Por tanto, en la figura 3.6, al objeto analizar la flexibilidad en las agencias TMC y DMC en el sector turístico considerado, se plantean las hipótesis relativas a la relación de las distintas dimensiones de flexibilidad de la estructura, tanto interna como externa, y los resultados de las agencias.

Figura 3.6. Modelo hipótesis Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa



Fuente. Elaboración propia

La teoría de la de recursos y capacidades, ampliada con la perspectiva de capacidades dinámicas, proporciona un marco teórico sólido para analizar la relación entre la flexibilidad de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC y los resultados que éstas obtienen.

Diversas investigaciones apuntan que las empresas que proporcionan flexibilidad a sus empleados pueden obtener mejores resultados. Los empleados permanentes de una

empresa, es decir, aquellos que tienen empleo a medio y/o largo plazo, cuyos conocimientos e información son críticos, como ocurre en las agencias TMV y DMC, y que se caracterizan por su versatilidad y discreción en la ejecución de las tareas, van a ser de vital importancia para la empresa a la hora de ajustar las destrezas y habilidades de los empleados (Drucker, 2000; Fernández *et al.*, 2015), y por tanto resultarán muy beneficiosos para las empresas (Vela, 2007). Por otra parte, la flexibilidad interna de puestos en las agencias objeto de estudio va a posibilitar un ahorro de costes laborales, a la vez que permitirá mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados reduciendo el trabajo monótono y repetitivo, lo que proporcionará una mayor productividad a través del aumento de polivalencia y cualificación de los empleados y la variedad de las tareas que son capaces de desempeñar (Vela *et al.*, 2011).

Se admite con frecuencia que la flexibilidad interna aumenta la sensación de seguridad en el empleo y del enriquecimiento en el contenido y variedad de las tareas a realizar (Pérez *et al.*, 2014). En esta línea, determinadas investigaciones (Kelliher y Riley, 2003; Desombre *et al.*, 2006; Vela *et al.*, 2014) evidencian un efecto positivo de la flexibilidad funcional sobre empresas y empleados, respecto a una mayor identificación con el negocio, mejora del trabajo en equipo y mejora de la imagen de la empresa en el mercado.

Por otra parte, desde hace tiempo, los trabajadores están demandando flexibilidad en sus puestos de trabajo, para su organización personal y para atender sus responsabilidades familiares y laborales, es decir, poder conciliar su vida laboral, familiar y personal. Así, las empresas que quieran retener los recursos humanos valiosos necesitarán tener programas de flexibilidad con el fin de adaptarse a las demandas de sus empleados (Pérez *et al.*, 2017a; Pérez *et al.*, 2017b). Otros autores han confirmado que estas prácticas mejoran la imagen de las empresas en el mercado (Kelliher y Riley, 2003; Desombre *et al.*, 2006), a la vez que motiva en su trabajo a los empleados porque indica que la empresa es sensible hacia las situaciones individuales, mejorando así el compromiso de los empleados e incrementando su rendimiento (Pérez *et al.*, 2017a) y, en consecuencia, produciendo un efecto positivo en los resultados empresariales.

En este sentido, y respecto la flexibilidad interna de puestos de trabajo en las agencias TMC y DMC, la hipótesis que se plantea es que el uso de prácticas flexibles, como puede ser la rotación de tareas, los equipos polivalentes de trabajo o los equipos de mejora, va a influir positivamente en los resultados de estas empresas.

Hipótesis 6. *La intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen.*

Atkinson (1984) ya apuntaba que es difícil dotar a la empresa de un determinado nivel de capital humano, en función de las necesidades en un momento concreto, a través de mano de obra interna, la cual suele tener unas expectativas de empleo continuado. El incremento en la utilización de mano de obra externa radica en la búsqueda de la flexibilidad necesaria para poder responder a los cambios en la demanda de la misma, que resulta de la variación de distintos factores del entorno, y por la posibilidad que ofrece de disminuir los recursos humanos de la empresa sin los costes asociados a los trabajadores permanentes (Kalleberg *et al.*, 2000; Vela, 2007).

Además, en relación a la flexibilidad externa de puestos, en entornos muy dinámicos y de alta tecnología, como es el caso de las agencias TMC y DMC, la perspectiva basada en los recursos sugiere que el uso de profesionales externos y de subcontratación puede ser compatible no solo con la reducción de costes, sino también con la innovación al objeto de acceder a recursos tecnológicos y conocimientos ajenos a las capacidades internas de la empresa (Belcourt, 2006; Jiang *et al.*, 2006; Martínez *et al.*, 2010, 2011). Los profesionales externos pueden utilizarse para crear y acumular nuevos conocimientos que generen innovaciones que contribuyan a la ventaja competitiva de la empresa (Martínez *et al.*, 2011). Algunos estudios evidencian que, en promedio los profesionales externos no presentan diferencias en compromiso organizativo o comportamiento innovador comparados con los empleados permanentes (Guest *et al.*, 1999). Así, podría sugerirse que este tipo de trabajadores, especialmente quienes han escogido voluntariamente esta forma de empleo, demuestran a veces una mayor propensión potencial para innovar, demostrando una alta productividad.

De forma adicional, otro beneficio asociado al uso de estos trabajadores externos y a considerar en las agencias TMC y DMC, es que la empresa puede concentrarse más y mejor en sus competencias clave (Dess *et al.*, 1995; Martínez *et al.*, 2010). El uso de esta flexibilidad en actividades que no forman parte del núcleo competitivo permite a la empresa centrar la gestión y asignación de recursos en aquellas actividades que hace mejor y relegar en cambio en la gestión de otros trabajadores la supervisión y ejecución de las tareas, lo cual es de esperar que se traduzca en un efecto positivo en los resultados de la empresa.

A partir de lo expuesto, se plantea la siguiente hipótesis en relación a la mano de obra externa y su efecto en los resultados de las agencias objeto de estudio.

Hipótesis 7. *La intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen.*

Las prácticas flexibles de la estructura organizativa interna permiten a los trabajadores agruparse y autogestionarse por proyectos respecto al método y a la programación del trabajo, controlando el cumplimiento de objetivos. Asimismo, proporcionan a los trabajadores la autonomía en la ejecución y en la toma de decisiones operativas y estratégicas (Mintzberg, 1984; Ostroff y Smith, 1993; Ruigrok *et al.*, 1999; Whittington *et al.*, 1999; Camisón, 1999; Hales, 1999; Verdú Jover, 2002; Ruiz *et al.*, 2003; Ruiz y Ruiz, 2003). Estas ideas, están en línea con los estudios de Whyman *et al.* (2014), quienes además afirman que es vital que las empresas sepan que posibilitando flexibilidad a sus empleados, tendrán más probabilidad de aumentar sus resultados empresariales.

La reducción del número de niveles jerárquicos en la empresa acorta el período de tiempo entre decisión y acción. Una estructura plana proporcionará un mayor acercamiento al cliente y una respuesta más rápida y flexible a la demanda del entorno (Bresnen y Fowler, 1996; Rastrollo y Castillo, 2004; Gándara *et al.*, 2007) lo cual es de esperar repercuta en los resultados de las empresas. Además, como indican Pérez Valls *et al.* (2013, 2016), la reducción de niveles jerárquicos hace que los directivos sean más conscientes de los procesos que guían las operaciones del día a día, a la vez que potencia

que los trabajadores desarrollen habilidades que les permitan sacar adelante su trabajo. Esto también facilitará el flujo de información y conocimiento, del mismo modo que las decisiones sean más fácilmente implementadas (Russo y Harrison, 2005).

Por su parte, la horizontalidad implicará una organización del trabajo en torno a procesos de negocio o flujos y no en torno a tareas (Hammer y Champy, 1995; Lorino, 1995), lo que facilitará enlazar las actividades de los empleados con las necesidades de los clientes y proveedores, lo que es vital en las agencias TMC y DMC. Con la horizontalidad, la unidad básica pasa a ser el equipo de trabajo (Hodge *et al.*, 1998) sustituyéndose el departamento por el equipo transfuncional, potenciando la flexibilidad, la innovación, la responsabilidad y el carácter emprendedor del factor humano (Gándara *et al.*, 2007), que también es de esperar influya positivamente en los resultados de la empresa.

En cuanto a la descentralización en la estructura, ésta proporciona transferencia de poder y responsabilidad en el proceso de toma de decisiones (Camisón, 1999; Ruiz *et al.*, 2003; Bloom *et al.*, 2014), aspectos clave para poder responder de forma rápida al entorno y más en las agencias TMC y DMC, lo que también es de esperar tenga consecuencias en los resultados de estas empresas.

Las características y argumentos expuestos, que son atribuibles a las agencias objeto de estudio, permiten plantear la siguiente hipótesis.

Hipótesis 8. *La intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen.*

Brito *et al.* (2014) define la cooperación como la actividad conjunta entre socios para lograr metas mutuamente compatibles, que de otro modo serían inviables o costosas. Las empresas cooperan motivadas por los beneficios potenciales que se pueden derivar de las acciones conjuntas entre los agentes o socios.

Las empresas de entornos cambiantes, como son las agencias TMC y DMC, pueden experimentar una mayor incertidumbre en el diseño y la programación de actividades y puede necesitar un mayor acceso al conocimiento externo relevante y/ o nuevas habilidades y capacidades de sus empleados internos. Aún más, debido a la creciente

importancia de los conocimientos especializados y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios en los entornos inciertos, las redes y actividades de cooperación entre organizaciones basadas en el conocimiento, también son muy importantes al explicar decisiones gerenciales (Dyer y Nobeoka, 2000). Por tanto, dada la rápida proliferación de alianzas y de otras formas de relaciones entre empresas en muchos sectores, no es posible entender el comportamiento y resultados de las empresas si no se incluye en el análisis las relaciones estratégicas de las que la empresa forma parte (Gulati *et al.*, 2000). Además, la cooperación empresarial ofrece a las pequeñas y medianas empresas, como son las agencias TMC y DMC, la oportunidad de acceder a recursos que les capacitan colectivamente para enfrentarse a desafíos más complejos. En este sentido Martínez y Pérez (2002, 2003) evidenciaron que las empresas con un mayor nivel de cooperación inter-organizativa, utilizaban más intensivamente las prácticas de desarrollo de nuevos productos y tenían un impacto más positivo en el resultado de innovación que sus competidores. Según Martínez Sánchez *et al.* (2009b), en empresas de alta cooperación, con el uso de prácticas de flexibilidad externa funcional, es posible extender y ampliar bases de conocimiento, a la vez que contribuir a difundir estas prácticas en todo el proceso de trabajo. En este sentido, la cooperación inter-organizativa puede influir positivamente en los resultados de las empresas (Zeng *et al.*, 2010; Brito *et al.*, 2014).

Muchos estudios indican que la cooperación entre las empresas puede aumentar la ventaja competitiva (Martínez *et al.*, 2011) y otros que mejoran el resultado operativo (Frohlich y Westbrook, 2001; Simatupang y Sridharan, 2005; Marín-Idárraga y Campos, 2015). Además, las relaciones inter-organizacionales cooperativas, permiten que las empresas se beneficien de los activos en poder de diferentes socios para mejorar el crecimiento y la rentabilidad (Brito *et al.*, 2014).

Las agencias TMC y DMC, son empresas que actúan como agentes intermediarios en el canal de distribución turística del segmento de negocios y eventos, y necesitan por tanto relacionarse con distintas empresas que interactúan en el entorno de los viajes corporativos, viajes de incentivos y eventos. Por ello, y para una mejor calidad del servicio, estas agencias van a cooperar en actividades tales como el desarrollo de

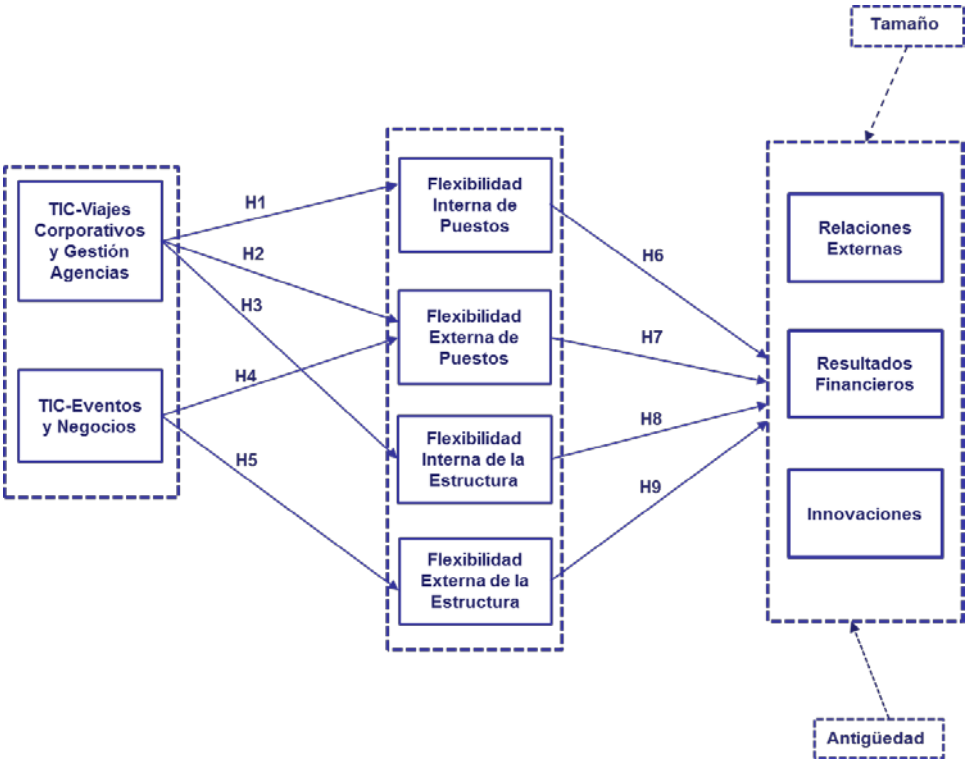
procesos y/o productos/servicios, transferencia de tecnología de la información y comunicación, formación y benchmarking, entre otras (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b; Vela *et al.*, 2011, 2014, Brito *et al.*, 2014).

Considerando lo expuesto, se plantea la siguiente relación positiva entre prácticas relativas a la flexibilidad externa de la estructura en las agencias TMC y DMC y los resultados de estas empresas.

Hipótesis 9. *La intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen.*

A continuación, se presenta el modelo conjunto que integra todas las hipótesis planteadas anteriormente. Como se observa, incluye las relaciones entre el uso de las TIC y la flexibilidad de la estructura organizativa, así como de la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de la empresa.

Figura 3.7. Modelo conjunto hipótesis Uso TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa



Fuente. Elaboración propia

Además, el modelo conjunto planteado, al igual que el segundo modelo, incorporan en su análisis dos variables de control: el tamaño y la antigüedad de la empresa

Tamaño de la empresa - En la presente investigación, se incluye el tamaño de la empresa (estimado a través del número de trabajadores en plantilla) como variable de control, puesto que en numerosos estudios se ha observado que el número de empleados puede influir en la inversión en recursos tecnológicos, en las innovaciones realizadas por la empresa y en la incorporación de prácticas novedosas, al objeto de proporcionar mejores resultados (Osterman, 1994; Keats y Hitt, 1988; Claver y Molina, 2007; Martínez Sánchez, *et al.*, 2009b; Vela *et al.*, 2011).

Siguiendo el ejemplo de autores como Carpenter (2002), utilizamos el logaritmo neperiano del número de empleados del año 2015, como variable que nos permitirá controlar el efecto del tamaño en los resultados.

Antigüedad de la empresa – Se incluye también la antigüedad como variable de control, medida mediante al número de años transcurridos desde la constitución o inicio de la actividad de la empresa hasta el año 2015 (año base de la recogida de datos de la investigación). Esta variable ha sido utilizada en estudios similares por Holmes y Nicholls (1989), Yasuda (2005), Martínez-Sánchez, *et al.*, (2009b) y Albarracín *et al.*, (2014), entre otros.

3.3.3. Hipótesis sobre el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa

El uso y el estudio de las tecnologías de la información y la comunicación se han vuelto imprescindible por el valor que generan en las empresas (Martin y Matlay, 2003; Benitez-Amado y Walczuch, 2012; Scolari, 2012).

Las tecnologías de la información y la comunicación han sido consideradas por algunos autores como elementos organizacionales, que forman parte de la estructura de las empresas (Kaplan y Norton, 2000; Bueno, 2002). Son muchos los estudios que indican que las nuevas tecnologías requieren nuevas organizaciones y nueva acumulación de conocimientos por parte de sus agentes, es decir, que las TIC ayudan a reducir la complejidad organizativa al facilitar el acceso a la información y al conocimiento,

acortando los procesos organizativos, estableciéndose así una relación causal entre los conceptos cambio tecnológico y cambio organizativo (Horrillo y Clavero, 2004).

Sobre las nuevas configuraciones organizativas, como ya se ha puesto de manifiesto, algunos autores han apuntado que las empresas podrían verse condicionadas por las TIC (Alreemy *et al.*, 2016), teniendo que realizar cambios en su estructura. Además, ya se ha indicado que las nuevas formas organizativas vienen caracterizadas por la simplificación de los niveles de la jerarquía organizativa, generando un organigramas más planos (Bartlett y Ghoshal, 1991; Mathison *et al.*, 2007); organización del trabajo en torno a procesos de negocio o flujos de trabajo y no en torno a tareas (Lorino, 1995; Ruiz y Ruiz, 2003); gestión en torno a los equipos en lugar de los individuos (Hodge *et al.*, 1998; Verdú Jover, 2002); énfasis en las competencias de las personas más que en la especialización funcional (Kossek y Thompson, 2015); redefinición de los mecanismos de coordinación y control de la organización (Bayona, *et al.*, 2000); libre flujo de información; orientación al cliente y a la reducción del tiempo de desarrollo del producto (Rayport y Sviokla, 1996; Bañegil y Miranda, 1998; Fernández Rodríguez, 2007) y maximización de los contactos con proveedores y clientes, desarrollando hábitos de cooperación y estrategias de alianzas (Rockart *et al.*, 1996; Benito, 2009; Brito *et al.*, 2014).

No obstante, para perfilar los rasgos estructurales de las nuevas configuraciones organizativas, el primer paso sería revisar hasta qué punto existen diferencias reales entre ellas, analizando si lo que realmente existe es una mayor tendencia a dotar a la estructura organizativa de una mayor capacidad para gestionar la información. En ese contexto la flexibilidad debería considerarse más como un atributo común a diversas configuraciones que un tipo de diseño organizativo (Gándara *et al.*, 2007), lo que indicaría que la flexibilidad es factor fundamental para hablar de nuevas formas organizativas.

Estudios como el de Hempell y Zwick (2005) analizan el impacto de las TIC en la flexibilidad organizativa, llegando a la conclusión de que el uso e inversión en las TIC está estrechamente asociado al aumento de la flexibilidad funcional y numérica en las organizaciones. Horrillo y Clavero (2004) coinciden en que a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha sido atribuida una función flexibilizadora y el carácter

de elemento dinamizador en las organizaciones; argumento que se sitúa en línea con la teoría de las capacidades dinámicas, anteriormente desarrollada.

Por otra parte, existe una extensa literatura en la que se analiza y contrasta la importancia de las TIC y su influencia sobre los resultados de las empresas. El uso y el estudio de las tecnologías de la información y la comunicación se han vuelto imprescindibles por el valor que generan en las empresas (Martin y Matlay, 2003; Benitez-Amado y Walczuch, 2012; Scolari, 2012). Así, algunos estudios muestran la importancia de hacer un mejor y más intensivo uso de las TIC con el fin de obtener mejores resultados empresariales a través de los procesos de innovación (García *et al.*, 2018). Otros ponen de manifiesto sus efectos sobre la mejora de los resultados empresariales, así como su relación con los factores que influyen en su adopción (Martínez Sánchez *et al.*, 2006). Otros indican que, debido a las TIC, existen oportunidades que fortalecen los mercados de forma que se mejora la relación empresa-cliente a través de los canales de comunicación (González *et al.*, 2010; Osorio *et al.*, 2016). Con el uso efectivo de las TIC, se obtiene una mayor productividad y una reducción de costes, no sólo por la inversión inicial realizada en tecnología sino por la inversión en nuevas formas de gestión (Martin y Omrani, 2014; Botello *et al.*, 2015).

No obstante, y en relación a la incorporación de terceras variables, la mayoría de los estudios, como ya se indicó, se han limitado a analizar cómo las TIC influyen en los resultados, observándose en la literatura relacionada, una limitación en la identificación de variables mediadoras que ayuden a clarificar los mecanismos a través del cuales las TIC inciden en los resultados de la empresa.

Las variables mediadoras son variables que intervienen para dar cuenta de la relación entre la variable independiente y la variable dependiente (Baron y Kenny, 1986; Lee *et al.*, 2015; Dev y Rahman, 2016). Es decir, la función mediadora de una tercera variable “*representa el mecanismo generativo a través del cual la variable independiente es capaz de influir sobre la variable dependiente de interés*” (Baron y Kenny, 1986: 1173).

En nuestro estudio, la variable mediadora explicaría cómo una tercera variable, en este caso la flexibilidad de la estructura organizativa, toma significado potenciando el efecto que tienen las TIC en los resultados de las agencias objeto de análisis.

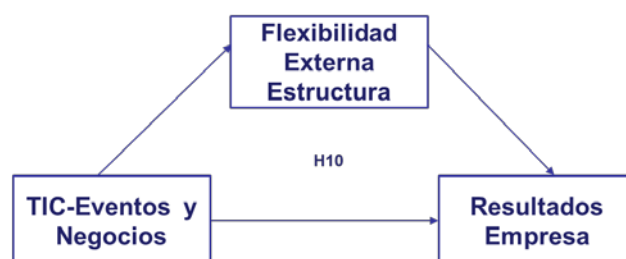
A partir de estas consideraciones, cabe plantearse una serie de cuestiones. Por un lado, es de esperar que las TIC influyan positivamente en los resultados de las agencias estudiadas y, por otro, que también exista una relación positiva entre TIC y flexibilidad de la estructura organizativa y de ésta última sobre los resultados de estas agencias. A partir de aquí, cabría plantearse si las prácticas asociadas a la flexibilidad de la estructura organizativa pueden considerarse un elemento mediador en la relación entre uso de las TIC y los resultados de las empresas, es decir, si la flexibilidad de la estructura puede ser un mecanismo a través del cual las TIC influyen en los resultados de las empresas.

Para dar respuesta a la cuestión formulada, se han planteado los siguientes modelos mediadores:

- El primero, que plantea si la flexibilidad externa de la estructura en las agencias TMC y DMC se configura como una variable mediadora entre el uso de los sistemas/aplicaciones para gestión de eventos e inteligencia de negocios (TIC-Eventos y Negocios) y los resultados de estas agencias (figura 3.8).
- El segundo, que plantea si la flexibilidad interna de la estructura en las agencias TMC y DMC es una variable mediadora entre el uso de los sistemas/aplicaciones de viajes corporativos/incentivos y gestión de agencias (TIC-Viajes Corporativos y Gestión Agencias) y los resultados de estas agencias (figura 3.9).

A continuación, se presenta el primer modelo sobre efecto mediador (figura 3.8).

Figura 3.8. Modelo hipótesis efecto mediador Flexibilidad Externa de la Estructura



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al primer modelo planteado (figura 3.8) y considerando lo expuesto al principio de este epígrafe, está ampliamente contrastado que el uso de TIC proporciona resultados positivos a las empresas. Las agencias TMC y DMC poseen avanzados recursos tecnológicos para la planificación, organización y ejecución en todo el proceso de gestión y planificación de eventos y sistemas de inteligencia de negocios que posibilitan aumentar el conocimiento y habilidades requeridas, además de facilitar y potenciar la relación con los clientes y proveedores, lo cual es de esperar tenga un resultado positivo en sus resultados. Además, las agencias TMC y DMC, son empresas que poseen el perfil de intermediarias, ya que, por su propio proceso de gestión de negocios, se relacionan con proveedores y clientes corporativos de diferentes sectores. La relación inter-organizativa entre los socios será más fácil y flexible con el apoyo de recursos de tecnología de la información y comunicación, que es uno de los recursos principales de estas empresas. Las agencias TMC y DMC también establecen, cada vez más, relaciones de cooperación con proveedores externos para obtener tanto tecnología como conocimientos en áreas que conocen, pero en las que no están especializadas, así como en otros tipos de actividades de la cadena de valor, al objeto de obtener mejores resultados.

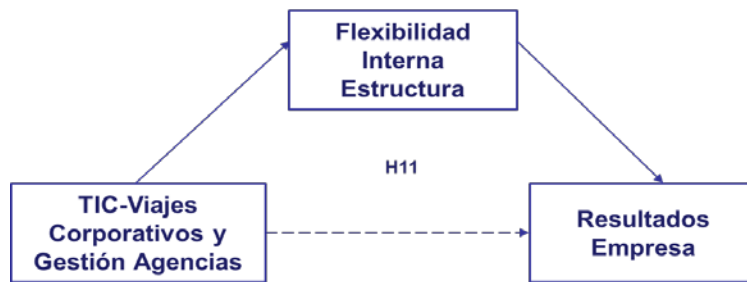
Consecuentemente con lo apuntado, la cuestión que se plantea es si las prácticas asociadas a la cooperación en las agencias objeto de estudio, tienen un efecto mediador entre el uso de TIC para eventos y negocios y los resultados que obtienen estas agencias.

Hipótesis 10. *La flexibilidad externa de la estructura en las agencias TMC y DMC es una variable mediadora en la relación entre uso de TIC de eventos y negocios y los resultados de la empresa.*

En cuanto al segundo modelo planteado (figura 3.9) y considerando lo expuesto al principio de este epígrafe, la variable uso TIC de viajes corporativos y gestión de las agencias comprendería el uso de los distintos recursos tecnológicos y/o sistemas de información y comunicación, que van a facilitar todo el proceso de gestión y organización interno.

A continuación, se presenta el segundo modelo de efecto mediador (figura 3.9).

Figura 3.9. Modelo hipótesis efecto mediador Flexibilidad Interna de la Estructura



Fuente. Elaboración propia

El uso de estas TIC minimizará el tiempo y esfuerzo requerido por el proceso y, por tanto, incrementará la productividad de los trabajadores, a la vez que la satisfacción de los clientes corporativos, lo cual es de esperar que tenga un efecto positivo en los resultados de la empresa.

Además, en las agencias TMC y DMC, los procesos de decisión y comunicación en la gestión interna constituyen un atributo relacionado con la flexibilidad de la estructura interna que merece especial atención. En este sentido, parece coherente pensar que la fluidez de comunicación aumentará con el uso de TIC para la gestión interna de estas agencias, permitiendo acercarse mejor y más rápido al cliente. El uso de TIC para la gestión de agencias y viajes corporativos favorecerán los equipos multifuncionales con autonomía y responsabilidad, la organización del trabajo en torno a procesos y no tanto en torno a tareas y la adopción de decisiones, aumentando los resultados de estas agencias.

A partir de lo expuesto, con este segundo modelo se quiere contrastar si la flexibilidad interna de la estructura puede considerarse como un mecanismo mediador entre el uso de las TIC para la gestión de agencias y viajes corporativos y los resultados que obtienen estas agencias.

Hipótesis 11. *La flexibilidad interna de la estructura en las agencias TMC y DMC es una variable mediadora en la relación entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de la empresa.*

A continuación, y a modo de resumen, se presenta la tabla 3.1 con las hipótesis planteadas en la presente Tesis Doctoral.

Tabla 3.1. Hipótesis planteadas

HIPÓTESIS	RELACIÓN
Relación Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa	
H1. El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC	+
H2. El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC	+
H3. El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC	+
H4. El uso de TIC de eventos y negocios está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC	+
H5. El uso de TIC de eventos y negocios está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC	+
Relación Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	
H6. La intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	+
H7. La intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	+
H8. La intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	+
H9. La intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	+
Efecto mediador de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa	
H10. La flexibilidad externa de la estructura en las agencias TMC y DMC es una variable mediadora en la relación entre uso TIC de eventos y negocios y los resultados de la empresa	+
H11. La flexibilidad interna de la estructura en las agencias TMC y DMC es una variable mediadora en la relación entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de la empresa	+

3.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO TRES

Las tecnologías de la información y la comunicación y la flexibilidad de la estructura organizativa son objeto de estudio en este capítulo tres. A lo largo del capítulo, se han planteado los enfoques metodológicos utilizados para el estudio de las TIC y de la flexibilidad de la estructura organizativa, se han expuesto los objetivos de la investigación y se han indicado las hipótesis de trabajo.

Respecto a los enfoques metodológicos utilizados para abordar el estudio de las TIC y la flexibilidad de la estructura organizativa, se ha profundizado en primer lugar en la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual se ha convertido en las dos últimas décadas en uno de los paradigmas más influyentes en el marco de la Dirección Estratégica. Sin embargo, algunos investigadores consideran que esta perspectiva no es suficiente para explicar y lograr una ventaja competitiva, por lo que se considera adicionalmente dos extensiones de la misma: el Enfoque de Capacidades Dinámicas y la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento. Además, como perspectivas complementarias se han utilizado, por ser ambas plenamente aceptadas y utilizadas en el ámbito de las TIC, la Teoría de Uso y Gratificaciones y la Teoría de Aceptación Tecnológica.

La Teoría de Recursos y Capacidades surge a partir de la necesidad de adaptación de las organizaciones al contexto y a la posesión y explicación de ciertos recursos que son valiosos, raros e inimitables y que proporcionan ventaja competitiva a la empresa (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Barney *et al.*, 2012). La perspectiva de Capacidades Dinámicas sugiere que, puesto que los mercados se encuentran en constante cambio, cabe pensar que los recursos y capacidades de la empresa también han de estar en constante evolución, acorde al mercado, para que la empresa pueda mantener su ventaja competitiva (Penrose, 1959; Teece, 1997; Rivera y Figueroa, 2013). Los defensores de la Teoría basada en el Conocimiento sostienen que la Teoría de Recursos y Capacidades trata el conocimiento como un recurso genérico y no distingue entre diferentes tipos de capacidades basadas en el conocimiento, siendo que los conocimientos suelen ser los recursos más difíciles de imitar (Grant, 1996b; Nonaka, 2000; Wang *et al.*, 2014).

Por su parte, la Teoría de Usos y Gratificaciones considera los argumentos que llevan a los usuarios/trabajadores a utilizar determinada tecnología, así como las gratificaciones o motivaciones que obtienen de ello para satisfacer sus necesidades en el trabajo (Luo *et al.*, 2011), ya sea gratificación derivada de la flexibilidad, de la autonomía o del sentimiento de competencia y relación. En cuanto a la perspectiva de aceptación tecnológica, en sus orígenes se aplicó en el ámbito de la información con la finalidad de explicar las intenciones de uso de los individuos ante una novedad tecnológica (Davis, 1989), si bien con el paso del tiempo, la teoría ha evolucionado argumentando que el uso de un sistema vendrá condicionado por la intención del comportamiento y por la actitud que el individuo tiene hacia el uso (Davis *et al.*, 1989)

Una vez desarrollados los enfoques metodológicos, el capítulo continúa con la presentación de los objetivos y de los modelos de trabajo. En primer lugar, se plantea el estado de la cuestión, para pasar a exponer el objetivo central de la tesis: analizar la relación que existe entre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y la flexibilidad de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC, así como determinar el efecto de ésta sobre los resultados de estas agencias; además de contrastar empíricamente si la flexibilidad de la estructura organizativa conforma una variable que media la relación entre el uso de TIC y resultados de las agencias TMC y DMC. Para alcanzar el objetivo general fijado, se han planteado diferentes modelos (figuras 3.1 a 3.4), que darán respuesta a una serie de objetivos específicos.

Por último y en relación a las hipótesis de trabajo, éstas se desarrollan en tres bloques (tabla 3.1). El primer bloque formado por cinco hipótesis (figura 3.5 y 3.7,) que hacen referencia a la relación entre el uso de las TIC y las distintas dimensiones de la flexibilidad de la estructura organizativa de las agencias objeto de estudio; un segundo bloque (figura 3.6 y 3.7) con cuatro hipótesis, que abordan la relación de las dimensiones de la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las agencias TMC y DMC; y finalmente, un tercer bloque (figura 3.8 y figura 3.9) con dos hipótesis, que plantean el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación entre uso de TIC y los resultados de las agencias TMC y DMC.

CAPÍTULO 4
DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.0. INTRODUCCIÓN

En la revisión de la literatura llevada a cabo en los capítulos precedentes se muestra como la flexibilidad de los recursos humanos, en general, y de la estructura organizativa, en particular, puede constituir una fuente de ventaja competitiva, especialmente en entornos competitivos dinámicos. Asimismo, distintos estudios apuntan que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) estimulan las innovaciones de productos y de procesos al hacerlo con flexibilidad organizativa, lo que también va encaminado a la obtención de ventajas competitivas. Sin embargo, la mayoría de los estudios analizan de forma parcial la flexibilidad de la estructura organizativa, sin considerar sus distintas dimensiones en el análisis y sin determinar de forma empírica las relaciones entre uso de TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados de la empresa.

El objetivo del presente capítulo es detallar el proceso seguido para la elaboración de la base de empresas y su base de datos correspondiente para llevar a cabo la investigación. Asimismo, se procede a la validación, y a la presentación de resultados y escala final depurada para los constructos utilizados en el estudio.

Para ello, en el *primer epígrafe*, se describe el proceso seguido en la recogida de la información necesaria para la elaboración de la base de empresas, que conformará la muestra objeto de estudio. Ante las dificultades asociadas a la obtención de información sobre uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa en las empresas a través de fuentes secundarias, se optó por recurrir a fuentes primarias, es decir, obtener información directamente a través de encuestas, para lo cual se elaboró un cuestionario.

En el *segundo epígrafe*, se detalla el diseño del cuestionario original para la recogida de información, junto con los módulos en los que se ha estructurado dicha información. En este epígrafe también se recogen las principales características de estos módulos, así como los principales trabajos empíricos en los que se han basado los distintos indicadores utilizados.

Una vez detallado el cuestionario, en el *tercer epígrafe*, se presenta una visión general de las técnicas de análisis de datos utilizadas en la investigación, para pasar a detallar en el *epígrafe cuatro* las características generales de la muestra final.

En el *epígrafe cinco*, se definen las distintas dimensiones que componen el concepto Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la muestra estudiada, el concepto Flexibilidad de la Estructura Organizativa y el de Resultados de la Empresa, siguiendo las distintas etapas del proceso de validación de escalas.

Por último, en el *epígrafe seis*, se exponen de forma resumida las principales conclusiones del capítulo.

4.1. BASE DE EMPRESAS

Para aportar evidencia empírica sobre el objetivo propuesto en la investigación, analizar los distintos constructos de las variables definidas y poder contrastar las hipótesis planteadas, fue necesario, en primer lugar, elaborar la base de las empresas que conforman la población objeto de estudio. La base de empresas está compuesta por agencias brasileñas de viajes corporativos, de incentivos y eventos, que son conocidas como agencias TMC¹ y DMC².

A continuación, se presenta el proceso de búsqueda para la identificación de los datos generales de dichas agencias del segmento de turismo de negocios y eventos de Brasil, con objeto de elaborar la base de empresas para el estudio.

4.1.1. ELABORACIÓN DE LA BASE DE EMPRESAS

Para proceder a la elaboración de la base de empresas, en primer lugar, se llevó a cabo un proceso de investigación y búsqueda de las bases de datos existentes, que tuvieran información general de las agencias brasileñas de viajes corporativos, incentivos y eventos. También se contactó a través de correo electrónico con diferentes asociaciones e instituciones que pudieran suministrar tal información. La búsqueda y

¹ TMC - Travel Management Companies

² DMC - Destination Management Companies

posteriores contactos con las asociaciones no tuvieron el éxito esperado. Por ello, y una vez comprobado que no existía una base única de empresas a nivel nacional brasileño con los datos generales de las agencias turísticas TMC y DMC, se decidió llevar a cabo su elaboración. Para tal fin, fue necesario proceder a la recogida de información utilizando distintas fuentes: asociaciones relacionadas ABRACORP³ y ALAGEV⁴, CADASTUR⁵ y la lista en la edición de 2015 del Anuario de Viajes Corporativo del PANROTAS.

Posteriormente, se incorporó a la base de empresas las agencias DMC de la lista de empresas brasileñas que participaron en el IBTM⁶ 2015, celebrado en Barcelona en noviembre de 2015.

Por último, se completó la base de empresas con 47 nuevas agencias TMC, que figuran en la lista del Anuario del Viajes Corporativos PANROTAS 2016 y que no constaban en el anuario de 2015.

La base final de empresas para la investigación está compuesta por 258 agencias del segmento de turismo de negocios y eventos de Brasil. El período de elaboración comprende desde junio de 2015 hasta enero de 2016.

4.1.2. MUESTRA FINAL DE EMPRESAS

La población objeto de estudio de este trabajo está formada por 258 agencias turísticas brasileñas, de las cuales 237 son agencias TMC y 21 son agencias DMC. Estas agencias están ubicadas en todas las regiones del país (tabla 4.1), siendo las provincias con mayor número de ellas São Paulo = 132 agencias y Rio de Janeiro = 34 agencias, ubicadas en la región Sudeste de Brasil.

³ ABRACORP - Asociación Brasileña de Agencias de Viajes Corporativos

⁴ ALAGEV - Asociación Latino Americana de Gestores de eventos y viajes corporativos

⁵ CADASTUR - Registro del Ministerio de Turismo de Brasil

⁶ IBTM - Incentive, Business y Travel Management

Tabla 4.1. Distribución de las agencias por región brasileña

Región	Nº empresas
Sur	31
Sudeste	184
Norte	3
Nordeste	33
Centro-Oeste	7

La muestra final de empresas, con los cuestionarios recibidos completos, está formada por 170 agencias TMC y DMC. La tasa de respuesta conjunta ha sido del 66%, que se considera un buen y satisfactorio índice de respuesta, de acuerdo al tamaño de la población (Baruch y Holtom, 2008).

En la tabla 4.2, se presenta la ficha técnica de la investigación.

Tabla 4.2. Ficha técnica de investigación

Característica	Encuesta
Identificación	Cuestionario sobre el uso de las TIC, la flexibilidad de la estructura organizativa, el sector, la estrategia, la cooperación y los resultados de la empresa
Universo o población objeto de estudio	Empresas brasileñas (agencias de turismo) de viajes corporativos, de incentivos y eventos
Unidad muestral	Empresa
Ámbito geográfico	Todo el territorio nacional brasileño
Fechas de realización del trabajo de campo	15 de abril 2016 – 17 de agosto 2016
Tamaño muestral/tasa de respuesta	170 encuestas válidas / 66 %
Error muestral/nivel de confianza	4,4 % / 95 %
Personas encuestadas	Director/a de la empresa Gerente Coordinador/a Consultor/a de viajes

Respecto a la distribución de la muestra de empresas por tipo de agencias, como se ha indicado anteriormente, está compuesta por empresas del segmento de turismo de negocios y eventos (MICE⁷) de Brasil.

Las agencias TMC y DMC, que actúan en dicho segmento, son las empresas que se dedican a la gestión, planificación y prestación de los servicios de viajes corporativos, de incentivos y eventos, siendo estas agencias y para tales servicios, el objeto de investigación de esta Tesis Doctoral.

4.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN. LA ENCUESTA

Una vez elaborada la base definitiva de las empresas objeto de análisis y tras realizar una profunda revisión de literatura de las variables y escalas de medida necesarias para el estudio, se redactó una versión del cuestionario en español y en formato Word.

El cuestionario para obtener la información necesaria está compuesto de diferentes preguntas, elaboradas con un lenguaje sencillo para una fácil y adecuada comprensión del público objetivo (Anexo I⁸). Todas las preguntas son afirmativas, y el encuestado debía indicar el grado de uso de un determinado recurso tecnológico o de una práctica flexible, manifestar su grado de acuerdo ante una situación o acción organizativa de la empresa o indicar su percepción en comparación a otras empresas del sector en relación a sus resultados.

Así, el diseño del cuestionario fue realizado con el objetivo de recoger información sobre el grado de uso de las tecnologías de información y comunicación, de las prácticas de flexibilidad de la estructura organizativa y de los resultados de la empresa, aunque fueron añadidas otras preguntas que aportaban información adicional para futuros estudios. Las cuestiones fueron agrupadas en distintos bloques, como se indica a continuación:

⁷ MICE - Meetings, Incentives, Conferencing y Exhibitions

⁸El cuestionario enviado a las agencias estaba fragmentado en distintas partes y contenía preguntas e ítems adicionales, enfocados a enriquecer la información disponible con otros fines de estudio.

- La primera pregunta del cuestionario nos va a permitir medir el grado de *uso de TIC* en la empresa, y está formada por diferentes ítems relativos a los distintos sistemas de información, aplicaciones y herramientas de informática, y recursos e infraestructuras tecnológicas. Estos ítems fueron adaptados de Buhalis (1998, 2013), Mistilis y Dwyer (2000), Pérez *et al.* (2006), Buhalis y Law (2008), Martins y Murad, (2010, 2015) y Albarracín *et al.* (2014).

En concreto, la pregunta está formada por diecisiete ítems al objeto de medir el uso de las TIC en las empresas TMC y DMC. Se solicitó al encuestado que respondiera a las distintas cuestiones de la pregunta, utilizando una escala Likert de siete puntos (siendo 1 = “muy poco” a 7 = “mucho”), y se añadió el valor = 0, para las empresas que no utilizan el recurso.

En la tabla 4.3, se presentan los bloques de preguntas utilizadas para medir el grado de uso de las TIC, y diferentes estudios que pueden justificar su utilización.

Tabla 4.3. Bloques de preguntas de la variable de Uso TIC

Bloques preguntas Uso TIC	Autores
Uso TIC aplicada al turismo/viajes de negocios, incentivos y eventos	Buhalis (1998, 2013), Mistilis y Dwyer (2000), Martins y Murad (2010, 2015), Cerezo y Guevara (2015)
Uso TIC aplicada al cliente corporativo	Mistilis y Dwyer (2000), Martins y Murad (2010, 2015)
Uso TIC avanzado	Buhalis (1998, 2013), Buhalis y Law (2008), Albarracín <i>et al.</i> (2014), Martins y Murad (2010, 2015), Davidson y Keup (2014), Cerezo y Guevara (2015)
Uso TIC aplicada a la gestión corporativa	Buhalis (1998, 2013), Mistilis y Dwyer (2000), Pérez <i>et al.</i> (2006), Martins y Murad (2010, 2015)

A continuación (tabla 4.4), también se presenta una relación de estudios en los que se profundiza en el uso de la tecnología de información y comunicación en las empresas en general y en el turismo en particular.

Tabla 4.4. Uso de las TIC en diferentes estudios

Uso de la Tecnología de Información y Comunicación	Autores
TIC en el turismo	Sheldon (1997), Buhalis (1998, 2013), Mistilis y Dwyer (2000), Davidson <i>et al.</i> (2002), Requena <i>et al.</i> (2007), Ramos (2010), Martins y Murad (2010, 2015), Aldebert <i>et al.</i> (2011), Davidson y Keup (2014), Berné <i>et al.</i> (2015), Cerezo y Guevara (2015)
TIC en el turismo de negocios y eventos (MICE)	Mistilis y Dwyer (2000), Davidson <i>et al.</i> (2002), Pérez <i>et al.</i> (2006), Haynes (2010), Martins y Murad (2010, 2015), Bloom <i>et al.</i> (2014)
TIC en la flexibilidad organizativa	Lucas y Olson (1994), Golden y Powell (2004), Hempell y Zwick (2005), Zhang (2005), Gu y Jung (2013)
TIC en el resultado de las empresas	Pérez <i>et al.</i> (2004, 2006), Zhang (2005), Gu y Jung (2013), Albarracín <i>et al.</i> (2014), Berné <i>et al.</i> (2015)

➤ A continuación, se encuentra un primer bloque de preguntas que nos va a permitir medir la flexibilidad de la estructura organizativa, es decir, la intensidad de uso de diferentes prácticas relativas a la flexibilidad laboral o de puestos de trabajo (flexibilidad interna y flexibilidad externa), y la flexibilidad interna y externa de la estructura organizativa. Los ítems fueron adaptados de Gittleman *et al.* (1998), Houseman (2001), Ruiz *et al.* (2003), Martínez y Pérez (2003), Michie y Sheehan (2005), Martínez *et al.* (2007a, 2007b), Martínez-Sánchez *et al.* (2009b), Vela *et al.* (2011, 2014), Bloom *et al.* (2014) y Brito *et al.* (2014). En concreto las preguntas formuladas son las relativas a las siguientes cuestiones:

- Flexibilidad Interna de Puestos. Pregunta compuesta por quince ítems sobre la flexibilidad funcional interna y numérica interna, con el fin de medir la intensidad de uso de las prácticas de flexibilidad interna de puestos. Para cada una de las prácticas, los encuestados indicaron el porcentaje de empleados que las disfrutaron, utilizando una escala de Likert de siete puntos, siendo 1 = “0,1-15%”, 2 = “16-30%”, 3 = “31-45%”, 4 = “46-55%”, 5 = “56-70%”, 6 = “71-85%”, 7 = “86-100%”, y se añadió el valor = 0, para el caso de no haber sido disfrutada por ningún empleado.

- Flexibilidad Externa de Puestos. Pregunta compuesta por tres ítems sobre la flexibilidad funcional externa y numérica externa. Para cada una de las prácticas, los encuestados indicaron si las empresas utilizaron los tipos de trabajadores que se señalaban, utilizando una escala Likert de siete puntos (siendo 1 = “muy poco” a 7 = “mucho”), y se añadió el valor = 0, para las empresas que no utilizaron.
- Horizontalidad y Descentralización. Pregunta compuesta, por un lado, por once ítems relacionados con la agrupación y autogestión de equipos de trabajo, y la autonomía permitida a los trabajadores y, por otro, por los ítems relacionados con el grado de delegación del gerente en la empresa. Se midió con una escala Likert de siete puntos, donde los encuestados tenían que indicar si se utilizaban las distintas líneas de actuación organizativa propuestas (siendo 1 = “muy poco” a 7 = “mucho”), y se añadió el valor = 0, para las empresas que no utilizan.
- Subcontratación. Pregunta compuesta por once ítems, basados en las actividades de la cadena de valor, al objeto de medir el grado de subcontratación. Para cada una de las actividades, los encuestados indicaron el porcentaje que fue subcontratado, utilizando una escala de Likert de siete puntos siendo 1 = “0,1-10%”, 2 = “11-20%”, 3 = “21-30%”, 4 = “31-50%”, 5 = “51-75%”, 6 = “76-99%”, 7 = “100%”, y se añadió el valor = 0, para las empresas que no han subcontratado.
- Cooperación. Pregunta compuesta por diez ítems, al objeto de medir la cooperación inter-organizativa con los clientes, proveedores u otras empresas en distintas actividades. Para medir el grado de cooperación se utilizó una escala Likert de siete puntos (siendo 1 = “muy bajo” a 7 = “muy alto”) y se añadió el valor = 0, si no se coopera.

En la tabla 4.5, se presentan los distintos ítems utilizados para medir la intensidad de uso de las distintas prácticas de flexibilidad de la estructura organizativa, y diferentes estudios que justifican su utilización.

Tabla 4.5. Prácticas propuestas de Flexibilidad de la Estructura Organizativa y consideradas en diferentes estudios

Ítems de las variables de Flexibilidad Estructura Organizativa	Autores
Flexibilidad Interna de Puestos	
Rotación horizontal de tareas	Harrigan (1985), Atkinson y Meager (1986a), Kochan y Osterman (1994), Osterman (1994), MacDuffie (1995), Lund y Gjerding (1996), Verdú Jover (2002), Bayo y Merino (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009a), Kossek y Thompson (2015)
Rotación vertical ascendente de tareas	Harrigan (1985), Atkinson y Meager (1986a), Kochan y Osterman (1994), Osterman (1994), MacDuffie (1995), Lund y Gjerding (1996), Verdú Jover (2002), Bayo y Merino (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009a), Kossek y Thompson (2015)
Equipos de trabajo polivalentes	Harrigan (1985), Atkinson y Meager (1986a), Kochan y Osterman (1994), Osterman (1994), MacDuffie (1995), Lund y Gjerding (1996), Verdú Jover (2002), Bayo y Merino (2002), Verdú Jover (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Martínez <i>et al.</i> (2007a), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009a), Kossek y Thompson (2015)
Equipos de mejora y solución de problemas	Harrigan (1985), Atkinson y Meager (1986a), Kochan y Osterman (1994), Osterman (1994), MacDuffie (1995), Lund y Gjerding (1996), Verdú Jover (2002), Bayo y Merino (2002), Ordíz (2002), Verdú Jover (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Martínez <i>et al.</i> (2007a), Verdú y Gómez-Gras (2009), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009a), Kossek y Thompson (2015)
Flexibilidad Externa de Puestos	
Autónomos que trabajan para la empresa	Atkinson y Meager (1986), Kalleberg (2003), Ruiz <i>et al.</i> (2003), Martínez <i>et al.</i> (2007c)
Subcontratación	Atkinson y Meager (1986), Grenier <i>et al.</i> (1997), Ruiz <i>et al.</i> (2003), Ruiz y Ruiz (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009a)
Horizontalidad	
Agrupación de empleados por proyectos de trabajo	Ostroff y Smith (1993), Ruigrok <i>et al.</i> (1999), Whittington <i>et al.</i> (1999), Verdú Jover (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Ruiz <i>et al.</i> (2003)
Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo	Ostroff y Smith (1993), Ruigrok <i>et al.</i> (1999), Whittington <i>et al.</i> (1999), Verdú Jover (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Ruiz <i>et al.</i> (2003)
Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo	Ostroff y Smith (1993), Ruigrok <i>et al.</i> (1999), Whittington <i>et al.</i> (1999), Verdú Jover (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Ruiz <i>et al.</i> (2003)
Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos	Ostroff y Smith (1993), Ruigrok <i>et al.</i> (1999), Whittington <i>et al.</i> (1999), Verdú Jover (2002), Ruiz y Ruiz (2003), Ruiz <i>et al.</i> (2003)

Descentralización	
Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo	Mintzberg (1984), Camisón (1999), Hales (1999), Verdú Jover (2002), Martínez y Pérez (2003), Ruiz <i>et al.</i> (2003), Ruiz y Ruiz (2003), Bloom <i>et al.</i> (2014)
Autonomía en la ejecución del trabajo	Mintzberg (1984), Camisón (1999), Hales (1999), Verdú Jover (2002), Martínez y Pérez (2003), Ruiz <i>et al.</i> (2003), Ruiz y Ruiz (2003), Bloom <i>et al.</i> (2014)
Delegación de decisiones operativas	Mintzberg (1984), Camisón (1999), Hales (1999), Verdú Jover (2002), Ruiz <i>et al.</i> (2003), Ruiz y Ruiz (2003), Bloom <i>et al.</i> (2014)
Delegación de decisiones estratégicas	Mintzberg (1984), Camisón (1999), Hales (1999), Verdú Jover (2002), Ruiz <i>et al.</i> (2003), Ruiz y Ruiz (2003), Bloom <i>et al.</i> (2014)
Cooperación Inter-organizativa	
Formación/Conferencias/Seminarios	Walton y Susman (1987), Lund y Gjerding (1996), Dalton (1999), Martínez y Pérez (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009b), Zeng <i>et al.</i> (2010), Brito <i>et al.</i> (2014)
Desarrollo de productos o servicios	Martínez y Pérez (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2007c), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009b), Zeng <i>et al.</i> (2010), Vela <i>et al.</i> (2011, 2014), Brito <i>et al.</i> (2014), Marín-Idárraga y Campos (2015)
Desarrollo de procesos	Martínez y Pérez (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2007c), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009b), Zeng <i>et al.</i> (2010), Vela <i>et al.</i> (2011, 2014), Brito <i>et al.</i> (2014), Marín-Idárraga y Campos (2015)
Benchmarking e intercambio de experiencias	Martínez y Pérez (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2007c), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009b), Zeng <i>et al.</i> (2010), Vela <i>et al.</i> (2011, 2014), Brito <i>et al.</i> (2014), Marín-Idárraga y Campos (2015)
Transferencia de tecnología de la información y comunicación	Martínez y Pérez (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2007c), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009b), Zeng <i>et al.</i> (2010), Vela <i>et al.</i> (2011, 2014), Brito <i>et al.</i> (2014), Marín-Idárraga y Campos (2015)

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 4.6, se presenta una relación de estudios relativos a la flexibilidad en la empresa, y que se han considerado en esta tesis.

Tabla 4.6. Relación de estudios relativos a la flexibilidad en la empresa

Variables de Flexibilidad en la Empresa	Concepto	Autores
Flexibilidad laboral o de puestos	Hace referencia a la capacidad de una organización para modificar el uso del factor trabajo (en términos de volumen, cualificaciones y tiempo), ante las fluctuaciones y cambios en la demanda.	Atkinson (1984), Atkinson (1985), Grenier <i>et al.</i> (1997), Gittleman <i>et al.</i> (1998), Michie y Sheehan (2005), Cervantes (2005), Martínez <i>et al.</i> (2007a), Martínez <i>et al.</i> (2007b), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009a), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2011), Vela <i>et al.</i> (2011, 2014), Ninfa Del Carmen <i>et al.</i> (2014), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2014), Kossek y Thompson (2015)
Flexibilidad de la estructura organizativa	Hace referencia a las habilidades de una organización para responder de manera adecuada y en el momento preciso a entornos competitivos, muy volátiles o dinámicos.	Atkinson (1984), Ashkenas <i>et al.</i> (1995), Ashkenas (1999), Whittington <i>et al.</i> (1999), Ruigrok <i>et al.</i> (1999), Pettigrew <i>et al.</i> (2000), Pettigrew y Fenton (2000), Verdú Jover (2002), Ruiz <i>et al.</i> (2003), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009b), Bloom <i>et al.</i> (2014)
Flexibilidad y las TIC	Hace referencia a cómo la flexibilidad de la estructura de una organización puede intensificar y/o mejorar a partir del uso de las TIC.	Lucas y Olson (1994), Golden y Powell (2000), Golden y Powell (2004), Hempell y Zwick (2005), Zhang (2005), Bloom <i>et al.</i> (2014)
Flexibilidad y los resultados de la empresa	Hace referencia al rendimiento, desempeño y/o resultado de una organización a través de las prácticas flexibles organizativas.	Zhang (2005), Martínez <i>et al.</i> (2007a, 2007b, 2007c), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2009a, 2009b), Vela <i>et al.</i> (2011, 2014), Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2014), Whyman <i>et al.</i> (2014), Xiu <i>et al.</i> (2017)

Fuente. Elaboración propia

- El siguiente bloque de preguntas hace referencia a la estrategia perseguida por la empresa y al dinamismo del entorno. El cuestionario original enviado a las empresas contaba con algunas preguntas adicionales a las estudiadas en esta Tesis Doctoral, como es la estrategia seguida por la empresa o las percepciones de los directivos sobre el dinamismo del entorno. Sin embargo, no han sido incorporadas en este trabajo, sino que se plantearon con el fin de ser utilizadas en futuras investigaciones.

➤ A continuación, en un tercer bloque se plantean cuestiones relativas a los resultados de la empresa. Para medir tales resultados, se han utilizado distintos indicadores adaptados de Gilley y Rasheed (2000), Albarracín *et al.* (2014), Vela *et al.* (2014) y de Whyman *et al.* (2014). En la formulación de las cuestiones se ha diferenciado entre resultados financieros de la empresa (Rogers y Wright, 1998; Gilley y Rasheed, 2000; Bhattacharya *et al.*, 2005), efecto o resultados en las relaciones con clientes y proveedores (Guest, 1989; Michie y Sheehan, 2001), y sobre varias dimensiones de la innovación (Guest *et al.*, 1999; Storey *et al.*, 2002; Kelliher y Riley, 2003; Michie y Sheehan, 2001; Arvanitis, 2005). En concreto, esta variable se ha medido de la siguiente forma:

- Resultados de la Empresa. Pregunta compuesta por diecisiete ítems, con el fin de medir los resultados de la empresa. Para valorar los ítems, los encuestados respondieron de acuerdo a los resultados de la empresa referentes al año 2015, en comparación a empresas similares de su sector, utilizando una escala Likert de siete puntos (siendo 1 = "por debajo de empresas similares del sector" a 7 = "muy por encima de empresas similares del sector") y se añadió el valor = 0, para las empresas en que no se había producido el resultado.

En cuanto a la formulación de las cuestiones de este bloque, no se preguntaron datos cuantitativos para evitar un posible rechazo a responder el cuestionario. Respecto a las percepciones directivas en la valoración de los resultados de este estudio, otros trabajos han evidenciado que las percepciones directivas son consistentes con la evaluación objetiva de la empresa (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramanujam, 1986).

➤ Por último, se presenta un bloque de cuestiones para obtener información básica de la empresa, imprescindible en el estudio (año de constitución, nº total de empleados, nº de hombres y de mujeres, nº de abandonos, de despidos y de empleados por tipo de contrato, niveles jerárquicos, facturación aproximada y ámbito de trabajo).

En la tabla 4.7 se presenta la estructura del cuestionario elaborado.

Tabla 4.7. Estructura del cuestionario

Cuestionario		
Temas	Nº Pregunta	Nº de Ítems
Uso de TIC	1	17
Flexibilidad Interna de Puestos	2, 10	26
Flexibilidad Externa de Puestos	3	3
Horizontalidad y Descentralización	4	11
Subcontratación	5	11
Cooperación Inter-organizativa	6	10
Dinamismo del Entorno	7	7
Estrategia de la empresa	8	6
Resultados de la Empresa	9	17
Aplanamiento	11	2
Información básica/de Identificación	11, 12	4

Tras la revisión de la literatura, la definición de los bloques de preguntas de los diferentes constructos, y una vez concluida la elaboración en español del borrador del cuestionario en formato Word, se pasó a académicos y profesionales para comprobar la validez de su contenido y la terminología utilizada, realizándose algunos cambios con las sugerencias incorporadas.

Posteriormente, modificado el cuestionario, se tradujo a la lengua portuguesa para ser enviado a los gestores o directivos de las empresas que conforman la población objeto de estudio. Para la recogida de información se eligió la plataforma Google Drive, por ser un recurso sencillo y de amplia aceptación en el entorno web.

Asimismo, con el cuestionario ya modificado, se hizo una prueba piloto, enviando la encuesta a través de correo electrónico a dos directivos del sector turístico (uno de España y otro de São Paulo/Brasil) y a dos docentes del área de Organización de Empresas (uno de la Universidad de Zaragoza (España) y otro de Universidad Pública de Río de Janeiro (Brasil)), para que evaluaran el grado de adecuación a la población objeto de estudio y la claridad en la formulación de las preguntas.

Tras ser incorporadas las sugerencias indicadas a la encuesta en versión portuguesa, se procedió al envío de correos electrónicos en el período comprendido entre enero/2016 y marzo/2016, dirigidos a los directores, gerentes y/o coordinadores de un grupo de agencias TMC y DMC seleccionadas aleatoriamente de la población de empresas, para validar tanto la encuesta como el correcto funcionamiento de la plataforma web empleada, y el seguimiento y posterior tratamiento de la información recolectada. Con las respuestas recibidas en esta fase ya en la plataforma web, se efectuaron las últimas correcciones y se concluyó el proceso de diseño de la encuesta para iniciarse el trabajo de campo con las agencias TMC y DMC brasileñas.

Al objeto de garantizar un mayor índice de respuesta al cuestionario, se decidió el desplazamiento a Brasil para iniciar el trabajo de campo y proceder al envío de la encuesta a través de la plataforma web. La principal razón fue la mayor accesibilidad y mayor facilidad para el contacto directo con las empresas en su horario laboral/comercial, al estar en el mismo territorio nacional.

El trabajo de campo en Brasil se inició en abril/2016 y finalizó en agosto/2016. Durante este período se enviaron correos electrónicos con una carta de presentación de la investigación con el objetivo del estudio y un enlace a la encuesta, y se realizaron llamadas telefónicas diarias y visitas a las empresas cuando se consideró oportuno. En total, desde el primer contacto hasta establecer una relación de confianza con la agencia, se enviaron cinco correos electrónicos (entre envíos y recordatorios), y se realizaron, al menos, tres llamadas a cada agencia de la lista, con el fin de obtener respuesta del cuestionario.

Con la información ya recogida, se compararon datos de las agencias que habían respondido al principio y las que habían respondido al final, bajo el supuesto de que las empresas que contestan al final son representativas de las que no han contestado (Armstrong y Overton, 1977), no evidenciándose diferencias significativas en términos de tamaño de empresa o de uso de TIC o flexibilidad entre ambos grupos de empresas (prueba t de student).

A las empresas no se les ofreció ningún tipo de incentivo por cumplimentar el cuestionario, pero sí se indicó el compromiso de enviar los resultados del estudio una vez estuviesen disponibles.

4.3. TÉCNICAS Y FASES DE ANÁLISIS DE DATOS

Antes de pasar al estudio de los aspectos específicos de las empresas que conforman la muestra en el ámbito del uso de las TIC, de la flexibilidad de la estructura organizativa y de los resultados de la empresa, en el presente epígrafe se va a ofrecer una visión general sobre las fases y técnicas de análisis de las que se ha hecho uso para el tratamiento de los datos.

Previamente, fue necesario codificar las preguntas y depurar la base de datos una vez que fueron introducidos, para detectar posibles errores. Con las comprobaciones realizadas, se inició el análisis de datos con el programa estadístico SPSS, versión 22, y el programa EQS, versión 6.1 para Windows. Este análisis, orientado a contrastar las hipótesis planteadas, supuso la utilización de técnicas estadísticas cuyas tablas más significativas se han ido introducido a lo largo del texto, para facilitar la lectura y comprensión del lector.

En este estudio, el procesamiento realizado de los datos supone la aplicación de distintas fases y diferentes métodos de análisis en función de la información que se desea obtener. En concreto, se pueden distinguir los siguientes puntos:

1 – Descripción y clasificación de los datos. Este tipo de análisis nos permite ordenar la información disponible sin establecer relaciones cuantitativas, es decir, se trata de obtener parámetros que describan los resultados de las encuestas para su posterior interpretación (Capítulo 4 de la Tesis Doctoral).

2 – Especificación e identificación del modelo. En primer lugar, se establece el modelo de ecuaciones estructurales con la explicación teórica de las variables que lo conforman. Posteriormente, habrá que validar cada una de las variables que forman dicho modelo, para determinar si con dichas variables se pueden estimar los parámetros del mismo. Para ello, en una primera fase se realizará un estudio factorial exploratorio,

para, en una segunda fase, llevar a cabo el estudio factorial confirmatorio (Capítulo 4 de la Tesis Doctoral).

3 – Contraste de hipótesis. El objetivo de esta etapa es comprobar que las hipótesis planteadas se cumplen, a través de la metodología de ecuaciones estructurales, pudiendo llegar a establecer un conjunto de conclusiones (Capítulo 5 de la Tesis Doctoral).

4 –Evaluación del modelo teórico propuesto. Finalizada la estimación del modelo de ecuaciones estructurales, es necesario evaluar el ajuste entre los datos empleados y el modelo de ecuaciones estructurales planteado. Primero, habrá que valorar los parámetros de ajuste del modelo a través de una serie de indicadores que marcan la bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales. Posteriormente, se deben valorar los parámetros estimados para ver si son coherentes y significativos para apoyar las relaciones causales que se han planteado en el modelo (Capítulo 5 de la Tesis Doctoral).

4.4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

A continuación, se presenta desde una aproximación global y a través de datos descriptivos, las características generales de las empresas que componen la muestra. La muestra está formada por 170 empresas (cuestionarios válidos) de un total de 258, lo que supone un índice de respuesta por parte de las agencias de viajes corporativos, de incentivos y eventos (TMC y DMC) del 66%. La tasa de respuesta obtenida es muy superior al valor aceptado para estudios dirigidos a directivos o representantes de organizaciones, cuya recomendación es del 36%+/-13 (Baruch y Holtom, 2008).

La primera variable analizada es el tamaño de la empresa. La tabla 4.8 indica el número de agencias TMC y DMC agrupadas por tamaño (clasificación del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España-catálogo sobre el Retrato de las PYME 2015, Instituto Brasileño de Geografía y Estadística –IBGE). En dicha clasificación, las empresas que poseen menos de 10 empleados = “Micro”, las de 10 a 49 empleados = “Pequeñas”, las de 50 a 249 empleados = “Medianas”, es decir, las empresas que poseen de 0 a 249 son consideradas PYME y las de 250 o más empleados = “Grandes”.

Tabla 4.8. Distribución de las empresas por tamaño según número de empleados

Tamaño	Nº	% Total
Menos de 10 empleados	57	33,5
Entre 10 y 49 empleados	80	47,1
Entre 50 y 249 empleados	24	14,1
250 o más empleados	9	5,3
TOTAL DE EMPRESAS	170	

En la tabla 4.8 se puede observar que las agencias de viajes corporativos, de incentivos y eventos son en su mayoría PYME, ya que el 61,2 % de la muestra corresponde a empresas cuyo número de empleados se encuentra en el intervalo 10 - 249.

La segunda variable utilizada corresponde a la facturación de la empresa. La tabla 4.9 recoge la facturación bruta de las agencias TMC y DMC en el año 2015, distribuidas según la clasificación del SEBRAE⁹ de Brasil. Según esta clasificación, las empresas que tienen una facturación bruta anual (en Reales) hasta R\$ 60.000,00 = “Microempreendedor Individual”, de R\$ 60.000,01 hasta R\$ 360.000,00 = “Microempresa”, de R\$ 360.000,01 hasta R\$ 3.600.000,00 = “Pequeña empresa” y más de R\$ 3.600.000,01 = “Mediana empresa”.

Tabla 4.9. Distribución de las empresas por volumen de facturación en R\$

Facturación (En Reales)	Nº	% Total
Hasta R\$ 60.000,00	10	5,9
De R\$ 60.000,01 hasta R\$ 360.000,00	33	19,4
De R\$ 360.000,01 hasta R\$ 3.600.000,00	66	38,8
Más de R\$ 3.600.000,01	61	35,9
TOTAL DE EMPRESAS	170	

En la tabla 4.9 se puede observar que el mayor número de agencias TMC y DMC, según su facturación bruta anual, quedarían clasificadas como empresas pequeñas y

⁹ SEBRAE - Servicio Brasileño de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas.

empresas medianas/grandes, ya que algo más del 74% de las empresas de la muestra facturan anualmente una cantidad superior a R\$ 360.000,00, según la clasificación del SEBRAE.

En la tabla 4.10, se analiza la variable antigüedad de la empresa. La clasificación utilizada es la siguiente: menos de 10 años, entre 10 y 20 años, entre 20 y 30 años y más de 30 años.

Tabla 4.10. Distribución de las empresas por antigüedad

Antigüedad	Nº	% Total
Menos de 10 años	42	24,7
Entre 10 y 20 años	42	24,7
Entre 20 y 30 años	58	34,1
Más de 30 años	28	16,5
TOTAL DE EMPRESAS	170	

Como se observa en la tabla 4.10, las agencias de viajes corporativos, de incentivos y eventos, se encontrarían en el grupo de empresas entre jóvenes y consolidadas, destacando las empresas que tienen entre 20 y 30 años, y seguido por las agencias cuya antigüedad está entre 10 y 20 años y las de menos de 10 años en igual porcentaje.

Respecto a la actividad de la empresa, última variable analizada en este apartado, la tabla 4.11 indica el número y porcentaje de agencias que actúan en la gestión y/o planificación de los servicios de viajes corporativos, de viajes de incentivos y/o en eventos.

Tabla 4.11. Descriptivo de las actividades de la empresa

Actividad	Nº	% Total
Corporativo	134	78,8
Incentivos	97	57,1
Eventos	119	70,0
Otros	90	52,9

Cada empresa TMC y DMC del segmento de turismo de negocios y eventos brasileño puede actuar en más de una actividad simultáneamente. Así, en la tabla 4.11 se observa cómo la mayoría de las empresas (78%) actúan en la gestión y planificación de las actividades de viajes corporativos, seguidas (70%) por los servicios relativos a eventos.

4.5. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

En este epígrafe se pretende justificar la adecuación de las escalas de medida utilizadas, para medir la relación uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa, y de esta última con los resultados de las empresas. La validación cuantitativa nos va a garantizar la fiabilidad de los instrumentos de medida, permitiendo identificar la dimensionalidad de las escalas utilizadas y, en definitiva, indicar la validez que tiene la utilización de dichas escalas en la caracterización del uso de las TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados de la empresa.

En este proceso de validación se van a depurar las escalas a partir de diversos análisis factoriales exploratorios, utilizando el programa estadístico SPSS, versión 22, y análisis factoriales confirmatorios mediante el programa EQS, versión 6.1 para Windows.

Las fases que se siguen el proceso de validación de escalas, así como las diferentes metodologías que se utilizarán en cada una de ellas se resumen en la tabla 4.12.

Una escala de medida es *“el conjunto de reglas que permiten asignar números a los objetos observados de tal forma que representen de manera adecuada la cantidad de un determinado atributo que poseen”* (Nunally y Berstein, 1994). La escala de medida se puede definir como el conjunto de ítems, variables, frases o preguntas que permiten la medición de un determinado atributo. Para ello, debe reunir propiedades adecuadas que son conocidas como la fiabilidad y la validez.

Tabla 4.12. Fases del proceso de validación de escalas

FASES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	
EXPLORATORIA	Obtener una visión preliminar sobre la adecuación de los instrumentos de medida	Análisis de fiabilidad	-Herramienta metodológica: Alpha de Cronbach -Criterio de eliminación de indicadores: Correlación ítem-total
	Identificar la dimensionalidad de escala	Análisis factorial exploratorio	-Herramienta metodológica: Análisis factorial de componentes principales -Criterios de eliminación de indicadores: Significatividad de las cargas factoriales y números de factores subyacentes
CONFIRMATORIA	Validación más exhaustiva de la escala	Análisis factorial confirmatorio mediante metodología de ecuaciones estructurales	

Fuente. Elaboración propia

En los epígrafes siguientes se procede a la explicación metodológica de la validación, y a la presentación de resultados y escala final depurada para los constructos: Uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), Flexibilidad de la Estructura Organizativa (FLEX) y Resultados de la Empresa (RDOS).

4.5.1. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA USO DE TIC

4.5.1.1. Fiabilidad de la escala medida Uso de TIC

El objetivo de esta fase exploratoria es obtener una visión preliminar sobre la adecuación de los instrumentos de medida utilizados para valorar el uso de las TIC. La metodología del análisis exploratorio establece una serie de requisitos que deben cumplir los indicadores de las escalas y de esta manera, establece también un procedimiento para eliminar aquellos indicadores que impiden que las escalas alcancen valores aceptables en

sus propiedades de medida. Para detectar qué indicadores son susceptibles de ser eliminados habrá que analizar la fiabilidad y dimensionalidad de la escala.

El análisis de fiabilidad permite comprobar la consistencia interna de la escala, es decir, si la escala se encuentra libre de error aleatorio y es capaz de ofrecer unos resultados estables. Así, una escala va a ser fiable si los individuos han contestado de forma coherente y consistente a todos los indicadores que la componen y, de esta manera, los indicadores se encuentran altamente correlacionados (Churchill, 1979).

Para analizar la consistencia interna de una escala (tabla 4.13), disponemos de dos instrumentos muy utilizados (Chandler y Lyon, 2001): el estadístico Alpha de Cronbach y la correlación ítem-total.

Tabla 4.13. Análisis de fiabilidad Inicial de la escala

ANÁLISIS	OBJETIVO	INSTRUMENTOS Y CRITERIOS
FIABILIDAD	Comprobar la consistencia interna de la escala, es decir si está libre de error aleatorio	<ul style="list-style-type: none"> - Alpha de Cronbach > 0,8 ó 0,6 - Correlación ítem-total para eliminar indicadores > 0,3

Fuente. Elaboración propia

El estadístico Alpha de Cronbach es un parámetro frecuentemente utilizado para analizar la consistencia interna de la escala (Nunnally, 1978). En general, se puede garantizar la fiabilidad de la escala si el valor de este indicador es superior a 0,8 (Grande y Abascal, 2003); aunque en estudios de carácter exploratorio, un valor superior a 0,6 se considera ya aceptable (Miquel *et al.*, 1996).

Cuando la escala inicialmente no supera estos límites, su fiabilidad puede mejorar eliminando aquellos indicadores que tienen una baja correlación con el resto de indicadores (Bagozzi, 1981). De esta forma, cuando un indicador no alcanza el nivel óptimo de 0,3 en la correlación ítem-total, se considera que no está suficientemente correlacionado con el resto de indicadores y, por tanto, no es significativa su permanencia en dicha escala (Nurosis, 1993). No obstante, cuando subyacen diferentes dimensiones, los valores bajos de las correlaciones ítem-total no implican necesariamente que la escala

no sea fiable. De acuerdo con Gerbin y Anderson (1998), cuando en una escala pueden subyacer diferentes dimensiones y la correlación entre algunos de los indicadores es baja, será conveniente analizar la correlación ítem-total sólo entre los indicadores de cada una de las dimensiones, de manera que si la correlación ítem-total entre esos indicadores es superior a 0,3, se podrá considerar que la escala es fiable.

Tabla 4.14. Fiabilidad inicial de la escala Uso TIC

ÍTEMS		CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL
V1	Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	0,652
V2	Informes gerenciales online y personalizados al cliente	0,731
V3	Perfiles electrónicos de los viajeros	0,725
V5	Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)	0,668
V6	Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)	0,553
V8	Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	0,608
V9	Sistema de Gestión de Eventos	0,390
V10	Sistemas GDS – Sistema Global de Distribución	0,533
V11	Sistema CRS - Sistema Central de Reservas	0,602
V12	Sistemas BI - Business Intelligence	0,641
V16	Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes	0,630
V17	Aplicación de Booking online	0,598
Alpha de Cronbach		0,896

Los resultados de la tabla 4.14 muestran cómo el indicador Alpha de Cronbach es superior a 0,8 (α de Cronbach = 0,896); y la correlación-ítem total para cada uno de los indicadores es superior al valor mínimo recomendado de 0,3 (Anexo III). Teniendo en cuenta estos resultados iniciales, todos los indicadores considerados resultan adecuados para medir el Uso de TIC en esta fase del proceso de validación.

En el siguiente epígrafe, se determinan las diferentes dimensiones formadas por los distintos ítems relativos al uso de la tecnología de información y comunicación.

4.5.1.2. Estructura subyacente y clasificación de las dimensiones de Uso de TIC

El segundo de los objetivos de la fase exploratoria del proceso de validación de una escala es analizar la dimensionalidad de la misma. A partir de un punto de vista teórico, llegar a una estructura dimensional subyacente permitirá plantear una clasificación

coherente de las variables representativas de Uso de TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa.

A partir de un punto de vista empírico, disponer de una estructura subyacente para un conjunto de variables va a permitir resumir la información en un número menor de las mismas, antes de analizar su relación y efectos.

Con el objeto de llegar a una estructura subyacente para las variables Uso de TIC, se va a analizar, en primer lugar, el conjunto de relaciones entre dichas variables mediante el Análisis de Componentes Principales.

El Análisis de Componentes Principales es una técnica de reducción de dimensiones que nos permite conseguir variables latentes, que son transformaciones matemáticas exactas de las variables observadas (componentes principales) (Luque, 2000). Por tanto, es un tipo de análisis que no requiere ninguna hipótesis particular respecto a la estructura que subyace a las variables, es decir, se busca la mejor combinación lineal de variables que recoja una mayor parte de la varianza de los datos.

Para comprobar la dimensionalidad de las escalas de TIC, se ha procedido a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax (Hair *et al.*, 1999). Con el análisis exploratorio, además de identificar las dimensiones subyacentes en las escalas, se obtendrá información sobre la conveniencia de eliminar algunos de los indicadores incluidos en las mismas, si estos no presentan cargas factoriales sustanciales sobre alguna de las dimensiones o factores identificados. Los análisis previos del test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)¹⁰ y la Prueba de Esfericidad de Barlett¹¹ muestran que los datos obtenidos a partir de las escalas son adecuados para aplicar esta técnica de reducción de datos.

En la tabla 4.15 se exponen los objetivos e instrumentos de este análisis.

¹⁰ El test de Kaiser-Meyer-Olkin es una medida de adecuación muestral que indica qué porcentaje de la varianza de los indicadores es común y que, por tanto, puede deberse a la existencia de factores subyacentes. Esta medida toma valores comprendidos entre 0 y 1; los valores pequeños indican que la utilización de un análisis factorial no es aconsejable. Sin embargo, con valores próximos a 1 es muy recomendable utilizar esta técnica de reducción de datos.

¹¹ El Test de Esfericidad de Barlett analiza si la matriz de correlaciones de las variables coincide con la matriz identidad. Si ambas matrices coinciden, significa que las variables no están relacionadas entre sí y, por tanto, no resultaría adecuado utilizar el análisis factorial. Un nivel de significación inferior a 0,05 indica que existen relaciones significativas entre las variables y, por tanto, es interesante utilizar esta metodología.

Tabla 4.15. Fases análisis factorial exploratorio

ANÁLISIS	FASES	INSTRUMENTOS Y CRITERIOS
ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	Adecuación de los datos para aplicar la técnica Identificar dimensiones	-KMO: valores próximos a 1 -Prueba de esfericidad de Barlett: $p < 0,05$ -Significatividad de las cargas factoriales: carga $> 0,5$ -% de varianza explicada -Autovalores > 1

Fuente. Elaboración propia

El número de componentes a retener se define a partir de las comunalidades de las variables originales y los porcentajes de varianza explicada de las primeras componentes principales. Así, en la tabla 4.16, puede observarse cómo para el Uso de TIC, después de retener cuatro componentes, tanto las comunalidades de las variables observadas como los porcentajes de varianza explicada de dichas componentes, muestran indicios de existencia de una estructura subyacente. Por tanto, se puede ver que reteniendo cuatro componentes se explica algo más del 72% de la varianza total, y que todas las comunalidades de las variables observadas superan el 0,50 (Anexo IV).

Tabla 4.16. Comunalidades y porcentaje de varianza explicada-TIC

VARIABLES DE TIC - COMUNALIDADES		4CP
V1	Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	0,74
V2	Informes gerenciales online y personalizados al cliente	0,73
V3	Perfiles electrónicos de los viajeros	0,74
V5	Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)	0,88
V6	Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)	0,88
V8	Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	0,70
V9	Sistema de Gestión de Eventos	0,82
V10	Sistemas GDS – Sistema Global de Distribución	0,68
V11	Sistema CRS - Sistema Central de Reservas	0,55
V12	Sistemas BI - Business Intelligence	0,68
V16	Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes	0,64
V17	Aplicación de Booking online	0,63
% de varianza explicada acumulada		72,17

Los análisis previos del test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de Esfericidad de Barlett (tabla 4.17), muestran que los datos obtenidos a partir de la escala de Uso TIC son adecuados para aplicar esta técnica de reducción de datos (Anexo IV).

Tabla 4.17. Test KMO y Prueba de esfericidad Barlett-TIC

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,883
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	956,863
	gl	66
	Sig.	0,000

El análisis exploratorio, además de identificar las dimensiones subyacentes en la escala de Uso TIC, permite obtener información sobre la conveniencia de eliminar algunos de los indicadores incluidos en la escala, los que no han presentado cargas factoriales sustanciales sobre ninguna de las dimensiones o factores identificados.

El análisis factorial exploratorio de la escala del Uso TIC ha identificado cuatro dimensiones distintas (tabla 4.18).

En la tabla 4.18 (Anexo IV), se puede comprobar que todos los indicadores tienen cargas factoriales significativas sobre alguno de los factores identificados y, por consiguiente, resultan adecuados para medir el uso de las TIC, obteniéndose cuatro dimensiones distintas. Estas cuatro dimensiones, que explican un 72,17 % de la varianza, hacen referencia a cuatro tipos diferenciados de uso de recursos tecnológicos (TIC) en las agencias TMC y DMC, como se detalla a continuación.

Tabla 4.18. Matriz de componente rotado-TIC

	Componente			
	1	2	3	4
p.1.1 - Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	0,781	0,211	0,282	0,030
p.1.8 - Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	0,747	0,169	0,037	0,330
p.1.2 - Informes gerenciales online y personalizados al cliente	0,735	0,261	0,263	0,238
p.1.3 - Perfiles electrónicos de los viajeros	0,731	0,389	0,197	0,108
p.1.10 - Sistemas GDS – Sistema Global de Distribución	0,287	0,767	0,046	-0,062
p.1.16 - Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes	0,257	0,714	0,173	0,188
p.1.17 - Aplicación de Booking online	0,100	0,662	0,370	0,221
p.1.11 - Sistema CRS - Sistema Central de Reservas	0,252	0,610	0,172	0,283
p.1.6 - Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)	0,196	0,127	0,886	0,192
p.1.5 - Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)	0,323	0,361	0,802	-0,021
p.1.9 - Sistema de Gestión de Eventos	0,138	0,079	0,062	0,890
p.1.12 - Sistemas BI - Business Intelligence	0,346	0,352	0,172	0,641

La primera dimensión (F1) se refiere al uso de los sistemas/aplicaciones para la gestión de los viajes corporativos, y está compuesta por los siguientes ítems:

Ítem
p.1.1 - V1
p.1.2 - V2
p.1.3 - V3
p.1.8 - V8
Alpha de Cronbach = 0,857

La segunda dimensión (F2) hace referencia al uso de los sistemas/aplicaciones de gestión administrativa y de reservas en las agencias TMC y DMC, y está formada por los siguientes ítems:

Ítem
p.1.10 - V10
p.1.11 - V11
p.1.16 - V16
p.1.17 - V17
Alpha de Cronbach = 0,769

La tercera dimensión (F3) es la relativa al uso de los sistemas/aplicaciones para auto búsqueda, auto reservas y emisión de viajes por los clientes, y está compuesta por los siguientes ítems:

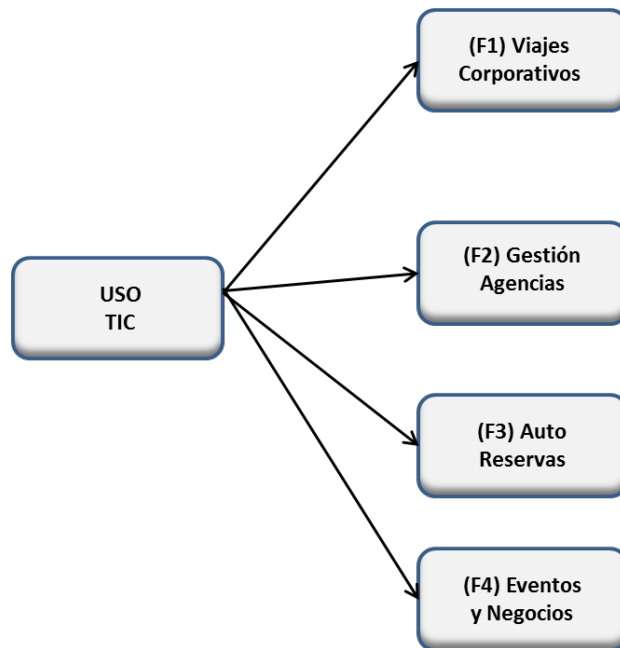
Ítem
p.1.5 - V5
p.1.6 - V6
Alpha de Cronbach = 0,844

La cuarta dimensión (F4) se refiere al uso de los sistemas de gestión de eventos y de inteligencia de negocios, y está formada por los siguientes ítems:

Ítem
p.1.9 - V9
p.1.12 - V12
Alpha de Cronbach = 0,664

En la figura 4.1, se presenta la denominación de cada dimensión identificada de la escala del constructo Uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC).

Figura 4.1. Dimensiones del constructo Uso TIC



Así, después del estudio exploratorio realizado, considerando la literatura sobre el tópico junto con el principio de parsimonia¹², y asumiendo explicar de forma coherente la realidad, llegamos a un modelo multidimensional de cuatro dimensiones, las cuales pueden ser denominadas, según los ítems que representan: F1 (Viajes Corporativos), F2 (Gestión de Agencias), F3 (Auto Reservas) y F4 (Eventos y Negocios).

4.5.1.3. Análisis factorial confirmatorio de la escala Uso de TIC

Una vez finalizada la fase exploratoria del proceso de validación de las escalas, que aporta una visión preliminar de la adecuación de las mismas para medir los distintos constructos, se procede a realizar una serie de análisis factoriales confirmatorios a través de la metodología de ecuaciones estructurales. Estos análisis permiten realizar una validación más exhaustiva de las escalas. En los análisis factoriales confirmatorios se ha

¹² El principio de parsimonia pretende explicar la realidad con el menor número posible de parámetros. La búsqueda de la simplificación es importante en cualquier estudio de investigación, ya que los modelos más simples son más fáciles de estudiar y explicar, además de resultar más potentes.

utilizado el programa estadístico EQS, versión 6.1 para Windows y el método de estimación de datos empleado ha sido el de máxima verosimilitud robusto¹³.

Las etapas del análisis factorial confirmatorio se exponen en la tabla 4.19.

Tabla 4.19. Etapas del análisis factorial confirmatorio

ANÁLISIS	ETAPA	METODOLOGÍA
ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO	Depuración más estricta de la escala	-Convergencia débil -Convergencia fuerte -Fiabilidad individual
	Valoración de la calidad de ajuste	-Medidas de bondad de ajuste
	Garantizar que el proceso de eliminación ha sido adecuado y que no perjudica a la fiabilidad	-Fiabilidad definitiva
	Analizar la validez de la escala	-Validez de contenido -Validez de constructo

Fuente. Elaboración propia

La tabla 4.20 resume los objetivos de los pasos a realizar para una depuración más estricta de la escala, así como los criterios que garantizan la adecuación de los indicadores en cada caso.

El criterio de convergencia débil permite comprobar que los coeficientes de regresión factorial entre cada uno de los indicadores y sus respectivas variables latentes son significativos (Steenkamp y Van Trijp, 1991). Para valorar la convergencia débil hay que comprobar el valor de la t de student asociado a la carga factorial de cada indicador. Si el valor de la t de student es superior a 1,65, el parámetro es significativo para $p < 0,1$, si es superior a 1,96, es significativo para $p < 0,05$, si es superior a 2,576, es significativo para $p < 0,01$ y si este valor es superior a 3,291 es significativo para $p < 0,001$ (Hair *et al.*, 1999).

¹³ El método de estimación de máxima verosimilitud robusto presupone la normalidad de las variables e introduce las correcciones necesarias en los casos en que ésta no se cumpla (Bentler, 1995).

Si se verifica esta relación, se garantiza la significatividad de las cargas factoriales y, por tanto, se cumplirá la condición de convergencia débil.

Tabla 4.20. Depuración de escalas a partir del análisis factorial confirmatorio

ANÁLISIS	OBJETIVO	CRITERIO
Convergencia débil	Comprobar que las cargas factoriales son significativas	T de student del indicador > 3,291; p<0,001 > 2,576; p<0,01 > 1,96; p<0,05 >1,65; p<0,1
Convergencia fuerte	Garantizar que las cargas factoriales son sustanciales	Coefficiente estandarizado > 0,5
Fiabilidad individual	Comprobar la proporción de varianza que tiene el indicador con su variable latente	R ² > 0,5 ó 0,3

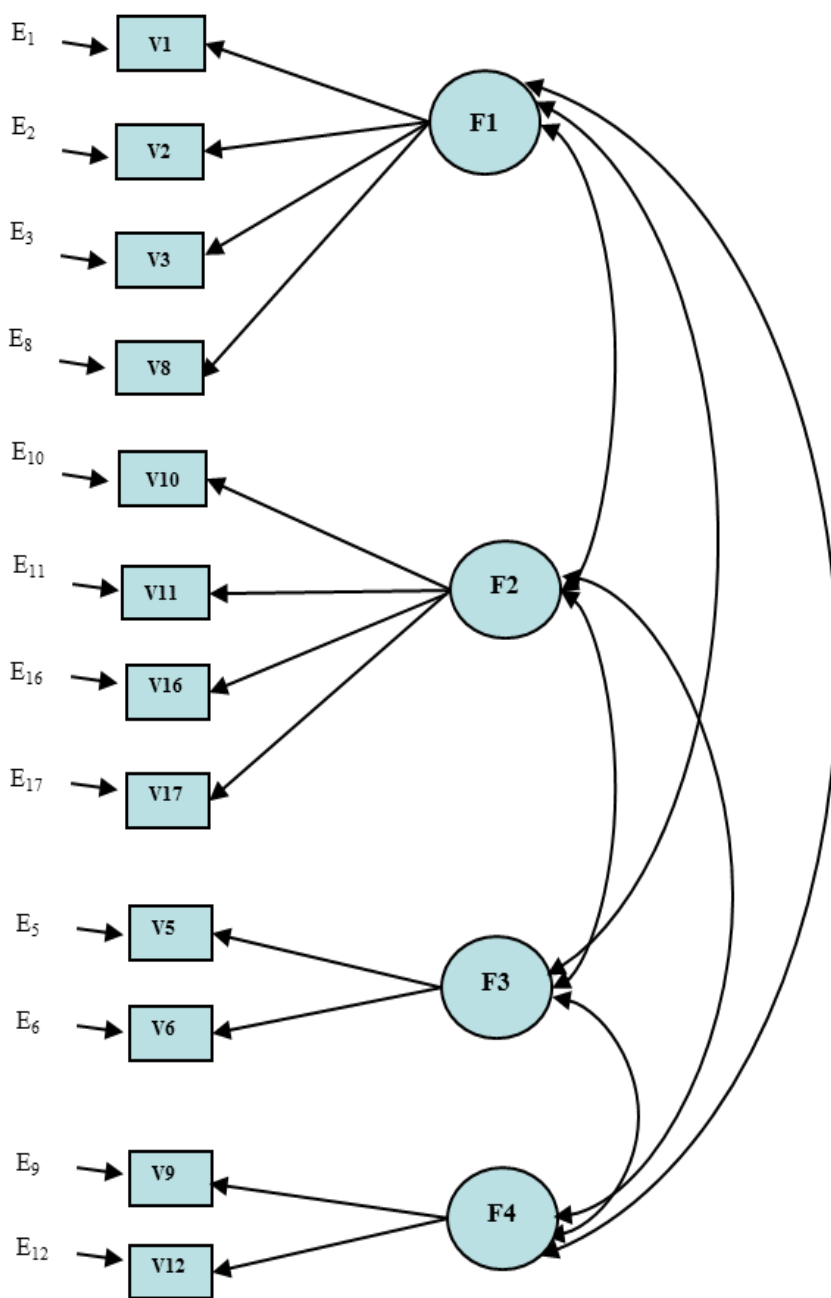
Fuente. Elaboración propia

El segundo criterio que debe cumplirse en este proceso de depuración de la escala es la de convergencia fuerte. La convergencia fuerte garantiza que las cargas factoriales son sustanciales y se analiza a través de los coeficientes estandarizados (λ est.). De acuerdo a este criterio de convergencia fuerte, deberemos eliminar aquellos indicadores cuyos coeficientes estandarizados sean inferiores a 0,5 (Hildebrant, 1987).

El tercero de los criterios se basa en el análisis de la fiabilidad individual de los indicadores. La fiabilidad individual muestra la varianza que tiene el indicador con su variable latente y es un reflejo de su consistencia interna. Esta condición queda garantizada si el valor de la R² asociado a cada indicador es superior a 0,5 (Sharma, 1996; Hair *et al.*, 1999) o, al menos, superior a 0,3 (Blesa, 2000).

En la figura 4.2, se representa el Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio –Uso TIC- de Primer Orden con cuatro dimensiones (Anexo V).

Figura 4.2. Modelo de Primer Orden con Cuatro Dimensiones (TIC)



En la tabla 4.21, se presentan los valores de la t de student, las cargas estandarizadas y el R^2 de los ítems que componen la escala depurada del modelo Uso TIC de Primer Orden. A partir de estos datos se puede comprobar que los ítems cumplen los requisitos de convergencia débil y convergente fuerte y son fiables a nivel individual. En la tabla se puede observar que el estadístico t de student asociado a la carga factorial de

cada ítem es superior a 3,291 (p-valor asociado al nivel de significación del 99,9%) y sus coeficientes estandarizados son superiores a 0,5. Aunque algunos ítems presentan un R² inferior a 0,5, son superiores a 0,3 (Blesa, 2000), cumpliendo así con el mínimo requerido.

Tabla 4.21. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio–TIC–Primer Orden

ÍTEMS		F1	F2	F3	F4	R ²
V1	Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	<i>0,77</i>				0,59
V2	Informes gerenciales online y personalizados al cliente	<i>0,82***</i>				0,68
V3	Perfiles electrónicos de los viajeros	<i>0,82***</i>				0,67
V8	Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	<i>0,70***</i>				0,48
V10	Sistemas GDS – Sistema Global de Distribución		<i>0,62</i>			0,39
V11	Sistema CRS - Sistema Central de Reservas		<i>0,66***</i>			0,44
V16	Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes		<i>0,73***</i>			0,53
V17	Aplicación de Booking online		<i>0,69***</i>			0,48
V5	Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)			<i>0,98***</i>		0,97
V6	Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)			<i>0,74</i>		0,55
V9	Sistema de Gestión de Eventos				<i>0,56</i>	0,31
V12	Sistemas BI - Business Intelligence				<i>0,90***</i>	0,81

***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

De manera paralela a la eliminación secuencial de indicadores basada en los tres criterios comentados, además de las recomendaciones indicadas por Jöreskog y Sörbom (1986), en la fase confirmatoria del proceso de validación de escalas también se debe analizar las principales medidas de ajuste de los modelos.

Para valorar el ajuste del modelo se utilizan los diferentes estadísticos robustos e índices más notables de la literatura al respecto (Anexo II). En concreto, los estadísticos e índices de referencia son: Satorra-Bentler Scaled Chi-square (χ^2 S-B), Robust Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Robust Normed Fit Index (NFI) y Robust Comparative Fit Index (CFI) (Bollen, 1989; Browne y Cudeck, 1993; Bentler, 1995; Jöreskog y Sörbom, 1986). Respecto al estadístico de la Chi-cuadrado de Satorra-Bentler, el p-valor no queda recogido en las tablas porque en casi todos los casos

se obtiene un valor inferior al 5% (nivel recomendado), aunque está justificado estadísticamente por el gran número de parámetros a estimar dado el tamaño muestral.

A continuación, en la tabla 4.22 se recoge el valor de los estadísticos e índices de bondad de ajuste del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio – TIC – Primer Orden.

Tabla 4.22. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–TIC–Primer Orden

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
TIC (1º orden)	48	59,0094	0,037	0,041	0,944	0,985	0,989	0,989	0,787

En la tabla se puede observar cómo los estadísticos e índices de bondad de ajuste cumplen los niveles de aceptación recomendados (Anexo II).

La siguiente etapa del proceso confirmatorio de validación de una escala, consiste en analizar la fiabilidad definitiva de la escala. Para valorar la fiabilidad definitiva de una escala se aplicará el índice de fiabilidad compuesta (IFC)¹⁴ y el análisis de la varianza extraída (AVE)¹⁵.

Tabla 4.23. Índices de fiabilidad definitiva –TIC–Primer Orden

	F1	F2	F3	F4
AVE (Fornell y Larcker)	0,604	0,458	0,760	0,556
IFC (Omega)	0,858	0,771	0,861	0,704

En la tabla 4.23 se presentan los valores de los diferentes indicadores de fiabilidad para las cuatro dimensiones identificadas en la escala de Uso TIC. Todas las dimensiones cumplen lo recomendado para el índice de fiabilidad compuesta (IFC) con un valor superior a 0,7 y el análisis de la varianza extraída (AVE) superior a 0,5 (cumplido por todas las dimensiones, aunque en la F2 por debajo pero muy próximo).

Por último, la metodología aconseja analizar la validez de la escala para asegurar que el instrumento de medida utilizado mide aquel concepto que queremos estudiar y no

¹⁴ Debido a constructos formados por más de una dimensión, Fornell y Larcker (1981), propusieron el cálculo de la fiabilidad compuesta (IFC), que interpretándose de una forma análoga al Alpha de Cronbach sí que tiene en cuenta las interrelaciones.

¹⁵ Para este tipo de constructos multidimensionales, Fornell y Larcker (1981) también proponen el cálculo de índice de varianza extraída o análisis de varianza extraída (AVE), medida que relaciona la varianza captada por cada factor en relación a la varianza total debida al error de medida de ese mismo factor.

otro distinto (Sánchez y Sarabia, 1999). Según la propuesta de Nunnally (1978), se considerarán dos tipos de validez: validez de contenido y validez de constructo. La validez de contenido supone que hay una base teórica y empírica que garantice la capacidad del concepto para medir el objeto de estudio. Todas las escalas se han planteado tras una profunda revisión de la literatura y se ha sido riguroso en el proceso de depuración.

La validez de constructo permite evaluar si los indicadores que componen la escala reflejan de forma precisa el fenómeno objeto de estudio. Esta validez permite comprobar si detrás de cada escala se encuentra el concepto que se está midiendo y para ello basta comprobar si las dimensiones de un mismo concepto se encuentran correlacionadas entre sí de forma significativa (Bagozzi y Yi, 1988; Steenkamp y Van Tipj, 1991).

En la tabla 4.23 se presentan los valores que corroboran la validez convergente del constructo, obteniéndose correlaciones significativas entre las cuatro dimensiones de la escala del modelo Uso TIC de primer orden (Anexo V).

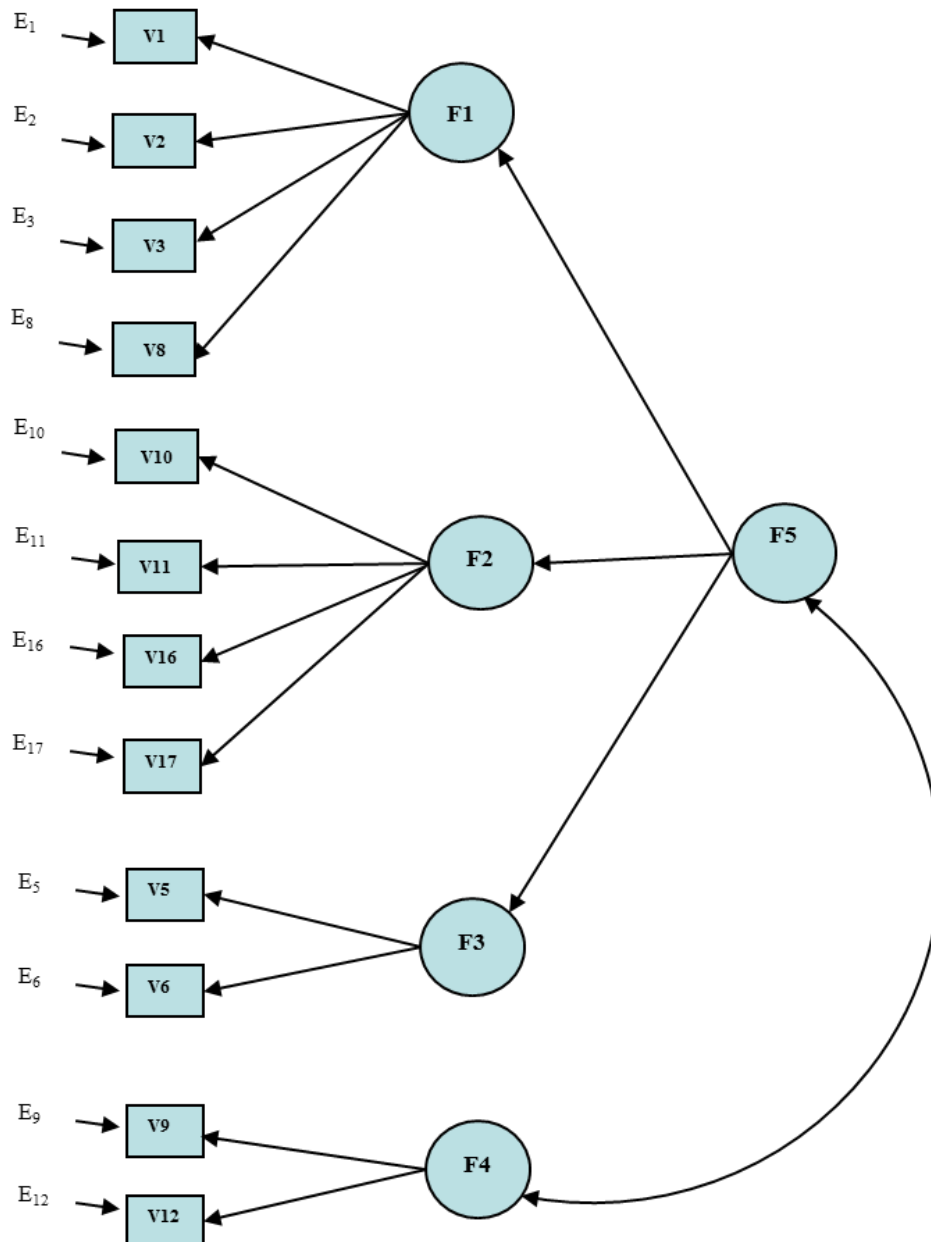
Tabla 4.24 Correlaciones entre dimensiones–TIC–Primer Orden

	F1	F2	F3	F4
F1	1			
F2	0,79***	1		
F3	0,64***	0,69***	1	
F4	0,67***	0,70***	0,42***	1

***p<0,001

Continuando con el análisis, si se considera la información proporcionada por la matriz de correlaciones entre las cuatro dimensiones (tabla 4.24) para la variable TIC, se puede plantear la posibilidad de que exista un factor de segundo orden que considere las tres primeras dimensiones. En consecuencia, habrá que estimar un Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden con cuatro dimensiones de Primer Orden (Anexo VI), cuya representación viene dada en la figura 4.3.

Figura 4.3. Modelo de Segundo Orden (TIC)



En la figura 4.3 queda representado el factor de segundo orden (F5) formado por las dimensiones F1, F2 y F3.

A continuación, en la tabla 4.25, se indican los estadísticos e índices de ajuste del modelo de segundo orden que, como se observa, cumplen los niveles de aceptación

recomendados para los distintos estadísticos e índices (Anexo II), lo que refleja el buen ajuste de este modelo.

Tabla 4.25. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–TIC–Segundo Orden

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
TIC (2º orden)	50	63,6515	0,040	0,043	0,939	0,982	0,986	0,986	0,711

Por otro lado, puede comprobarse en la tabla 4.26, cómo tanto las cargas factoriales como los coeficientes de fiabilidad presentan valores adecuados.

En segundo lugar, se observa que las cargas factoriales de los factores de primer orden respecto al de orden superior son 0,88, 0,93 y 0,73, respectivamente.

Tabla 4.26. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio–TIC–Segundo Orden

ÍTEMS		F1	F2	F3	F4	F5	R2
V1	Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	<i>0,76</i>					0,58
V2	Informes gerenciales online y personalizados al cliente	0,82***					0,68
V3	Perfiles electrónicos de los viajeros	0,82***					0,67
V8	Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	0,70***					0,48
V10	Sistemas GDS – Sistema Global de Distribución		<i>0,63</i>				0,39
V11	Sistema CRS - Sistema Central de Reservas		0,66***				0,44
V16	Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes		0,73***				0,54
V17	Aplicación de Booking online		0,69***				0,47
V5	Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)			0,96***			0,91
V6	Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)			<i>0,77</i>			0,59
V9	Sistema de Gestión de Eventos				<i>0,54</i>		0,29
V12	Sistemas BI - Business Intelligence				0,93***		0,87
F1	Viajes Corporativos					0,88***	0,77
F2	Gestión Agencias					0,93***	0,86
F3	Auto Reservas					0,73***	0,53

***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

Siguiendo con el análisis, en la tabla 4.27, se observa que el coeficiente de fiabilidad definitiva del factor de segundo orden asciende a 0,71 (Análisis de Varianza Explicada - AVE) y a 0,88 (Índice de Fiabilidad Compuesta - IFC), cumpliendo con los valores recomendados.

Tabla 4.27. Índices de fiabilidad definitiva–TIC –Segundo Orden

	F1	F2	F3	F4	F5
AVE (Fornell y Larcker)	0,604	0,459	0,748	0,579	0,719
IFC (Omega)	0,858	0,771	0,860	0,708	0,883

A continuación (tabla 4.28), analizamos la validez discriminante de la escala. Con este análisis comprobamos que un constructo sirve para medir un concepto concreto, diferente del empleado para medir otros constructos. Para llevar a cabo esta comprobación debe cumplirse que la varianza que un constructo comparte con sus indicadores sea mayor que la que pueda compartir con otros constructos incluidos en el modelo (Barclay *et al.*, 1995). De esta manera, para que se cumpla la validez discriminante Fornell y Larcker (1981) indican que la raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) debe ser mayor que las correlaciones entre ese factor y los demás.

Tabla 4.28. Análisis discriminante–TIC–Segundo Orden

	F4	F5
F4	0,76	
F5	0,70***	0,85

***p<0,001

En la tabla 4.28, se puede comprobar cómo la raíz cuadrada de la varianza extraída para cada factor (en la diagonal en negrita) es superior a las correlaciones entre las diferentes dimensiones (valores por debajo de la diagonal). Por tanto, podemos confirmar la validez discriminante.

Considerando los análisis realizados hasta aquí, se puede concluir que para las agencias TMC y DMC, las variables representativas del Uso de la Tecnología de Información y la Comunicación proceden de cuatro grupos: Viajes corporativos (F1), Gestión de agencias (F2), Auto Reservas (F3) y Eventos y Negocios (F4); y, además, que los

tres primeros grupos (F1, F2 y F3) son considerados como un todo o como actuaciones conjuntas, que calificamos como Viajes Corporativos y Gestión Agencias (F5).

4.5.2. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

4.5.2.1. Fiabilidad de la escala medida Flexibilidad de la Estructura Organizativa

En este epígrafe se presentan los datos correspondientes al proceso de validación de la escala de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa (FLEX). El proceso que se va a seguir es similar al utilizado en la validación de la escala Uso de TIC (tabla 4.12), de manera que se irá aplicando la metodología ya expuesta.

Comenzando con la fase exploratoria del proceso de validación que proporcionará una visión preliminar de los datos, la tabla 4.29 muestra las medidas de fiabilidad inicial de cada uno de los indicadores (Anexo VII). Podemos observar que el indicador Alpha de Cronbach (α de Cronbach = 0,907) es superior a 0,8 (Grande y Abascal, 2003); y la correlación-ítem total para todos los ítems es superior al valor mínimo recomendado de 0,3, excepto para el ítem V33. Para este ítem y como indica Gerbin y Anderson (1998), cuando en una escala pueden subyacer diferentes dimensiones y la correlación entre algunos de los indicadores es baja, será conveniente analizar la correlación ítem-total sólo entre los indicadores de cada una de las dimensiones, de manera que si la correlación ítem-total entre esos indicadores es superior a 0,3, se podrá considerar que la escala es fiable. En este caso, la correlación ítem total para los dos indicadores de esta dimensión asciende a 0,485 (Anexo VIII).

Teniendo en cuenta estos resultados iniciales, todos los indicadores considerados resultan adecuados para medir la flexibilidad de la estructura organizativa en esta fase del proceso de validación.

Tabla 4.29. Fiabilidad inicial de la escala FLEX

ÍTEMS		CORRELACIÓN ITEM-TOTAL
V19	Rotación horizontal de tareas	0,413
V20	Rotación vertical ascendente de tareas	0,458
V21	Equipos de trabajo polivalentes	0,500
V23	Equipos de mejora y solución de problemas	0,501
V33	Autónomos que trabajan para la empresa	0,273
V35	Subcontratación	0,330
V36	Agrupación de empleados por proyectos de trabajo	0,636
V37	Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo	0,720
V38	Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo	0,734
V39	Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos	0,739
V42	Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo	0,561
V43	Autonomía en la ejecución del trabajo	0,629
V44	Delegación de decisiones operativas	0,656
V45	Delegación de decisiones estratégicas	0,593
V47	Formación/Conferencias/Seminarios	0,522
V48	Desarrollo de productos o servicios	0,557
V49	Desarrollo de procesos	0,571
V50	Benchmarking e intercambio de experiencias	0,577
V51	Transferencia de tecnología de la información y comunicación	0,561
Alpha de Cronbach		0,907

Continuando con la fase exploratoria del proceso de validación, a continuación, se analizará la dimensionalidad de la misma, la cual se valorará según la metodología de análisis factorial exploratorio de componentes principales.

4.5.2.2. Estructura subyacente y clasificación de las dimensiones Flexibilidad de la Estructura Organizativa

Llegar a una estructura dimensional subyacente permitirá plantear una clasificación coherente de las variables de FLEX y resumirá la información en un número menor de variables, antes de analizar su relación con los resultados de las empresas.

El número de componentes a retener se define a partir de las comunalidades de las variables originales y los porcentajes de varianza explicada. Así, después de retener cinco componentes, tanto las comunalidades de las variables observadas como el porcentaje de varianza explicada de dichas componentes, muestran indicios de existencia de una

estructura subyacente (Anexo VIII). Se puede observar (tabla 4.30) que reteniendo cinco componentes se explica 74,76% de la varianza total, y que todas las comunalidades de las variables observadas superan el 0,50.

Tabla 4.30. Comunalidades y porcentaje de varianza explicada–FLEX

VARIABLES DE FLEX - COMUNALIDADES		SCP
V19	Rotación horizontal de tareas	0,76
V20	Rotación vertical ascendente de tareas	0,77
V21	Equipos de trabajo polivalentes	0,62
V23	Equipos de mejora y solución de problemas	0,66
V33	Autónomos que trabajan para la empresa	0,76
V35	Subcontratación	0,70
V36	Agrupación de empleados por proyectos de trabajo	0,68
V37	Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo	0,91
V38	Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo	0,93
V39	Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos	0,86
V42	Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo	0,78
V43	Autonomía en la ejecución del trabajo	0,80
V44	Delegación de decisiones operativas	0,81
V45	Delegación de decisiones estratégicas	0,69
V47	Formación/Conferencias/Seminarios	0,69
V48	Desarrollo de productos o servicios	0,70
V49	Desarrollo de procesos	0,73
V50	Benchmarking e intercambio de experiencias	0,65
V51	Transferencia de tecnología de la información y comunicación	0,72
% de varianza explicada acumulada		74,76

Además, los análisis previos del test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de Esfericidad de Barlett (Anexo VIII) muestran que los datos obtenidos a partir de la escala de FLEX son adecuados para aplicar esta técnica de reducción de datos (tabla 4.31).

Tabla 4.31. Test KMO y Prueba de esfericidad Barlett-FLEX

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,852
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	2207,949
gl	171
Sig.	,000

El análisis factorial exploratorio de la escala de FLEX (Anexo VIII) ha identificado cinco dimensiones distintas (tabla 4.32).

Tabla 4.32. Matriz de componente rotado-FLEX

	Componente				
	1	2	3	4	5
p.6.3 - Desarrollo de procesos	0,815	0,170	0,110	0,121	
p.6.5 - Transferencia de tecnología de la información y comunicación	0,811		0,214		
p.6.2 - Desarrollo de productos o servicios	0,801	0,165		0,158	
p.6.1 - Formación/Conferencias/Seminarios	0,783	0,156	0,125		0,187
p.6.4 - Benchmarking e intercambio de experiencias	0,719	0,292		0,202	
p.4.3 - Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo	0,246	0,883	0,245	0,125	0,109
p.4.2 - Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo	0,235	0,875	0,258	0,141	
p.4.4 - Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos	0,267	0,825	0,290	0,157	
p.4.1 - Agrupación de empleados por proyectos de trabajo	0,170	0,697	0,192	0,187	0,299
p.4.7 - Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo	0,151	0,131	0,848	0,115	
p.4.9 - Delegación de decisiones operativas	0,178	0,221	0,826	0,189	
p.4.8 - Autonomía en la ejecución del trabajo		0,256	0,815	0,247	
p.4.10 - Delegación de decisiones estratégicas	0,150	0,257	0,763	0,113	
p.2.2 - Rotación horizontal de tareas			0,146	0,856	
p.2.3 - Rotación vertical ascendente de tareas	0,147			0,854	
p.2.6 - Equipos de mejora y solución de problemas	0,164	0,172	0,192	0,747	
p.2.4 - Equipos de trabajo polivalentes		0,227	0,196	0,720	
p.3.1 - Autónomos que trabajan para la empresa			0,101		0,860
p.3.3 - Subcontratación	0,158	0,180			0,800

En la tabla 4.32 se puede comprobar que todos los indicadores tienen carga factorial significativa sobre alguno de los factores identificados y, por consiguiente,

resultan adecuados para medir la flexibilidad de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC. Las cinco dimensiones, que explican el 74,76 % de la varianza total (tabla 4.30), hacen referencia a cinco tipos diferenciados de prácticas de la flexibilidad de la estructura organizativa.

La primera dimensión (F6) se refiere a las prácticas relativas a la flexibilidad interna de los puestos de trabajo, y está compuesta por los siguientes ítems:

Ítem
p.2.2 - V19
p.2.3 - V20
p.2.4 - V21
p.2.6 - V23
Alpha de Cronbach = 0,840

La segunda dimensión (F7) se refiere a la flexibilidad externa de los puestos de trabajo, y la conforman los siguientes ítems:

Ítem
p.3.1 - V33
p.3.3 - V35
Alpha de Cronbach = 0,653

La tercera dimensión (F8) es la relativa a la horizontalidad y está compuesta por los siguientes ítems:

Ítem
p.4.1 - V36
p.4.2 - V37
p.4.3 - V38
p.4.4 - V39
Alpha de Cronbach = 0,931

La cuarta dimensión (F9) se refiere a la descentralización, y está formada por los siguientes ítems:

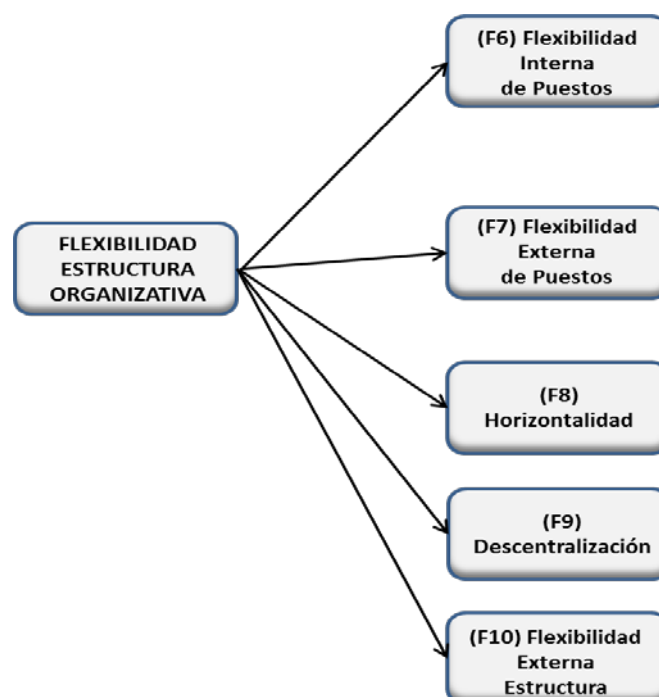
Ítem
p.4.7 - V42
p.4.8 - V43
p.4.9 - V44
p.4.10 - V45
Alpha de Cronbach = 0,895

Por último, la quinta dimensión (F10) hace referencia a la cooperación externa, y la conforman los siguientes ítems:

Ítem
p.6.1 - V47
p.6.2 - V48
p.6.3 - V49
p.6.4 - V50
p.6.5 - V51
Alpha de Cronbach = 0,882

En la figura 4.4, se presenta la denominación de cada dimensión identificada en la escala del constructo Flexibilidad de la Estructura Organizativa (FLEX).

Figura 4.4. Dimensiones del constructo FLEX



Por tanto, después del estudio exploratorio realizado, considerando la literatura sobre el tópico junto con el principio de parsimonia, y asumiendo explicar de forma coherente la realidad, llegamos a un modelo multidimensional de cinco dimensiones, las cuales pueden ser denominadas, según los ítems que representan: F6 (Flexibilidad Interna

de Puestos), F7 (Flexibilidad Externa de Puestos), F8 (Horizontalidad), F9 (Descentralización) y F10 (Flexibilidad Externa de la Estructura).

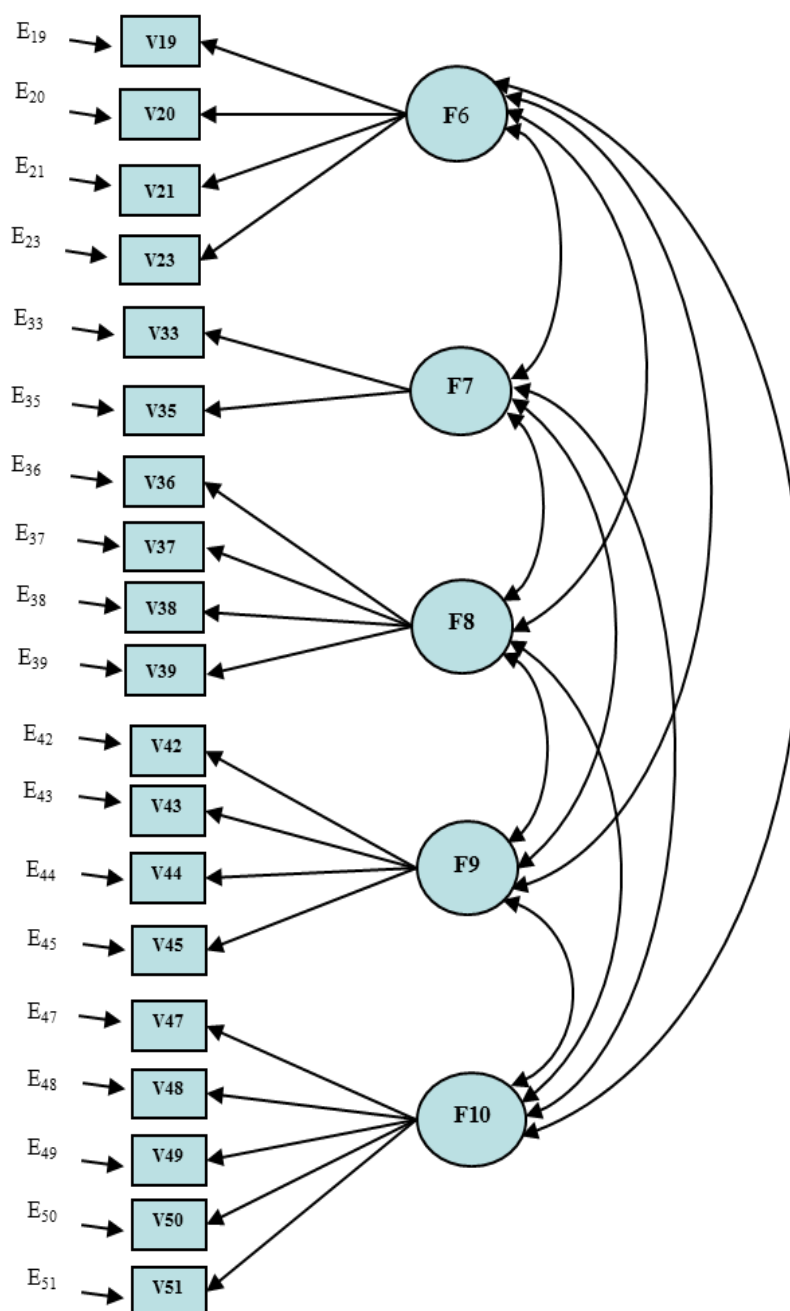
4.5.2.3. Análisis factorial confirmatorio de le escala Flexibilidad de la Estructura Organizativa

Una vez finalizada la fase exploratoria del proceso de validación de las prácticas FLEX, que ha aportado una visión preliminar de la adecuación de la escala para medir este constructo, se pasa a realizar una serie de análisis factoriales confirmatorios mediante la metodología de ecuaciones estructurales (Anexo IX). Estos análisis, como ya se puso de manifiesto anteriormente, permiten realizar una validación más exhaustiva de la escala Flexibilidad de la Estructura Organizativa (FLEX).

Esta etapa confirmatoria sirve para seguir depurando las escalas y así conseguir una adecuada fiabilidad y validez. Como ya se indicó, el método de estimación utilizado ha sido el de máxima verosimilitud robusto. Este método presupone la normalidad de las variables e introduce las correcciones necesarias en los casos en que ésta no se cumpla (Bentler, 1995).

En la figura 4.5, se presenta el Modelo de Primer Orden para las cinco dimensiones de FLEX obtenidas en la fase exploratoria.

Figura 4.5. Modelo de Primer Orden con Cinco Dimensiones (FLEX)



En la tabla 4.33, se presentan los valores de la *t* de student, las cargas estandarizadas y el R^2 de los ítems que componen la escala depurada del modelo FLEX de Primer Orden. Se puede observar que el estadístico *t* de student asociado a la carga factorial de cada ítem es superior a 3,291 (*p*-valor asociado al nivel de significación del 99,9%) y sus coeficientes estandarizados son superiores a 0,5. Aunque los ítems V21 y

V33 presentan una R² inferior a 0,5, son superiores a 0,3 (Blesa, 2000), cumpliendo por tanto con el mínimo recomendado.

Tabla 4.33. Resultados del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio–FLEX–Primer Orden

ÍTEMS		F6	F7	F8	F9	F10	R ²
V19	Rotación horizontal de tareas	<i>0,83</i>					0,69
V20	Rotación vertical ascendente de tareas	<i>0,84***</i>					0,71
V21	Equipos de trabajo polivalentes	<i>0,67***</i>					0,45
V23	Equipos de mejora y solución de problemas	<i>0,70***</i>					0,50
V33	Autónomos que trabajan para la empresa		<i>0,58</i>				0,34
V35	Subcontratación		<i>0,84***</i>				0,70
V36	Agrupación de empleados por proyectos de trabajo			<i>0,71</i>			0,50
V37	Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo			<i>0,94***</i>			0,90
V38	Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo			<i>0,97***</i>			0,94
V39	Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos			<i>0,91***</i>			0,84
V42	Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo				<i>0,82</i>		0,66
V43	Autonomía en la ejecución del trabajo				<i>0,88***</i>		0,73
V44	Delegación de decisiones operativas				<i>0,86***</i>		0,74
V45	Delegación de decisiones estratégicas				<i>0,77***</i>		0,60
V47	Formación/Conferencias/Seminarios					<i>0,75</i>	0,56
V48	Desarrollo de productos o servicios					<i>0,79***</i>	0,62
V49	Desarrollo de procesos					<i>0,82***</i>	0,67
V50	Benchmarking e intercambio de experiencias					<i>0,73***</i>	0,53
V51	Transferencia de tecnología de la información y comunicación					<i>0,80***</i>	0,63

***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

A continuación, en la tabla 4.34, se detallan los estadísticos e índices de bondad de ajuste para el modelo FLEX de Primer Orden y, como puede comprobarse (Anexo II), los resultados son buenos en términos de estadísticos e índices de bondad.

Tabla 4.34. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–FLEX–Primer Orden

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
FLEX (1º orden)	142	233,0461	0,062	0,059	0,888	0,943	0,953	0,952	0,737

La siguiente etapa del proceso confirmatorio de validación de una escala, consiste en analizar la fiabilidad definitiva a la escala. Para valorar la fiabilidad definitiva de una escala se aplicará el índice de fiabilidad compuesta (IFC) y el análisis de la varianza extraída (AVE).

Tabla 4.35. Índices de fiabilidad definitiva–FLEX–Primer Orden

	F6	F7	F8	F9	F10
AVE (Fornell y Larcker)	0,584	0,516	0,791	0,684	0,599
IFC (Omega)	0,847	0,674	0,937	0,896	0,881

En la tabla 4.35 se presentan los valores de los dos indicadores de fiabilidad para las cinco dimensiones identificadas en la escala de FLEX de Primer Orden. La dimensión F7 es la única que para el índice de fiabilidad compuesta (IFC) no alcanza el 0,7, pero el análisis de la varianza extraída (AVE) es cumplido por todas las dimensiones con valores superiores a 0,5.

Por último, la metodología aplicada aconseja analizar la validez de la escala para asegurar que el instrumento de medida utilizado mide aquel concepto que queremos estudiar y no otro distinto. En la tabla 4.36 se presentan los valores que corroboran la validez convergente, pudiéndose comprobar las correlaciones significativas entre las dimensiones de la escala del modelo de FLEX de Primer Orden.

Tabla 4.36. Correlaciones entre dimensiones–FLEX–Primer Orden

	F6	F7	F8	F9	F10
F6	1				
F7	0,10	1			
F8	0,36***	0,37*	1		
F9	0,44***	0,28*	0,59***	1	
F10	0,34***	0,33*	0,53***	0,41***	1

+p<0,1; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

A continuación, se analiza la validez discriminante de la escala. Para ello debe cumplirse que la varianza que un constructo comparte con sus indicadores sea mayor que la que pueda compartir con otros constructos incluidos en el modelo (Barclay *et al.*, 1995). De esta manera, para que se cumpla la validez discriminante Fornell y Larcker

(1981) indican que la raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) debe ser mayor que las correlaciones entre ese factor y los demás.

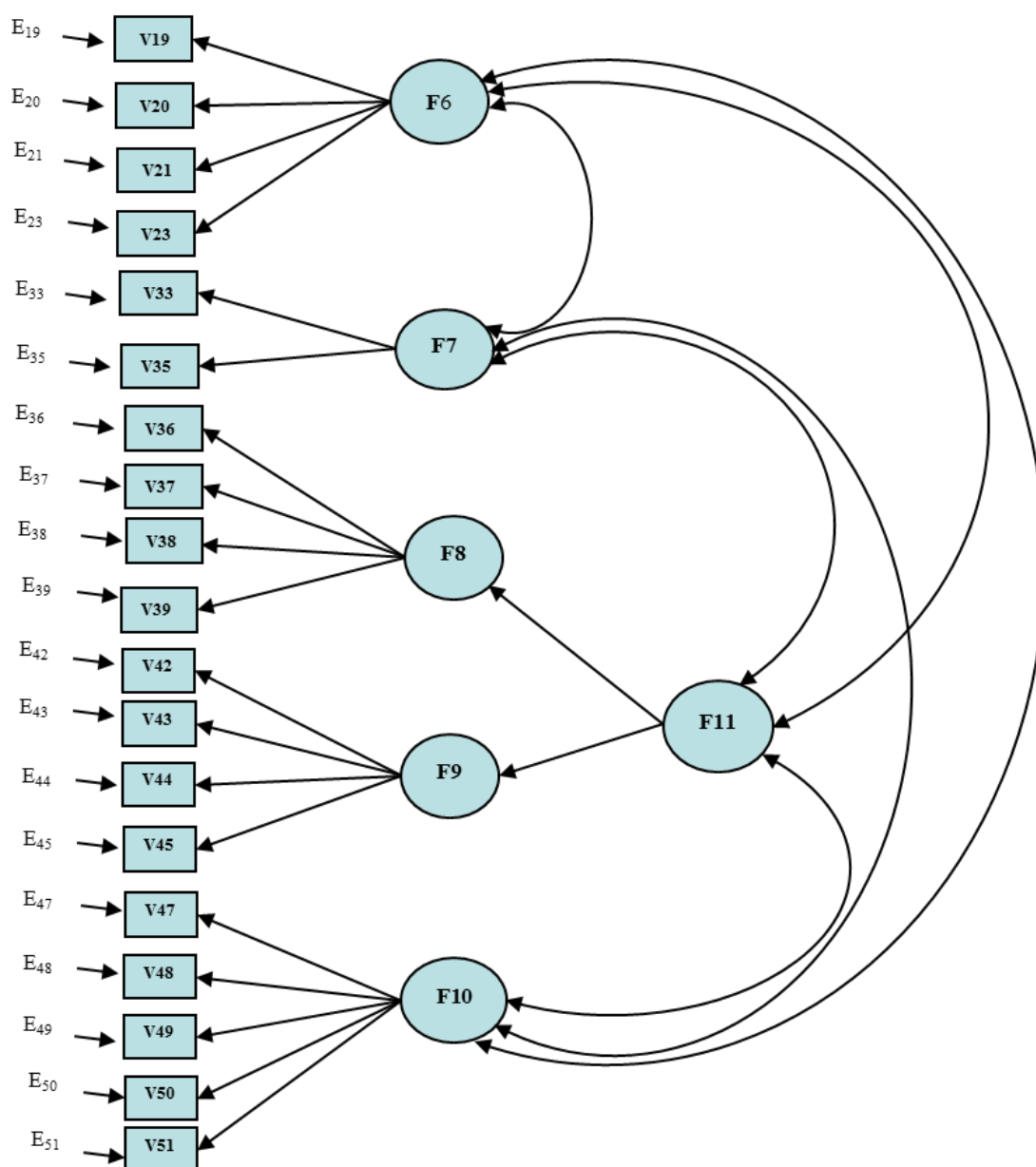
Tabla 4.37. Validez discriminante–FLEX–Primer Orden

	F6	F7	F8	F9	F10
F6	0,76				
F7	0,10	0,72			
F8	0,36***	0,37*	0,89		
F9	0,44***	0,28*	0,59***	0,83	
F10	0,34***	0,33*	0,53***	0,41***	0,77

Podemos comprobar (tabla 4.37) cómo la raíz cuadrada de la varianza extraída para cada factor (en la diagonal en negrita) es superior a las correlaciones entre las diferentes dimensiones (valores por debajo de la diagonal), pudiendo confirmar, por tanto, la validez discriminante del modelo.

Además, si se considera la información proporcionada por la tabla 4.36, es decir la matriz de correlaciones entre las dimensiones que representan a las cinco dimensiones de la escala FLEX, se puede plantear la posibilidad de que exista un factor de segundo orden que considere dos dimensiones (F8 y F9). En consecuencia, habrá que estimar un Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden con cinco dimensiones de Primer Orden (Anexo X), cuya representación viene dada en la figura 4.6.

Figura 4.6. Modelo de Segundo Orden (FLEX)



En la tabla 4.38 se presentan los estadísticos e índices de ajuste del modelo de Segundo Orden que, como se observa, cumplen los niveles de aceptación recomendados (Anexo II), lo que refleja el buen ajuste de este modelo.

Tabla 4.38. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–FLEX–Segundo Orden

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
FLEX (2º orden)	144	235,5349	0,061	0,063	0,887	0,943	0,953	0,952	0,746

Por otro lado, puede comprobarse en la tabla 4.39 que las cargas factoriales presentan valores adecuados y superan el 0,50. En segundo lugar, se observa que las cargas factoriales de los factores de primer orden respecto al de orden superior son 0,81 y 0,72, respectivamente.

Tabla 4.39. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio–FLEX–Segundo Orden

ÍTEMS		F6	F7	F8	F9	F10	F11	R ²
V19	Rotación horizontal de tareas	<i>0,83</i>						0,69
V20	Rotación vertical ascendente de tareas	<i>0,85***</i>						0,72
V21	Equipos de trabajo polivalentes	<i>0,66***</i>						0,44
V23	Equipos de mejora y solución de problemas	<i>0,70***</i>						0,49
V33	Autónomos que trabajan para la empresa		<i>0,58</i>					0,35
V35	Subcontratación		<i>0,83***</i>					0,68
V36	Agrupación de empleados por proyectos de trabajo			<i>0,71</i>				0,50
V37	Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo			<i>0,94***</i>				0,89
V38	Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo			<i>0,97***</i>				0,94
V39	Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos			<i>0,91***</i>				0,84
V42	Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo				<i>0,81</i>			0,66
V43	Autonomía en la ejecución del trabajo				<i>0,85***</i>			0,72
V44	Delegación de decisiones operativas				<i>0,87***</i>			0,75
V45	Delegación de decisiones estratégicas				<i>0,78***</i>			0,61
V47	Formación/Conferencias/Seminarios					<i>0,75</i>		0,56
V48	Desarrollo de productos o servicios					<i>0,79***</i>		0,62
V49	Desarrollo de procesos					<i>0,82***</i>		0,67
V50	Benchmarking e intercambio de experiencias					<i>0,72***</i>		0,52
V51	Transferencia de tecnología de la información y comunicación					<i>0,80***</i>		0,63
F8	Horizontalidad						<i>0,81***</i>	0,66
F9	Descentralización						<i>0,72***</i>	0,52

***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

En la tabla 4.40 se presentan los valores que corroboran la validez convergente de la escala del modelo de FLEX de Segundo Orden.

Tabla 4.40. Correlaciones entre dimensiones–FLEX–Segundo Orden

	F6	F7	F10	F11
F6	1			
F7	0,10	1		
F10	0,34***	0,33*	1	
F11	0,50***	0,43**	0,62***	1

+p<0,1; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Siguiendo con el análisis, en la tabla 4.41, se observa que el coeficiente de fiabilidad definitiva del factor de segundo orden asciende a 0,58 (Análisis de Varianza Explicada - AVE) y a 0,74 (Índice de Fiabilidad Compuesta - IFC).

Tabla 4.41. Índices de fiabilidad definitiva –FLEX–Segundo Orden

	F6	F7	F8	F9	F10	F11
AVE (Fornell y Larcker)	0,584	0,512	0,790	0,684	0,599	0,589
IFC (Omega)	0,847	0,671	0,937	0,896	0,882	0,741

Por último, podemos comprobar (tabla 4.42) cómo la raíz cuadrada de la varianza extraída para cada factor (en la diagonal en negrita) es superior a las correlaciones entre las diferentes dimensiones (valores por debajo de la diagonal). Así que, podemos afirmar que el modelo de la flexibilidad de la estructura organizativa de segundo orden posee validez discriminante.

Tabla 4.42. Análisis discriminante–FLEX–Segundo Orden

	F6	F7	F10	F11
F6	0,76			
F7	0,10	0,72		
F10	0,34***	0,33*	0,77	
F11	0,50***	0,43**	0,62***	0,77

A partir de los análisis realizados hasta aquí, se puede concluir que para las agencias TMC y DMC, las variables representativas de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa proceden de cinco grupos: Flexibilidad interna de puestos(F6), Flexibilidad externa de puestos (F7), Horizontalidad (F8), Descentralización (F9) y Flexibilidad externa de la estructura (F10); y, además, dos de estos grupos (F8 y F9), son considerados como un todo o como actuaciones, que calificamos como Flexibilidad interna de la estructura (F11).

4.5.3.PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DE RESULTADOS DE LA EMPRESA

4.5.3.1. Fiabilidad de la escala medida Resultados de la Empresa

En este epígrafe se presentan los datos correspondientes al proceso de validación de la escala de las variables representativas de los Resultados de la Empresa (RDOS). El proceso que se va a seguir es similar al utilizado en la validación de la escala de Uso de TIC (TIC) y de la escala Flexibilidad de la Estructura Organizativa (FLEX), de manera que se irá aplicando la metodología expuesta anteriormente.

Los resultados de la tabla 4.43 muestran cómo la escala de RDOS es fiable (Anexo XI). El indicador Alpha de Cronbach es superior 0,8 (Grande y Abascal, 2003); y la correlación-ítem total es superior al valor mínimo recomendado 0,3. Teniendo en cuenta estos resultados iniciales, todos los indicadores considerados resultan adecuados para medir los resultados en esta fase del proceso de validación.

Tabla 4.43. Fiabilidad inicial de la escala RDOS

ÍTEMS		CORRELACIÓN ITEM-TOTAL
V59	Cuenta con clientes satisfechos	0,573
V70	Relaciones con clientes	0,690
V71	Relaciones con proveedores	0,553
V68	Rentabilidad sobre ventas	0,748
V69	Resultado financiero global	0,689
V65	Innovaciones de proceso	0,695
V66	Innovaciones de producto y/o servicio	0,761
Alpha de Cronbach		0,879

En el siguiente epígrafe, se determinarán las diferentes dimensiones formadas por los distintos ítems (variables) de los resultados de las empresas de viajes corporativos, de incentivos y eventos (agencias TMC y DMC).

4.5.3.2. Estructura subyacente y clasificación de las dimensiones representativas de los resultados de la empresa

El objetivo de este apartado es llegar a una estructura dimensional subyacente que permita plantear una clasificación coherente de las variables de RDOS, la cual resumirá la información en un número menor de variables.

El número de componentes a retener se define a partir de las comunalidades de las variables originales y los porcentajes de varianza explicada de las primeras componentes principales. Así, después de retener tres componentes, tanto las comunalidades de las variables observadas como los porcentajes de varianza explicada de dichas componentes, muestran indicios de existencia de una estructura subyacente (tabla 4.44). Estos valores (Anexo XII) revelan que puede ser definido un conjunto menor de variables capaz de describir o sintetizar las relaciones entre las variables originales. Se puede observar que reteniendo tres componentes se explica 81,47% de la varianza total, y que todas las comunalidades de las variables observadas superan el 0,50.

Tabla 4.44. Comunalidades y porcentaje de varianza explicada-RDOS

VARIABLES DE RESULTADO - COMUNALIDADES		3CP
V59	Cuenta con clientes satisfechos	0,66
V70	Relaciones con clientes	0,78
V71	Relaciones con proveedores	0,74
V68	Rentabilidad sobre ventas	0,89
V69	Resultado financiero global	0,90
V65	Innovaciones de proceso	0,88
V66	Innovaciones de producto y/o servicio	0,85
% de varianza explicada acumulada		81,47

Continuando, los análisis previos muestran que el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) está próximo a 1 y el test de Esfericidad de Barlett muestra el nivel de significación inferior a 0,05, lo cual indica que los datos obtenidos a partir de la escala de FLEX son adecuados para aplicar esta técnica de reducción de datos (tabla 4.45).

Tabla 4.45. Test KMO y Prueba de esfericidad Barlett de la escala RDOS

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,829
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	653,646
gl	21
Sig.	,000

En la matriz de componente rotado de RDOS se han identificado tres dimensiones distintas (tabla 4.46). En la tabla se puede comprobar que todos los indicadores tienen cargas factoriales significativas sobre alguno de los factores identificados y, por consiguiente, resultan adecuados para medir los resultados de las agencias TMC y DMC, con tres dimensiones distintas.

Tabla 4.46. Matriz de componente rotado-RDOS

	Componente		
	1	2	3
p.9.15 - Relaciones con proveedores	0,831	0,144	0,166
p.9.14 - Relaciones con clientes	0,766	0,400	0,182
p.9.3 - Cuenta con clientes satisfechos	0,740	0,113	0,321
p.9.13 - Resultado financiero global	0,183	0,887	0,273
p.9.12 - Rentabilidad sobre ventas	0,259	0,859	0,296
p.9.9 - Innovaciones de proceso	0,270	0,253	0,864
p.9.10 - Innovaciones de producto y/o servicio	0,290	0,404	0,777

Estas tres dimensiones hacen referencia a tres tipos de resultados como se detallan a continuación.

La primera dimensión (F12) se refiere a los resultados relativos a las relaciones con clientes y proveedores, y está compuesta por los siguientes ítems:

Ítem
p.9.3 - V59
p.9.14 - V70
p.9.15 - V71
Alpha de Cronbach = 0,784

La segunda dimensión (F13) hace referencia a los resultados financieros, y la conforman los siguientes ítems:

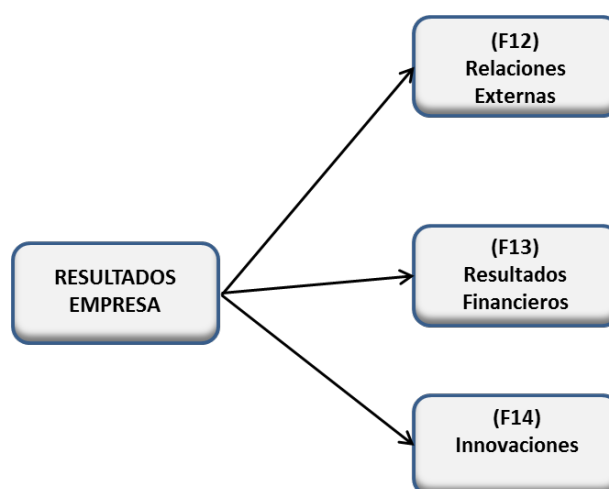
Ítem
p.9.12 - V68
p.9.13 - V69
Alpha de Cronbach = 0,888

La tercera dimensión (F14) se refiere a los resultados relativos a innovaciones de proceso, producto y/o servicio de la empresa, y está compuesta por los siguientes ítems:

Ítem
p.9.9 - V65
p.9.10 - V66
Alpha de Cronbach = 0,846

En la figura 4.7, se presenta la denominación de cada dimensión identificada en el constructo Resultados de la Empresa (RDOS).

Figura 4.7. Dimensiones del constructo RDOS



Por tanto, después del estudio exploratorio realizado, considerando la literatura sobre el tópico junto con el principio de parsimonia, y asumiendo explicar de forma coherente la realidad, llegamos a un modelo multidimensional de tres dimensiones, las cuales pueden ser denominadas, según los ítems que representan: F12 (Relaciones Externas), F13 (Resultados Financieros) y F14 (Innovaciones).

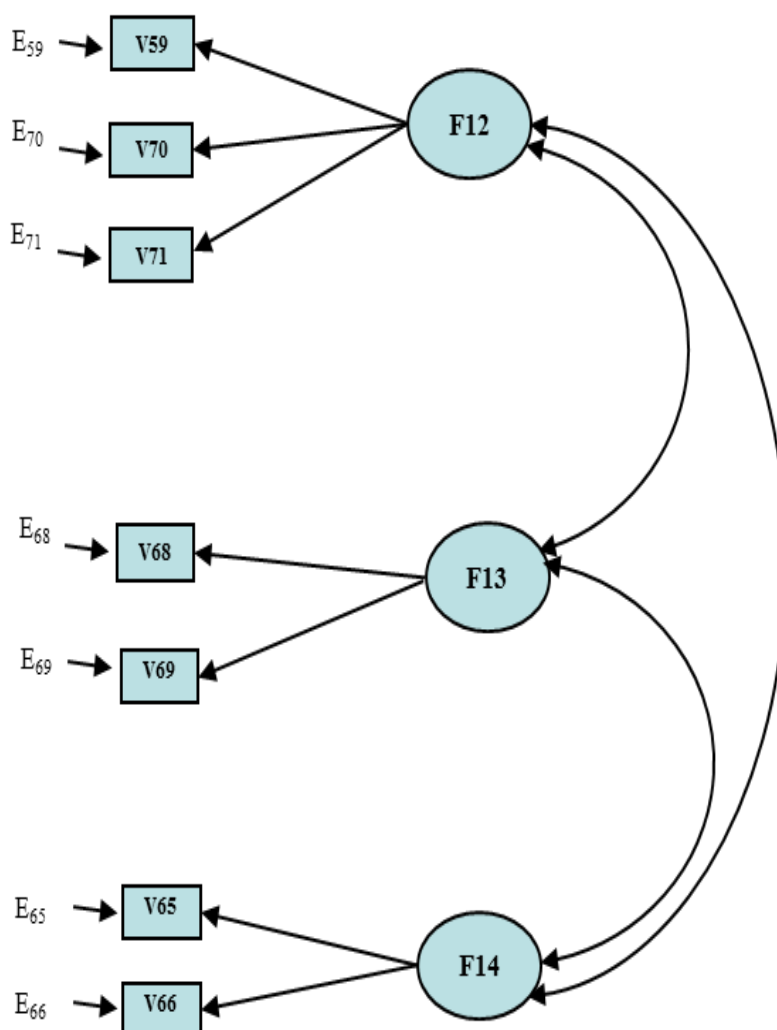
4.5.3.3. Análisis factorial confirmatorio de la escala Resultados de la Empresa

Una vez finalizada la fase exploratoria del proceso de validación de la escala de Resultados de la Empresa (RDOS), se ha procedido a realizar diferentes análisis factoriales confirmatorios mediante la metodología de ecuaciones estructurales. Estos análisis, como ya se explicó anteriormente, permiten realizar una validación más exhaustiva de la escala de resultados.

Esta etapa confirmatoria sirve para continuar depurando las escalas y así conseguir una adecuada fiabilidad y validez. Si bien en la etapa exploratoria se han utilizado análisis factoriales, en la etapa confirmatoria se realizan nuevos análisis mediante la metodología de ecuaciones estructurales. El método de estimación utilizado, al igual que se hizo con la escala TIC y con la escala FLEX, ha sido el de máxima verosimilitud robusto, porque presupone la normalidad de las variables e introduce las correcciones necesarias en los casos en que ésta no se cumpla (Bentler, 1995).

En la figura 4.8, se representa el modelo de Primer Orden de RDOS (Anexo XIII), con las variables latentes originadas en la fase exploratoria.

Figura 4.8. Modelo de Primer Orden con Tres Dimensiones (RDOS)



En la tabla 4.47, se presentan los valores de la *t* de student, las cargas estandarizadas y el R^2 de los ítems que componen la escala depurada del modelo RDOS de Primer Orden. A partir de estos datos se puede comprobar que los ítems cumplen los requisitos de convergencia débil y convergente fuerte, y son fiables a nivel individual. Se puede observar que el estadístico *t* de student asociado a la carga factorial de cada ítem es superior a 3,291 (p-valor asociado al nivel de significación del 99,9%) y que sus coeficientes estandarizados son superiores a 0,5. El único ítem que presenta una R^2 inferior a 0,5, es el V71, pero su valor superior a 0,3 (Blesa, 2000), cumpliendo por tanto con el mínimo recomendado.

Tabla 4.47. Resultados del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio–RDOS–Primer Orden

ÍTEMS (RDOS)		F12	F13	F14	R ²
V59	Cuenta con clientes satisfechos	<i>0,73</i>			0,54
V70	Relaciones con clientes	<i>0,86***</i>			0,73
V71	Relaciones con proveedores	<i>0,60</i>			0,36
V68	Rentabilidad sobre ventas		<i>0,93</i>		0,87
V69	Resultado financiero global		<i>0,87***</i>		0,75
V65	Innovaciones de proceso			<i>0,80</i>	0,64
V66	Innovaciones de producto y/o servicio			<i>0,91***</i>	0,84

***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

A continuación, en la tabla 4.48 se recoge el valor de los estadísticos e índices de bondad de ajuste de la escala RDOS, los cuales nos indican un buen ajuste del modelo (Anexo II).

Tabla 4.48. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–RDOS–Primer Orden

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
RDOS (1º orden)	12	14,2399	0,033	0,057	0,970	0,991	0,995	0,995	0,654

La siguiente etapa del proceso confirmatorio de validación de una escala, consiste en analizar la fiabilidad definitiva a la escala. Para valorar la fiabilidad definitiva de una escala aplicaremos el índice de fiabilidad compuesta (IFC) y el análisis de la varianza extraída (AVE).

Tabla 4.49. Índices de fiabilidad definitiva–RDOS–Primer Orden

	F12	F13	F14
AVE (Fornell y Larcker)	0,544	0,808	0,739
IFC (Omega)	0,778	0,893	0,849

En la tabla 4.49 se presentan los valores de los dos indicadores de fiabilidad para las tres dimensiones identificadas en la escala RDOS de Primer Orden. Se observa que todas las dimensiones cumplen el valor recomendado superior a 0,7 para el índice de fiabilidad compuesta (IFC), y superior a 0,5 para el análisis de la varianza extraída (AVE).

A continuación, se analiza la validez de la escala para comprobar que el instrumento de medida utilizado mide aquel concepto que queremos estudiar y no otro distinto. En la tabla 4.50 se presentan los valores que corroboran la validez convergente. Se puede comprobar que las correlaciones entre las tres dimensiones de la escala del modelo RDOS de Primer Orden son significativas.

Tabla 4.50. Correlaciones entre dimensiones–RDOS–Primer Orden

	F12	F13	F14
F12	1		
F13	0,66***	1	
F14	0,72***	0,75***	1

***p<0,001

Para corroborar la validez discriminante de la escala, la raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) debe ser mayor que las correlaciones entre ese factor y los demás Fornell y Larcker (1981). En la tabla 4.51, se puede comprobar que la raíz cuadrada de la varianza extraída para cada factor (en la diagonal en negrita) es superior a las correlaciones entre las diferentes dimensiones (valores por debajo de la diagonal) y, por tanto, podemos confirmar la validez discriminante del constructo RDOS.

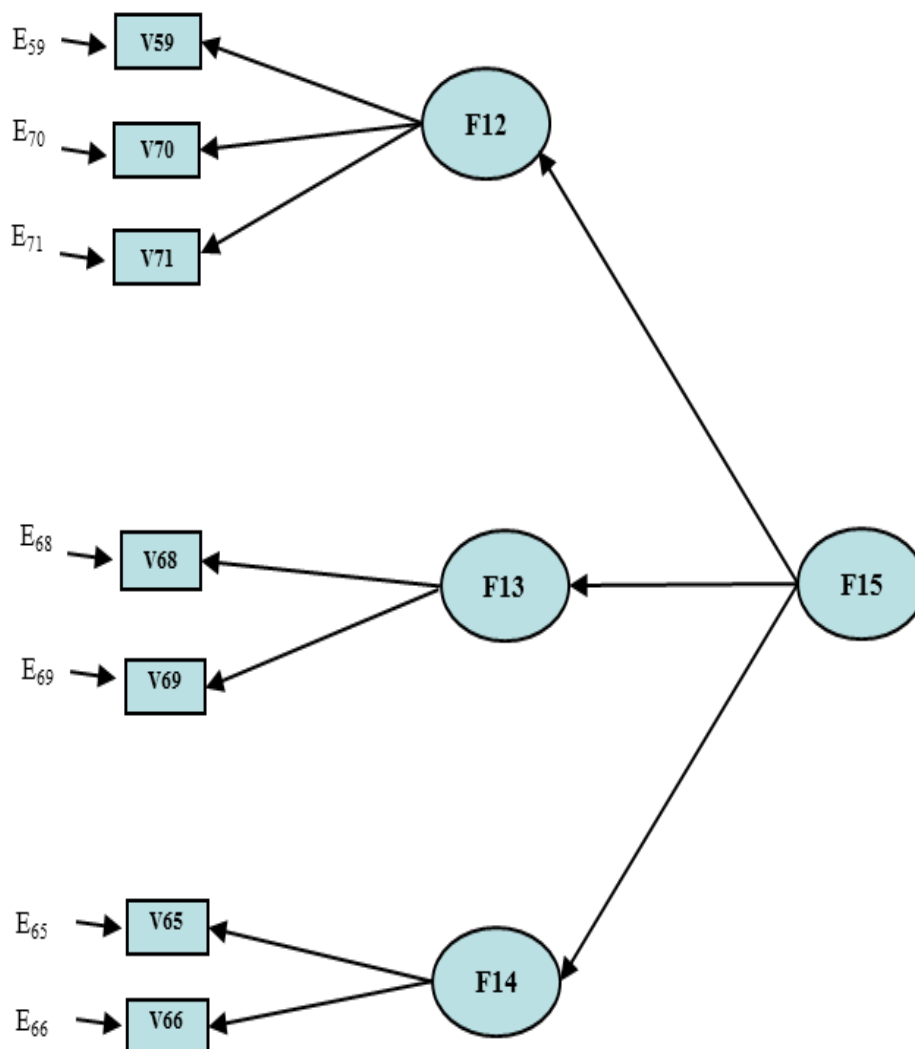
Tabla 4.51. Análisis discriminante–RDOS–Primer Orden

	F12	F13	F14
F12	0,74		
F13	0,66***	0,90	
F14	0,72***	0,75***	0,86

***p<0,001

Continuando con el análisis, si se considera la información proporcionada por la matriz de correlaciones entre las dimensiones que representan a estos tres grupos de RDOS (tabla 4.50), se puede plantear la posibilidad de que exista un factor de segundo orden que considere todas las dimensiones. En consecuencia, habrá que estimar un Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden con tres dimensiones de Primer Orden (Anexo XIV), cuya representación viene dada en la figura 4.9.

Figura 4.9. Modelo de Segundo Orden (RDOS)



En la tabla 4.52 se presentan los estadísticos e índices de ajuste del modelo de Segundo Orden que, como se observa, cumplen los niveles de aceptación recomendados en los distintos estadísticos e índices (Anexo II), lo que refleja el buen ajuste de este modelo.

Tabla 4.52. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo–RDOS–Segundo Orden

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
RDOS (2º orden)	12	14,2398	0,033	0,057	0,970	0,991	0,995	0,995	0,654

Por otro lado, puede comprobarse en la tabla 4.53, cómo las cargas factoriales presentan valores adecuados, superando el 0,50. En segundo lugar, se observa que las cargas factoriales de los factores de primer orden respecto al de orden superior son 0,80, 0,82 y 0,90, respectivamente.

Tabla 4.53. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio–RDOS–Segundo Orden

ÍTEMS (RDOS)		F12	F13	F14	F15	R ²
V59	Cuenta con clientes satisfechos	<i>0,73</i>				0,54
V70	Relaciones con clientes	<i>0,86***</i>				0,73
V71	Relaciones con proveedores	<i>0,60</i>				0,36
V68	Rentabilidad sobre ventas		<i>0,93</i>			0,87
V69	Resultado financiero global		<i>0,86***</i>			0,75
V65	Innovaciones de proceso			<i>0,80</i>		0,64
V66	Innovaciones de producto y/o servicio			<i>0,91***</i>		0,84
F12	Relaciones externas				<i>0,80***</i>	0,64
F13	Resultados financieros				<i>0,82***</i>	0,68
F14	Innovaciones				<i>0,90</i>	0,82

*** $p < 0,001$. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

Siguiendo con el análisis, en la tabla 4.54, se puede ver que los coeficientes de fiabilidad definitiva del factor de Segundo Orden ascienden a 0,71 (Análisis de Varianza Explicada - AVE) y a 0,88 (Índice de Fiabilidad Compuesta - IFC).

Tabla 4.54. Índices de fiabilidad definitiva–RDOS–Segundo Orden

	F12	F13	F14	F15
AVE (Fornell y Larcker)	0,544	0,808	0,739	0,712
IFC (Omega)	0,778	0,893	0,849	0,880

Por tanto, a partir de los análisis realizados, se puede concluir que para las agencias TMC y DMC, las variables representativas de los resultados de las empresas proceden de tres grupos: Relaciones externas (F12), Resultados financieros (F13) e Innovaciones (F14); y que, además, estos grupos pueden ser considerados como un todo o como actuaciones conjuntas, que denominamos como Resultados de la empresa (F15).

Tras el proceso de validación de las escalas de medida de las variables TIC, FLEX y RDOS se presenta la tabla 4.55 con la media, desviación típica y Alpha de Cronbach para cada una de las variables del estudio.

Tabla 4.55. Estadísticos descriptivos de las variables del estudio

	Media	Desviación típica	Alpha Cronbach
(F1) Viajes Corporativos	3,315	2,317	0,857
(F2) Gestión Agencias	4,363	2,140	0,769
(F3) Auto Reservas	4,638	2,533	0,844
(F4) Eventos y Negocios	2,368	2,361	0,664
(F5) Viajes Corporativos y Gestión Agencias	4,105	1,977	0,802
(F6) Flexibilidad Interna Puestos	2,093	1,831	0,840
(F7) Flexibilidad Externa Puestos	2,053	2,045	0,653
(F8) Horizontalidad	2,726	2,204	0,931
(F9) Descentralización	3,440	2,010	0,895
(F10) Flexibilidad Externa Estructura	2,559	1,861	0,882
(F11) Flexibilidad Interna Estructura	3,083	1,86	0,714
(F12) Relaciones Externas	5,910	1,120	0,784
(F13) Resultados Financieros	4,624	1,719	0,888
(F14) Innovaciones	4,347	1,819	0,846
(F15) Resultados Empresa	4,960	1,336	0,798

Finalmente, se presenta una tabla (tabla 4.56) con las correlaciones entre las variables del estudio.

4.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO CUATRO

En este capítulo se presentan las distintas etapas seguidas para obtener la información necesaria, con el fin de contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior y validar el modelo teórico propuesto. También se da una visión general de las técnicas de análisis utilizadas en el tratamiento de los datos, y se exponen las características generales de la muestra. Además, se definen las distintas dimensiones que componen los constructos Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa, siguiendo las distintas etapas del proceso de validación de escalas.

Una vez explicado el proceso seguido para la elaboración de la base de las empresas, se presenta la muestra objeto de análisis, la cual está formada por 170 empresas brasileñas -agencias TMC y agencias DMC- obteniéndose una tasa de respuesta conjunta del 66% (tabla 4.1). En cuanto a la distribución de la muestra por actividades, hay que señalar que la investigación se centra en agencias turísticas que pueden actuar en más de una actividad del segmento de turismo de negocios y eventos simultáneamente, como en viajes corporativos, de incentivos, eventos y otros.

En relación a la encuesta para obtener la información necesaria, ésta se realizó entre abril y agosto de 2016, y el cuestionario fue elaborado en plataforma web y remitido por correo electrónico. Respecto al diseño del cuestionario, el objetivo es recoger información sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de la empresa, aunque se añadieron otras cuestiones adicionales con otros fines de estudio (tabla 4.2). El número de total de preguntas fueron 12 (tabla 4.7), las cuales, en función de los aspectos tratados, se pueden agrupar en cinco módulos: el uso de TIC (tabla 4.3 y 4.4); flexibilidad de puestos (interna y externa), flexibilidad interna y externa de la estructura organizativa de la empresa (tabla 4.5 y 4.6); el dinamismo del entorno y la estrategia de la empresa, la facturación y resultados de la empresa y, por último, datos de identificación.

Presentados los bloques de la encuesta, el capítulo continúa con las fases y métodos de análisis que se utilizan para el procesamiento de los datos. En relación a las

fases, cabe distinguir: 1) descripción y clasificación de los datos; 2) especificación e identificación del modelo; 3) contraste de las hipótesis; 4) evaluación del modelo teórico propuesto.

A continuación, el capítulo se centra, desde una aproximación global y a través de datos descriptivos, en las características generales de las empresas que componen la muestra. Así, se observa que por tamaño, las agencias de viajes corporativos, de incentivos y eventos son en su mayoría PYME (tabla 4.8), encontrándose el mayor porcentaje de empresas según el rango de facturación bruta anual entre pequeñas y grandes empresas (tabla 4.9). Además, si se atiende al número de años desde su constitución, se puede hablar de empresas jóvenes y consolidadas (tabla 4.10), observándose que la mayoría de ellas actúan en la gestión y planificación de las actividades de viajes corporativos, seguidas por los servicios relativos a eventos (tabla 4.11).

El capítulo sigue con el proceso de validación de las escalas de medida relativas al Uso de las TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa. El proceso de validación comienza, para cada una de las escalas de medida, con una serie de estudios exploratorios, para continuar con la fase confirmatoria (tabla 4.12).

Terminada la fase exploratoria del proceso de validación de escalas se ha concluido que el modelo que conjuga de manera más eficiente los principios de parsimonia y ajuste es, para el Uso de TIC (tablas 4.14 a 4.18), un modelo de cuatro dimensiones (figura 4.1), las cuales fueron denominadas según los ítems que las conforman como: Viajes Corporativos (F1), Gestión Agencias (F2), Auto Reservas (F3) y Eventos y Negocios (F4). Para la Flexibilidad de la Estructura Organizativa (tablas 4.29 a 4.32) se llegó a un modelo de cinco dimensiones (figura 4.4), denominadas: Flexibilidad Interna de Puestos (F6), Flexibilidad Externa de Puestos (F7), Horizontalidad (F8), Descentralización (F9) y Flexibilidad Externa de la Estructura (F10). Por último, para el constructo Resultados de la Empresa (tablas 4.43 a 4.46), se obtuvo un modelo multidimensional de tres dimensiones (figura 4.7), denominadas: Relaciones Externas (F12), Resultados Financieros (F13), Innovaciones (F14).

Tras la fase exploratoria, se continuó con la fase confirmatoria, obteniendo para la variable Uso de TIC un modelo de Segundo Orden (tablas 4.21 a 4.28), de forma que las variables F1, F2, F3 van a ser consideradas como un todo (figuras 4.2 y 4.3), conformando un factor (F5) que denominamos Viajes Corporativos y Gestión Agencias.

En relación a la Flexibilidad de la Estructura Organizativa, también se obtuvo un modelo de Segundo Orden (tablas 4.33 a 4.42), de manera que F8 y F9 conformaban un factor (F11) que calificamos como Flexibilidad Interna de la Estructura (figuras 4.5 y 4.6).

Para terminar esta fase del análisis, se procedió al estudio confirmatorio de la variable Resultados, y también se obtuvo un modelo de Segundo Orden (tablas 4.47 a 4.54), con un factor (F15) formado por las tres variables del modelo de Primer Orden F12, F13 y F14, que denominamos Resultados de la Empresa (figuras 4.8 y 4.9).

Por último, se presenta una tabla con algunos estadísticos descriptivos de las variables del estudio (tabla 4.55), y una tabla con las correlaciones entre dichas variables (tabla 4.56).

CAPÍTULO 5
MODELOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.0. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se exponen los resultados que se han obtenido en la investigación empírica llevada a cabo en esta Tesis Doctoral. La presentación y análisis de los resultados se han estructurado siguiendo distintas fases. Una vez detalladas en el capítulo anterior las características generales de la muestra, y comprobada la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, este capítulo comienza analizando aspectos específicos de las empresas que componen la muestra en el ámbito de las TIC y de la Flexibilidad de la estructura organizativa. Posteriormente, se contrastan las hipótesis planteadas, mediante la aplicación de diversas técnicas estadísticas, y se calculan las medidas de ajuste global de los modelos propuestos.

Así, en el *epígrafe uno*, desde un punto de vista descriptivo, se analizan aspectos específicos de las empresas que componen la muestra de la investigación en el ámbito de las TIC, Flexibilidad de la estructura organizativa y Resultados, en función del tamaño y de la antigüedad de la empresa. Para tal fin, se presenta el análisis de varianzas al objeto de verificar las diferencias de medias de las dimensiones de las principales variables del estudio.

Posteriormente, y una vez determinadas en el capítulo anterior las diferentes dimensiones que componen la variable Uso de TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa, en el *epígrafe dos*, se presenta cada uno de los modelos de investigación planteados en este estudio, así como el contraste de hipótesis correspondiente. Asimismo, en este mismo epígrafe, se analiza la relación entre Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa, para pasar en el *epígrafe tres*, a estudiar la relación entre Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa

En el *epígrafe cuatro*, una vez analizados los modelos propuestos, se presenta el modelo global para el estudio de la relación entre Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa, y de ésta con los Resultados de la Empresa, para continuar en el

epígrafe cinco con el análisis de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa como variable mediadora entre el Uso de TIC y Resultados de la Empresa.

Por último, en el en el *epígrafe seis*, se exponen las principales conclusiones obtenidas a lo largo de este capítulo.

5.1. DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES

5.1.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE CONTRASTE DE MEDIAS ENTRE VARIABLES

La metodología a utilizar implica, en primer lugar, determinar el número de muestras o grupos independientes de la variable (factor). En el caso de tratarse solo de dos grupos de datos se aplicará el test T de Student. Así, para contrastar la hipótesis nula, es decir la igualdad de medias entre dos grupos, se calculará el estadístico de contraste T de Student. Para comprobar si las varianzas de ambos grupos son iguales o diferentes, se deberá analizar la prueba de Levene.

Si la variable denominada como factor posee más de dos grupos, se realizará el análisis de varianza (ANOVA) de un factor, con el objetivo de comparar los diferentes grupos en cada variable. Eso nos permitirá saber si las empresas agrupadas en diferentes grupos difieren del resto de los grupos en cuanto a la variable analizada en cada caso.

Para poner a prueba la hipótesis de igualdad de que las medias de la variable en cada grupo de tamaño son iguales, se utiliza el análisis ANOVA. Para ello, se calcula el estadístico F de Fisher-Snedecor. En cuanto a su interpretación, si el p-valor es inferior a 0,05 se rechazará la hipótesis nula y por tanto se concluirá que no todas las medias de los grupos de datos de la empresa para la variable analizada son iguales.

Pero si existen diferencias de medias entre los grupos, se deberá realizar un análisis Post Hoc. La realización de este análisis Post hoc dependerá de los resultados del test de Levene, o sea, de la igualdad de varianzas o no entre los diferentes grupos de datos.

En el caso de que se observen varianzas iguales entre los grupos de datos, se procederá con las pruebas de Tukey y de Scheffé, ya que realizan todos los contrastes de igualdad de medias de dos en dos, y conforman dos distintos grupos homogéneos a partir

de los resultados de los contrastes por parejas. Estas pruebas son bastante conservadoras y ampliamente aceptadas.

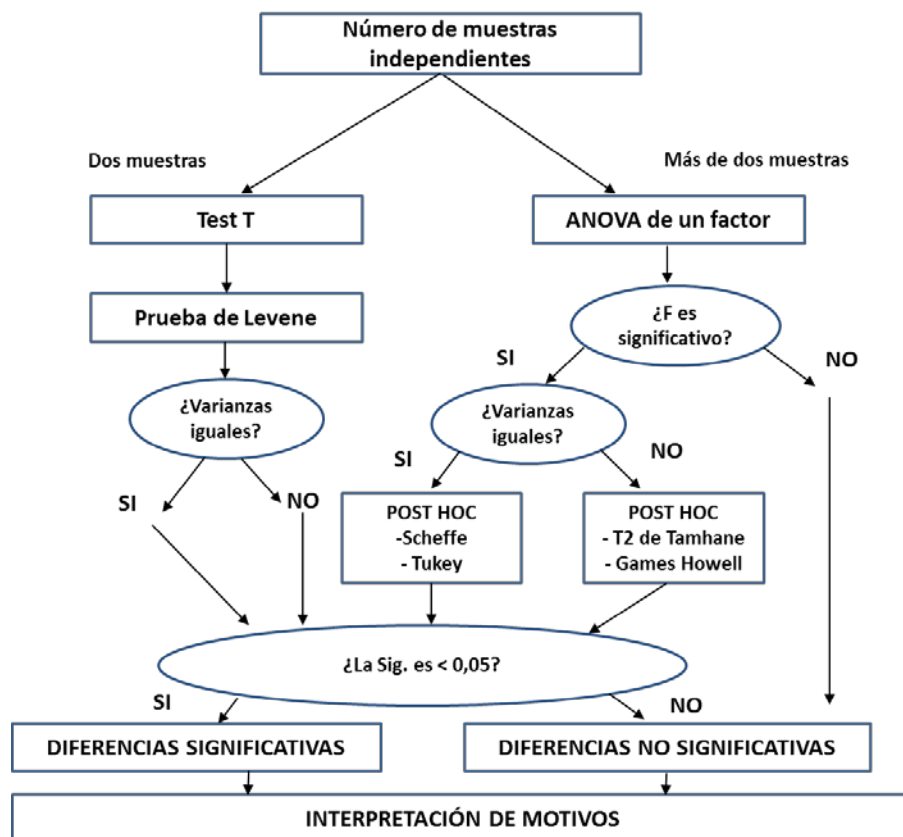
En el caso de que no se observen varianzas iguales, se procederá con las pruebas de Games Howell y T2 de Tamhane, por ser ampliamente aceptadas.

Finalmente, en función del p-valor obtenido en estas pruebas, se determinará si existen diferencias significativas de medias entre cada uno de los grupos de datos.

Por último, realizado el estudio estadístico de las medias entre los diferentes grupos de datos, será necesario proceder al análisis e interpretación de las posibles diferencias de medias que puedan surgir.

En la figura 5.1, se presenta el procedimiento seguido para realizar los diferentes análisis de diferencias de medias entre las variables.

Figura 5.1. Esquema metodología de diferencia de medias



Fuente. Lahoz, 2015

5.1.2. ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES

En este apartado se van a plantear los diferentes contrastes de medias de las principales variables de la investigación, en función de otras variables denominadas factores: el tamaño y la antigüedad de la empresa.

En los epígrafes siguientes, serán analizadas las diferencias de medias de las variables Uso TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa en función del tamaño y de la antigüedad de la empresa.

5.1.2.1. Diferencias de medias de las variables del constructo Uso de TIC

En esta sección se va a analizar la existencia de diferencia de medias entre las variables (dimensiones) que conforman el uso de TIC, en función de los diferentes rangos de tamaño y la antigüedad de la empresa. Para ello, se aplicará la metodología presentada en el epígrafe 5.1.1. Si los factores tamaño y antigüedad poseen más de dos muestras o grupos de datos, como es el caso, se aplicará el ANOVA de un factor para cada una de las variables analizadas.

A continuación, se presenta el primer análisis ANOVA de cada dimensión del constructo uso de TIC en función de los diferentes rangos de tamaño de las empresas: menos de 10 empleados, entre 10 y 49 empleados, entre 50 y 249 empleados y de 250 o más empleados.

Siguiendo el procedimiento de análisis, se ha realizado el análisis ANOVA para verificar las diferencias de medias significativas y después se ha calculado el estadístico Levene de las variables latentes uso de TIC para ver si las varianzas son iguales o no. En la tabla 5.1, se observa que el F de Snedecor es significativo (p -valor $< 0,05$) para todas las variables latentes del constructo uso TIC. Para el estadístico Levene calculado, el p -valor es $< 0,05$ en tres variables del constructo (F2, F3 y F5), lo que se supone varianzas distintas entre ellas. Para las demás variables (F1 y F4) cuyo p -valor es $> 0,05$, se suponen varianzas iguales en los diferentes grupos de tamaño.

Se observa que en las cinco variables (dimensiones) que forman el constructo uso de TIC existen diferencias de medias significativas en función del tamaño de la empresa.

Por ello y siguiendo la metodología propuesta, se ha realizado un análisis Post Hoc de todas las dimensiones del constructo uso de TIC, tras el cual se ha constatado que existen diferencias significativas. Para tal fin, se han calculado los estadísticos HSD de Tukey para las dimensiones que presentan las varianzas iguales (F1 y F4) en los diferentes grupos de tamaño y el estadístico T2 de Tamhane para las dimensiones (F2, F3 y F5) que presentan una diferencia en las varianzas. En estos estadísticos, la diferencia de medias es significativa al 5%.

Tabla 5.1. ANOVA y Test Levene Uso de TIC-tamaño de la empresa

ANOVA de un factor			Estadístico de Levene	
Dimensiones - USO TIC	F de Snedecor	Sig.	Stv Lev	Sig.
F1 – Viajes Corporativos	11,928	0,000	2,531	0,059
F2 – Gestión Agencias	6,048	0,001	5,723	0,001
F3 – Auto Reservas	5,487	0,001	7,676	0,000
F4 – Eventos y Negocios	16,383	0,000	2,257	0,084
F5 – Viajes Corporativos y Gestión Agencias	10,619	0,000	3,648	0,014

En la tabla 5.2 se pueden observar las medias de cada uno de los grupos de tamaño de la empresa para las variables que forman el constructo uso de TIC. En la tabla, se indica entre qué grupos para cada variable se verifican diferencias significativas.

Tabla 5.2. Diferencia de medias Uso de TIC-tamaño de la empresa

Dimensión	GRUPO 1 Menos de 10 empleados	GRUPO 2 Entre 10 y 49 empleados	GRUPO 3 Entre 50 y 249 empleados	GRUPO 4 250 o más empleados	Diferencias entre grupos
F1 – Viajes Corporativos	2,36	3,25	5,15	5,08	1-3; 1-4; 2-3
F2 – Gestión Agencias	4,06	4,03	5,50	6,22	1-3; 1-4; 2-3; 2-4
F3 – Auto Reservas	4,25	4,29	5,94	6,72	1-3; 1-4; 2-3; 2-4
F4 – Eventos y Negocios	1,44	2,20	3,79	5,94	1-3; 1-4; 2-3; 2-4; 3-4
F5 – Viajes Corporativos y Gestión Agencias	3,42	3,77	5,45	5,87	1-3; 1-4; 2-3; 2-4

Los datos anteriores reflejan que a medida que el tamaño de las empresas aumenta, el uso de TIC en la gestión de agencias, viajes corporativos, auto reservas y eventos y negocios también aumenta, ocurriendo lo mismo en el constructo que engloba las tres primeras dimensiones (viajes corporativos y gestión agencias), existiendo por tanto diferencias significativas entre casi todos los rangos de tamaños para todas las dimensiones (F1 a F4) y para el constructo (F5).

A continuación, se presenta el segundo análisis ANOVA de las variables que conforman el constructo uso de TIC en función de los grupos de antigüedad de la empresa: menos de 10 años, entre 10 y 20 años, entre 20 y 30 años y más de 30 años.

Aplicando la metodología propuesta, se realizó el análisis ANOVA para verificar las diferencias de medias significativas y después se calculó el estadístico Levene de la variable uso de TIC para ver si las varianzas son iguales o no. En la tabla 5.3, se observa que el estadístico F de Snedecor es significativo (p -valor $< 0,05$) para todas las dimensiones del constructo uso de TIC. En el caso del estadístico Levene, el p -valor es $< 0,05$ para todas las variables del constructo (F1, F2, F3 y F5), lo que supone varianzas distintas entre ellas. Para la dimensión (F4) cuyo p -valor es $> 0,05$, las varianzas son iguales en los diferentes grupos de tamaño del constructo uso de TIC.

Tabla 5.3. ANOVA y Test Levene Uso de TIC-antigüedad de la empresa

ANOVA de un factor			Estadístico de Levene	
Dimensiones - USO TIC	F de Snedecor	Sig.	Stv Lev	Sig.
F1 – Viajes Corporativos	5,943	0,001	5,428	0,001
F2 – Gestión Agencias	4,774	0,003	4,346	0,006
F3 – Auto Reservas	4,775	0,003	8,352	0,000
F4 – Eventos y Negocios	4,385	0,005	0,297	0,828
F5 – Viajes Corporativos y Gestión Agencias	6,639	0,000	5,632	0,001

Continuando con la metodología adoptada, se ha realizado un análisis Post Hoc de todas las variables del constructo uso de TIC, constatándose que existen diferencias significativas. Para ello, se han calculado los estadísticos HSD de Tukey para la dimensión

F4, la cual presenta varianzas iguales en los diferentes grupos de tamaño, y el estadístico T2 de Tamhane para las dimensiones F1, F2, F3 y F5, que presentan diferencias en las varianzas. En estos estadísticos, la diferencia de medias es significativa al 5%.

En la tabla 5.4 se pueden observar las medias de cada uno de los grupos de antigüedad de la empresa para las distintas dimensiones del constructo uso de TIC. En la tabla, se indica entre qué grupos para cada variable se verifican diferencias significativas.

Tabla 5.4. Diferencia de medias Uso de TIC-antigüedad de la empresa

Dimensión	GRUPO 1 Menos de 10 años	GRUPO 2 Entre 10 y 20 años	GRUPO 3 Entre 20 y 30 años	GRUPO 4 Más de 30 años	Diferencias entre grupos
F1 – Viajes Corporativos	2,67	3,02	3,25	4,86	1-4; 2-4; 3-4
F2 – Gestión Agencias	4,28	3,78	4,23	5,64	1-4; 2-4; 3-4
F3 – Auto Reservas	4,85	4,02	4,23	6,09	2-4; 3-4
F4 – Eventos y Negocios	1,93	2,10	2,20	3,79	1-4; 2-4; 3-4
F5 – Viajes Corporativos y Gestión Agencias	3,75	3,53	3,84	5,42	1-4; 2-4; 3-4

En la tabla 5.4, se puede observar que a medida que aumenta la antigüedad de las agencias TMC y DMC, en general, también es mayor el uso de TIC en las distintas dimensiones de la gestión de agencias y viajes corporativos, y en la gestión de eventos y negocios, existiendo diferencias significativas en las medias en casi todos los rangos de antigüedad para todas las dimensiones (F1 a F4) y para el constructo (F5) que recoge a las dimensiones F1 a F3, poniendo de manifiesto que a mayor antigüedad, mayor uso de TIC en la gestión de viajes corporativos y agencias y en la gestión de eventos y viajes de negocios.

5.1.2.2. Diferencia de medias de las variables del constructo Flexibilidad de la Estructura Organizativa

En esta sección se va a analizar la diferencia de medias entre las dimensiones del constructo Flexibilidad de la Estructura Organizativa en función de los diferentes rangos de tamaño y antigüedad de la empresa. Siguiendo la metodología presentada en el epígrafe 5.1.1, como las variables tamaño y antigüedad poseen más de dos muestras o

grupos de datos, se aplicará ANOVA de un factor para cada una de las variables analizadas.

A continuación, se presenta el primer análisis ANOVA de cada dimensión del constructo flexibilidad de la estructura organizativa en función de los diferentes grupos de tamaño de las empresas: menos de 10 empleados, entre 10 y 49 empleados, entre 50 y 249 empleados y de 250 o más empleados.

Siguiendo con la metodología propuesta, se realizó el análisis ANOVA para verificar las diferencias de medias significativas y luego se calculó el estadístico Levene de flexibilidad de la estructura organizativa para determinar si las varianzas son iguales o no.

En la tabla 5.5, se puede comprobar que solo hay diferencias de medias significativas en la dimensión F10 (flexibilidad externa de la estructura). Calculado el estadístico Levene para esta variable del constructo flexibilidad de la estructura organizativa, se observa que su p-valor es $> 0,05$ lo que conlleva varianzas iguales en los diferentes grupos de antigüedad.

Tabla 5.5. ANOVA y Test Levene Flexibilidad Estructura Organizativa-tamaño de la empresa

ANOVA de un factor			Estadístico de Levene	
Dimensiones - FLEX	F de Snedecor	Sig.	Stv Lev	Sig.
F6 – Flexibilidad Interna Puestos	1,841	0,142	1,660	0,178
F7 – Flexibilidad Externa Puestos	0,708	0,548	0,411	0,745
F8 – Horizontalidad	1,439	0,233	0,564	0,640
F9 – Descentralización	0,611	0,609	1,240	0,297
F10 – Flexibilidad Externa Estructura	3,875	0,010	0,218	0,884
F11 – Flexibilidad Interna Estructura	1,157	0,328	1,229	0,301

Se ha realizado un análisis Post Hoc para la dimensión F10 (flexibilidad externa de la estructura), tras el cual se ha constatado que existen diferencias significativas. Así, se ha calculado el estadístico HSD de Tukey para la variable que presenta varianzas iguales en los diferentes grupos de antigüedad, obteniéndose que la diferencia de medias es significativa al 5%.

En la tabla 5.6, se indica entre qué grupos para la dimensión F10 (flexibilidad externa de la estructura) se verifican diferencias significativas en función del tamaño de la empresa, y también cómo para el resto de las variables no existen diferencias significativas entre los rangos de tamaño.

Tabla 5.6. Diferencia de medias Flexibilidad Estructura Organizativa-tamaño de la empresa

Dimensión	GRUPO 1 Menos de 10 empleados	GRUPO 2 Entre 10 y 49 empleados	GRUPO 3 Entre 50 y 249 empleados	GRUPO 4 250 o más empleados	Diferencias entre grupos
F6 – Flexibilidad Interna Puestos	1,69	2,29	2,08	2,92	--
F7 – Flexibilidad Externa Puestos	1,74	2,24	2,10	2,28	--
F8 – Horizontalidad	2,41	2,74	2,99	3,94	--
F9 – Descentralización	3,17	3,58	3,46	3,86	--
F10 – Flexibilidad Externa Estructura	2,38	2,32	3,24	4,07	1-4; 2-4
F11 – Flexibilidad Interna Estructura	2,79	3,16	3,22	3,90	--

Los datos de la tabla anterior ponen de manifiesto que hay un leve incremento en el uso de las distintas prácticas que generan flexibilidad en la estructura organizativa de las agencias TMC y DMC a medida que aumenta el tamaño de las mismas, pero el incremento es tan reducido que no se puede decir que existan diferencias significativas entre los rangos de antigüedad para las distintas dimensiones (F6 a F10) y por tanto tampoco para el constructo flexibilidad interna de la estructura (F11), que recoge las dimensiones F8 y F9.

A continuación, se presenta el segundo análisis ANOVA de dimensión del constructo flexibilidad de la estructura organizativa, en función de los diferentes grupos de antigüedad de las empresas: menos de 10 años, entre 10 y 20 años, entre 20 y 30 años y más de 30 años.

Siguiendo la metodología propuesta, se realizó el análisis ANOVA para verificar las diferencias de medias significativas y luego se calculó el estadístico Levene de las dimensiones de la flexibilidad de la estructura organizativa, para ver si las varianzas son iguales o no. En la tabla 5.7, se observa que el estadístico F de Snedecor es significativo (p-valor < 0,05) para las variables F9, F10 y F11 del constructo flexibilidad de la estructura

organizativa. En el estadístico Levene, el p-valor es $> 0,05$ para estas dimensiones del constructo, lo que conlleva varianzas iguales en los diferentes grupos de antigüedad de la flexibilidad de la estructura organizativa.

Tabla 5.7. ANOVA y Test Levene Flexibilidad Estructura Organizativa-antigüedad de la empresa

ANOVA de un factor			Estadístico de Levene	
Dimensiones - FLEX	F de Snedecor	Sig.	Stv Lev	Sig.
F6 – Flexibilidad Interna Puestos	1,480	0,222	0,709	0,548
F7 – Flexibilidad Externa Puestos	1,058	0,368	1,781	0,153
F8 – Horizontalidad	2,873	0,038	1,321	0,269
F9 – Descentralización	5,618	0,001	1,432	0,235
F10 – Flexibilidad Externa Estructura	3,221	0,024	0,557	0,644
F11 – Flexibilidad Interna Estructura	5,172	0,002	1,999	0,116

Se ha realizado un análisis Post Hoc para las variables F9, F10 y F11, tras el cual se ha constatado que existen diferencias significativas. Para ello, se ha calculado el estadístico de HSD de Tukey, puesto que estas dimensiones presentan varianzas iguales en los diferentes grupos de antigüedad. Para este estadístico, la diferencia de medias es significativa al 5%. En la tabla 5.8, se indica entre qué grupos para las variables F9, F10 y F11, se verifican diferencias significativas en función de la antigüedad y también cómo para las variables F6, F7, F8, no existen diferencias significativas entre los rangos de tamaño.

Tabla 5.8. Diferencia de medias Flexibilidad Estructura Organizativa-antigüedad de la empresa

Dimensión	GRUPO 1 Menos de 10 años	GRUPO 2 Entre 10 y 20 años	GRUPO 3 Entre 20 y 30 años	GRUPO 4 Más de 30 años	Diferencias entre grupos
F6 – Flexibilidad Interna Puestos	1,92	1,93	2,02	2,75	--
F7 – Flexibilidad Externa Puestos	2,37	2,15	2,02	1,50	--
F8 – Horizontalidad	3,16	2,60	2,17	3,43	--
F9 – Descentralización	4,02	3,55	2,64	4,06	1-3; 4-3
F10 – Flexibilidad Externa Estructura	2,80	2,46	2,09	3,32	3-4
F11 – Flexibilidad Interna Estructura	3,59	3,07	2,40	3,75	1-3; 4-3

Los datos de la tabla anterior ponen de manifiesto que hay un leve incremento en el uso de las distintas prácticas que generan flexibilidad interna y externa de puestos y horizontalidad a medida que aumenta la antigüedad de la empresa en las agencias TMC y DMC, pero es tan mínimo, que no existen diferencias significativas entre rangos para estas dimensiones (F6, F7 y F8). Para las variables descentralización (F9) y flexibilidad externa de la estructura (F10), se observa que cuanto más joven y cuanto más madura es la empresa, extremos de los rangos, mayor es el uso de estas medidas. Lo cual indicaría que las empresas jóvenes y las de mayor antigüedad son las que más utilizan la cooperación como medida de flexibilidad externa, al igual que la descentralización como medida de flexibilidad interna de la estructura. Y también que las empresas de más edad son las que más utilizan estos dos tipos de medidas, aunque no existen diferencias significativas entre las TMC y DMC más jóvenes y más antiguas en el uso de estas medidas.

5.1.2.3. Diferencia de medias de las variables del constructo Resultados de la Empresa

En este epígrafe se va a analizar la diferencia de medias entre las dimensiones del constructo Resultados de la Empresa, en función de los diferentes rangos de tamaño y antigüedad de la empresa. Utilizando la metodología propuesta, como las variables tamaño y antigüedad poseen más de dos muestras o grupos de datos, se aplicará ANOVA de un factor para cada una de las variables analizadas.

En la tabla 5.9, se presenta el análisis ANOVA de cada dimensión del constructo resultados de la empresa, en función de los diferentes grupos de tamaño: menos de 10 empleados, entre 10 y 49 empleados, entre 50 y 249 empleados y de 250 o más empleados.

Siguiendo con la metodología ya presentada, se realizó el análisis ANOVA para verificar las diferencias de medias significativas y posteriormente se calculó el estadístico Levene del constructo resultados de la empresa para determinar si las varianzas son iguales o no.

Como se detalla en la tabla 5.9, no existen diferencias significativas entre las medias de las dimensiones del constructo resultados de la empresa.

Tabla 5.9. ANOVA y Test Levene Resultados-tamaño de la empresa

ANOVA de un factor			Estadístico de Levene	
Dimensiones - RDOS	F de Snedecor	Sig.	Stv Lev	Sig.
F12 – Relaciones Externas	1,743	0,160	4,381	0,005
F13 – Resultados Financieros	0,241	0,868	0,585	0,626
F14 – Innovaciones	0,828	0,480	0,372	0,773
F15 – Resultados Empresa	0,841	0,473	1,665	0,176

En la tabla 5.10 se puede observar que las medias de resultados para los distintos rangos de tamaño de las empresas para cada dimensión son muy similares, no observándose, por tanto, diferencias significativas de medias entre grupos de tamaño para las distintas dimensiones (F12, F13 y F14) que conforman el constructo resultados de la empresa (F15). Esto implica que el tamaño no influye en los resultados en las agencias TMC y DMC.

Tabla 5.10. Diferencia de medias Resultados-tamaño de la empresa

Dimensión	GRUPO 1 Menos de 10 empleados	GRUPO 2 Entre 10 y 49 empleados	GRUPO 3 Entre 50 y 249 empleados	GRUPO 4 250 o más empleados	Diferencias entre grupos
F12 – Relaciones Externas	5,76	6,11	5,64	5,78	--
F13 – Resultados Financieros	4,46	4,71	4,69	4,72	--
F14 – Innovaciones	4,05	4,48	4,44	4,78	--
F15 – Resultados Empresa	4,90	5,24	5,02	5,19	--

En la tabla 5.11, se presenta el análisis ANOVA de cada dimensión del constructo resultados de la empresa, en función de los diferentes rangos de antigüedad: menos de 10 años, entre 10 y 20 años, entre 20 y 30 años y más de 30 años. Aplicando la metodología propuesta, se realizó el análisis ANOVA para obtener las diferencias de medias y posteriormente se calculó el estadístico Levene de las dimensiones del constructo para determinar si las varianzas son iguales o no.

Tabla 5.11. ANOVA y Test Levene de Resultados-antigüedad de la empresa

ANOVA de un factor			Estadístico de Levene	
Dimensiones - RDOS	F de Snedecor	Sig.	Stv Lev	Sig.
F12 – Relaciones Externas	0,035	0,991	1,167	0,324
F13 – Resultados Financieros	2,312	0,078	0,378	0,769
F14 – Innovaciones	2,370	0,072	2,194	0,091
F15 – Resultados Empresa	1,539	0,206	0,851	0,468

Como se puede comprobar, en el análisis ANOVA de la tabla 5.11 no existen diferencias significativas entre las medias de las dimensiones del constructo Resultados de la empresa.

Tabla 5.12. Diferencia de medias Resultados-antigüedad de la empresa

Dimensión	GRUPO 1 Menos de 10 años	GRUPO 2 Entre 10 y 20 años	GRUPO 3 Entre 20 y 30 años	GRUPO 4 Más de 30 años	Diferencias entre grupos
F12 – Relaciones Externas	5,94	5,88	5,89	5,94	--
F13 – Resultados Financieros	4,85	4,80	4,16	5,00	--
F14 – Innovaciones	4,48	4,52	3,87	4,88	--
F15 – Resultados Empresa	5,21	5,18	4,82	5,37	--

En la tabla 5.12 se observa que las medias de resultados para los distintos rangos de antigüedad de las empresas estudiadas para cada dimensión son muy similares, no observándose, por tanto, diferencias significativas de medias entre grupos de antigüedad para las distintas dimensiones (F12, F13 y F14) que conforman el constructo resultados de la empresa (F15). Esto implica que la antigüedad no influye en los resultados en las agencias TMC y DMC.

5.2. MODELOS ESTRUCTURALES

5.2.1. METODOLOGÍA DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Los modelos de ecuaciones estructurales corresponden a una clase de modelos estadísticos multivariantes, que posibilitan estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Estos modelos presentan menos restricciones que los modelos de

regresión, dado que posibilitan incluir errores de medida tanto en las variables dependientes como en las variables predictoras o independientes.

Los modelos (Estructural Equation Modeling, SEM), son también denominados como análisis estructural de covarianza o como modelos causales (Lavee, 1988; Arbuckle, 2007; Byrne, 2010).

El nombre de “modelos de ecuaciones estructurales” se debe a que es necesario utilizar un conjunto de ecuaciones para representar las relaciones inicialmente propuestas por el investigador. Estos modelos se basan en las correlaciones existentes entre las variables de medidas en una muestra de sujetos.

Estos modelos de ecuaciones estructurales son útiles para varios análisis estadísticos, como en el caso de que un grupo de variables observadas dote de significado a un constructo con una base teórica, ya que estos modelos servirán para la confirmación de una estructura de factores. Si un grupo de constructos se ajusta en un modelo teórico, los modelos de ecuaciones estructurales servirán para la confirmación estadística del modelo, mediante una serie de modelos de regresión que se ejecutan de manera simultánea.

En el Anexo II se detallan las fases de construcción de estos modelos, así como las medidas de bondad de ajuste de los mismos.

5.2.2. MODELOS ESTRUCTURALES PLANTEADOS

A continuación, se exponen los modelos de investigación planteados en esta Tesis Doctoral. Se presentan los datos para cada uno de ellos, sus índices de ajuste y las relaciones entre las variables empleadas, así como los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis indicadas. En los modelos aparecen los principales constructos a utilizar, cuya validez y fiabilidad ha sido comprobada en el capítulo cuatro.

Además, en los modelos se han utilizado 2 variables de control: el tamaño de la empresa (menos de 10 empleados, entre 10 empleados y 49 empleados, entre 50 a 249

empleados y 250 o más empleados) y la antigüedad (menos de 10 años, entre 10 y 20 años, entre 20 y 30 años y más de 30 años) de las agencias TMC y DMC.

5.2.2.1. Relación entre el Uso de TIC y la Flexibilidad de la Estructura Organizativa

El primer modelo de investigación planteado en la presente Tesis (Anexo XV) relaciona el uso de la tecnología de la información y la comunicación con la intensidad de uso de la flexibilidad de la estructura organizativa de las empresas TMC y DMC (figura 5.2).

Para testar el modelo y las hipótesis planteadas se ha utilizado la metodología de ecuaciones estructurales (SEM) mediante la aplicación del programa estadístico EQS versión 6.1. El método de estimación utilizado ha sido el de máxima verosimilitud robusta. Se ha seleccionado este método porque presupone la normalidad de las variables e introduce las correcciones necesarias en los casos en los que esta condición no se cumpla (Bentler, 1980, 1995).

El estudio de la adecuación global del modelo planteado se basa en el análisis de los diferentes estadísticos robustos e índices más notables de la literatura al respecto (Anexo II). En concreto, los estadísticos e índices de referencia son: Satorra-Bentler Scaled Chi-square (χ^2 S-B), Robust Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Robust Normed Fit Index (NFI), Robust Non-Normed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI), Bollen Fit Index (IFI) y McDonald Fit Index (MFI) (Jöreskog y Sörbom, 1986; Bollen, 1989; Browne y Cudeck, 1993; Bentler, 1995).

En la tabla 5.13 se recogen los principales estadísticos de referencia de ajuste del modelo planteado. Los resultados de bondad de ajuste del modelo son adecuados, los índices superan o están próximo al 0,9 (NFI, NNFI, IFI, CFI), destacando el valor NNFI, IFI y CFI con valores cercanos a uno, lo cual nos indica que el valor de ajuste es bueno (Hu y Bentler, 1999). En relación al índice RMSEA, éste presenta un valor inferior a 0,08. En conjunto, se puede decir que cumplen los niveles de aceptación recomendados (Anexo II), por lo que el modelo define adecuadamente las relaciones planteadas.

Tabla 5.13. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo TIC-FLEX

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
TIC-FLEX	423	629,0781	0,054	0,114	0,820	0,925	0,933	0,932	0,746

En cuanto a los parámetros estimados (tabla 5.14), el parámetro que relaciona el uso de TIC para la gestión de agencias y viajes corporativos con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos es positivo con un valor de 0,29, para la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos el valor es 0,62 y negativo, y para la flexibilidad interna de la estructura es positivo con un valor de 0,45. Estos parámetros indican que existe una relación positiva entre el uso de TIC para los viajes corporativos y gestión agencias y la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos, una relación negativa entre la primera y la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos (a diferencia de lo esperado) y una relación positiva con la flexibilidad interna de la estructura. La significatividad estadística de los tres parámetros indica la validez predictiva de estas relaciones.

Respecto al parámetro que relaciona el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos, éste obtiene un valor de 0,67 positivo y es estadísticamente significativo, al igual que el que relaciona la primera variable con la flexibilidad externa de la estructura, cuyo parámetro presenta un valor de 0,72 positivo. Estos resultados reflejan la validez predictiva de estas dos relaciones, indicando que existe una relación positiva del uso de TIC para la gestión de eventos y negocios con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos y también de la primera con la flexibilidad externa de la estructura.

La significatividad estadística de los parámetros obtenidos indica la validez predictiva de todas las relaciones planteadas. Sin embargo, el parámetro que define la relación entre uso de TIC para viajes corporativos y gestión agencias con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos, a diferencia de lo planteado inicialmente, ha resultado ser negativo.

Estos resultados ponen de manifiesto la aceptación de las hipótesis H1, H3, H4 y H5 (figura 5.2), lo cual viene a apoyar el modelo de investigación propuesto (a excepción de la H2, hipótesis que es rechazada).

En la figura 5.2 se representa el modelo estructural y modelo de medida uso de TIC sobre flexibilidad de la estructura organizativa.

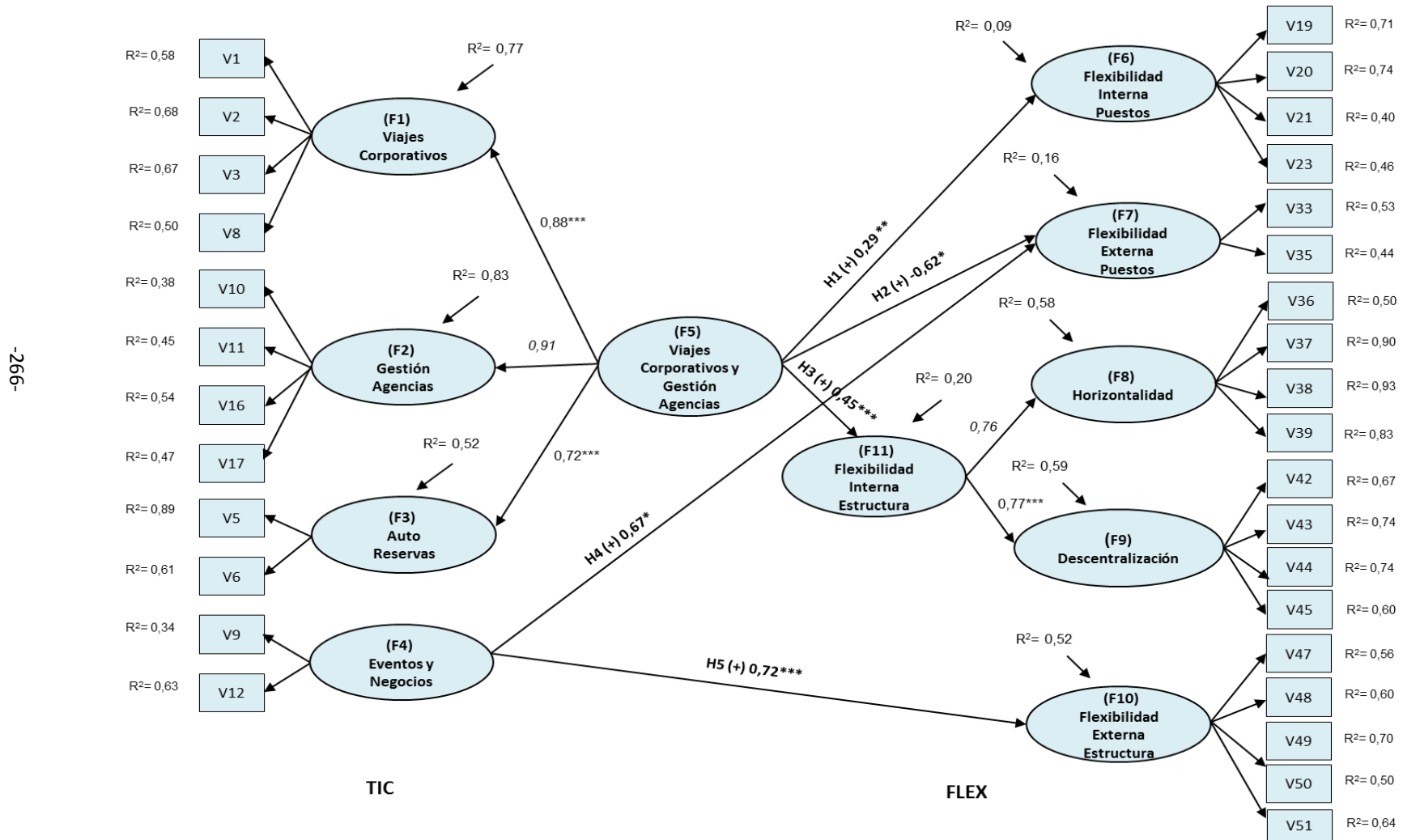
Tabla 5.14. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Ecuaciones Estructurales TIC-FLEX

ÍTEMS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	R ²
V1	Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	0,76											0,58
V2	Informes gerenciales online y personalizados al cliente	0,82***											0,68
V3	Perfiles electrónicos de los viajeros	0,82***											0,67
V8	Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	0,71***											0,50
V10	Sistemas GDS – Sistema Global de Distribución		0,61										0,38
V11	Sistema CRS - Sistema Central de Reservas		0,66***										0,45
V16	Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes		0,74***										0,54
V17	Aplicación de Booking online		0,69***										0,47
V5	Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)			0,94***									0,89
V6	Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)			0,78									0,61
V9	Sistema de Gestión de Eventos				0,58								0,34
V12	Sistemas BI - Business Intelligence				0,80***								0,63
V19	Rotación horizontal de tareas						0,84						0,71
V20	Rotación vertical ascendente de tareas						0,86***						0,74
V21	Equipos de trabajo polivalentes						0,64***						0,40
V23	Equipos de mejora y solución de problemas						0,68***						0,46
V33	Autónomos que trabajan para la empresa							0,73					0,53
V35	Subcontratación							0,67*					0,44
V36	Agrupación de empleados por proyectos de trabajo								0,71				0,50
V37	Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo								0,95***				0,90
V38	Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo								0,97***				0,93
V39	Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos								0,91***				0,83
V42	Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo									0,82			0,67
V43	Autonomía en la ejecución del trabajo									0,86***			0,74
V44	Delegación de decisiones operativas									0,86***			0,74

	ÍTEM	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	R2
V45	Delegación de decisiones estratégicas									0,77***			0,60
V47	Formación/Conferencias/Seminarios										0,75		0,56
V48	Desarrollo de productos o servicios										0,78***		0,60
V49	Desarrollo de procesos										0,83***		0,70
V50	Benchmarking e intercambio de experiencias										0,70***		0,50
V51	Transferencia de tecnología de la información y comunicación										0,79***		0,64
F1	Viajes Corporativas					0,88***							0,77
F2	Gestión Agencias					0,91							0,83
F3	Auto Reservas					0,72***							0,52
F6	Flexibilidad Interna Puestos					0,29**							0,09
F7	Flexibilidad Externa Puestos				0,67*	-0,62*							0,16
F8	Horizontalidad											0,76	0,58
F9	Descentralización											0,77***	0,59
F10	Flexibilidad Externa Estructura				0,72***								0,52
F11	Flexibilidad Interna Estructura					0,45***							0,20

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

Figura 5.2. Modelo Estructural y Modelo de Medida TIC-FLEX



5.2.2.2. Uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa

Una vez presentados los resultados estadísticos del primer modelo de investigación de la Tesis, se van a comentar los resultados de las diferentes hipótesis relacionadas con el uso de la tecnología de la información y la comunicación y la flexibilidad de la estructura organizativa de las agencias TMC y DMC objeto de estudio.

En relación a los antecedentes de la flexibilidad de la estructura organizativa (H1 a H5), los resultados obtenidos ponen de manifiesto que cuanto mayor es el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para la gestión de viajes corporativos y gestión de agencias - sistemas y recursos tecnológicos para la gestión de los viajes de negocios y/o incentivos de los clientes corporativos, gestión administrativa y de reservas de viajes, auto-búsqueda, auto-reservas y emisión de viajes- , mayor es la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC (H1), así como también es mayor la intensidad de la flexibilidad interna de la estructura (H3), lo que nos permite aceptar la hipótesis H1 y la hipótesis H3. Sin embargo, para la hipótesis H2, en la que se plantea que, a mayor uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias, mayor intensidad de uso de flexibilidad externa de puestos, el parámetro que se obtiene es significativo y negativo, signo contrario a lo esperado, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis H2. En cuanto a los sistemas y recursos tecnológicos para la gestión de eventos de clientes corporativos y de inteligencia de negocios en agencias TMC y DMC, sí que se cumple que cuanto mayor es el uso de estas TIC, mayor es la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos (H4), así como también es mayor la intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura (H5), lo que permite aceptar las hipótesis H4 y H5.

Respecto al uso de TIC para gestión de viajes corporativos y gestión de agencias, los resultados obtenidos reflejan que los sistemas y recursos tecnológicos existentes en las agencias TMC y DMC (Martins y Murad, 2010, 2015) para la gestión de viajes corporativos/negocios y/o incentivos, gestión administrativa y de reservas de clientes corporativos, facilitará el trabajo e intensificará el uso de las prácticas que generan flexibilidad interna en estas empresas, tanto de puestos como de estructura, apoyando de esta forma la literatura que pone de manifiesto los cambios que han causado las TIC

en los procesos organizacionales de las empresas, en las habilidades y patrones de trabajo de los empleados y en las estructuras organizacionales (Urrea y Vergara, 2015). Este resultado está en línea con Kossek y Thompson (2015), quienes evidencian que la necesidad de ajustarse a los cambios con rapidez exige flexibilidad, adaptabilidad de la plantilla y desarrollo de nuevas competencias, lo cual se ve favorecido con el uso de TIC.

El mayor uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias intensifica el uso de la flexibilidad interna de puestos, a través de la rotación horizontal y rotación vertical de funciones, equipos polivalentes, y mayor coordinación y rapidez en la mejora y solución de problemas. Además de posibilitar un ahorro en costes laborales, el uso de TIC de gestión interna en estas agencias favorecerá las prácticas flexibles orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores lo que influirá, en su satisfacción y compromiso, en el desarrollo de su actividad y en última instancia en los resultados de la empresa, lo cual está en línea con lo apuntado por distintos autores (Lind, 2001; Verdú y Gómez, 2009; Pérez *et al.*, 2017a, 2017b). Este resultado también estaría apoyado por Luo *et al.* (2011) quienes indican que el uso de TIC proporciona una mayor satisfacción a los empleados en el desarrollo de su actividad, dado que una de las características necesarias es la polivalencia del empleado y su capacidad de rotación, lo cual se verá favorecido con uso de TIC en la gestión interna de estas agencias.

En cuanto a relación entre el uso de TIC, necesarias para gestionar los viajes corporativos y administrar las agencias TMC y DMC, y la flexibilidad externa de puestos de trabajo (H2), el parámetro estimado presenta signo negativo, contrario a lo esperado y significativo, lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis H2. Este resultado pone de manifiesto que no se puede establecer una relación positiva entre TIC para la gestión de agencias y viajes corporativos y flexibilidad externa de puestos. La razón de este resultado podría encontrarse en el hecho de que los recursos y sistemas tecnológicos aplicados a la gestión interna de las agencias son utilizados principalmente por trabajadores internos, caracterizados por su polivalencia y por disponer de conocimientos y habilidades propios en el uso de determinada tecnología y aplicaciones. Por ello, un mayor uso de este tipo de TIC no intensificará la contratación externa de trabajadores ajenos a la plantilla, sino todo lo contrario. Esta argumentación estaría apoyada por la literatura que indica que las

actividades que son relevantes y críticas para la empresa son desempeñadas por sus trabajadores permanentes, mientras que para las periféricas se utilizan los servicios de personal autónomo y subcontratación, permitiendo concentrar sus recursos y esfuerzos en el desarrollo de los empleados clave (Patterson y Pinch, 1995; Martínez *et al.*, 2007c; Vela *et al.*, 2011).

Además, hasta hace poco tiempo el sector turístico destacaba por presentar tasas significativamente elevadas en la contratación de empleo no estándar (Berkhout y Van den Berg, 2010), caracterizándose por ser flexible y precario (Bosch y Suárez, 2004). Sin embargo, esta situación ha cambiado requiriendo empleados con una mayor destreza técnica y media-alta capacitación.

Estos resultados estarían apoyados por lo apuntado por Marrero *et al.* (2016), quienes indican que en los últimos años, se ha puesto en cuestión la visión negativa que se tiene respecto a la mano de obra del sector turístico, debido a los cambios organizativos y tecnológicos que se han dado en el sector y a la mejora de los niveles educativos formales. Esto implica que hoy en día el sector turístico busca personal, no solo con las habilidades necesarias, sino con la capacitación y la formación tanto interna como externa, que la empresa espera rentabilizar a medio y largo plazo, lo cual resultará difícil conseguir mediante empleo no estándar.

Respecto a la flexibilidad interna de la estructura, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que cuanto mayor es el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias TMC y DMC, mayor es la intensidad de uso de las prácticas flexibles que la conforman (H3), y que permiten a sus trabajadores organizar el trabajo en torno a procesos, la autogestión, el control por objetivos y la autonomía en la ejecución del trabajo y en la toma de decisiones. Este resultado está en línea con los trabajos (Ruigrok *et al.*, 1999; Ruiz y Ruiz, 2003, entre otros) que indican que la fluidez de comunicación y facilidad en la gestión de la información aumentará con el uso de TIC, en la medida en que se puede disminuir el número de obstáculos (niveles en la jerarquía) que dificultan la administración y dirección de estas agencias y la gestión de su día a día. Esta agilidad de comunicación ayudará a las agencias a prestar servicios de alta calidad, y a satisfacer y

atender a los clientes corporativos con un tiempo de respuesta lo más reducido posible.

También, los resultados obtenidos podrían evidenciar que el uso de TIC para la gestión interna y viajes corporativos de estas agencias podrían facilitar el desarrollo de proyectos de trabajo, los cuales requieren de mayor coordinación de grupo y de control de los equipos multifuncionales de trabajo. En cuanto a la mayor intensidad en la descentralización, caracterizada por el aumento de autonomía y responsabilidad de sus empleados y equipos de trabajo en la consecución de los objetivos, estaría apoyado por lo apuntado por Hatum y Pettigrew (2003), Bloom *et al.* (2014) y Fernández *et al.* (2015), quienes indican que el uso de estas TIC, facilitará todo el proceso de comunicación, de adopción de decisiones y de consecución de objetivos.

Respecto al uso de TIC para gestión de eventos de clientes corporativos y de inteligencia de negocios de las agencias TMC y DMC, los resultados obtenidos reflejan que cuanto mayor el uso de los sistemas y recursos tecnológicos por las agencias TMC y DMC (Martins y Murad, 2010, 2015) para gestión de eventos de los clientes corporativos y la inteligencia de negocios (BI – *Business Intelligence*), mayor la intensidad del uso de la flexibilidad externa de puestos (H4). Este resultado se encuentra en línea con la literatura (Matusik y Hill, 1998; Belcourt, 2006; Jiang *et al.*, 2006) que pone de manifiesto que el uso de alta tecnología facilita el flujo de información y comunicación tanto interna como externamente, favoreciendo la subcontratación de profesionales externos que permitan reducir el coste laboral y posibiliten el acceso de conocimientos ajenos a los internos de la empresa (Belcourt, 2006; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a). La gestión de eventos y negocios en este tipo de empresas requiere en muchos casos, conocimientos especializados para el desarrollo del negocio, siendo necesario subcontratar profesionales o disponer de personal autónomo que aporte dichos conocimientos y que incluso favorezcan la innovación (Jiang *et al.*, 2006). Además, disponer de TIC avanzadas en la gestión de eventos y de sistemas *Business Intelligence* no solo facilitará la transmisión de información, sino también la dirección, coordinación y el control de las actividades cedidas o subcontratadas.

Los resultados obtenidos sobre uso de TIC para gestión de eventos de clientes corporativos y de inteligencia de negocios de las agencias TMC y DMC y su relación con la

flexibilidad externa de la estructura (H5), ponen de manifiesto que este tipo de TIC intensifica las prácticas de cooperación inter-organizativa de estas agencias. Este resultado está en línea con estudios como el de Golden y Powell (2004), evidenciando que la cooperación inter-organizativa requiere fluidez en información inter-organizativa que facilite la capacidad de respuesta, lo cual se vería favorecido por el uso de estas TIC.

La cooperación inter-organizativa se refiere a la actividad conjunta entre los socios para lograr metas mutuamente compatibles que de otro modo serían inviables o costosas y consideran tanto la cooperación con los clientes, como con los proveedores u otras empresas (Brito *et al.*, 2014). Las agencias TMC y DMC son empresas que poseen el perfil de intermediarias, ya que por su propio proceso de gestión se tienen que relacionar con una variedad de proveedores y con clientes corporativos de distintos sectores. En este sentido, se pone de manifiesto que la relación inter-organizativa entre socios será más fácil y flexible con el uso de TIC, que es una de los recursos más importantes de estas empresas. Además, los resultados obtenidos, están apoyados por estudios como los de Martínez-Sánchez *et al.* (2009b), Vela *et al.* (2011, 2014), Brito *et al.* (2014), quienes ponen de manifiesto que las empresas con alta tecnología, en nivel y uso, como son las agencias TMC y DMC, establecen cada vez más relaciones de cooperación con proveedores externos para obtener la tecnología en áreas que conocen pero que no están especializadas, al igual que en otros tipos de actividades de la cadena de valor. O estudios como el de Hempell y Zwick (2005) quienes han apuntado que las TIC estimulan las innovaciones de productos y de procesos, favorecidas por la flexibilidad organizativa.

5.2.2.3. Relación entre la Flexibilidad de la Estructura Organizativa y los Resultados de la Empresa

El segundo modelo de investigación que se presenta (figura 5.3), plantea la relación entre la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las empresas TMC y DMC (Anexo XVI). En este modelo se incorporan además dos variables de control: el tamaño y la antigüedad de las agencias TMC y DMC.

Los estadísticos e índices de bondad de ajuste obtenidos se encuentran en la tabla 5.15, pudiéndose observar un ajuste razonable del modelo, puesto que los valores cumplen el nivel aceptación recomendado para cada uno de ellos (Anexo II).

El índice SRMR con un valor de 0,060 indica un buen ajuste, recogiendo el promedio de los residuos entre la matriz observada y la estimada por el modelo. Cuanto menor sea este valor mejor será el ajuste. El valor de RMSEA de 0,047 también indica un ajuste bueno del modelo, siendo inferior a 0,08. Los resultados de los principales índices de bondad superan el valor 0,9 (NNFI, CFI, IFI), destacando el valor IFI cercano a 1, lo cual nos indica un ajuste adecuado del modelo propuesto (Hu y Bentler, 1999).

Tabla 5.15. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo FLEX-RDOS

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
FLEX-RDOS	326	448,8965	0,047	0,060	0,854	0,947	0,955	0,954	0,732

En cuanto a los parámetros estimados (tabla 5.16), el parámetro que relaciona la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos con los resultados de la empresa tiene un valor negativo de 0,12 y no significativo. Para la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos, el parámetro que la relaciona con los resultados también es negativo y no significativo, con un valor de 0,18.

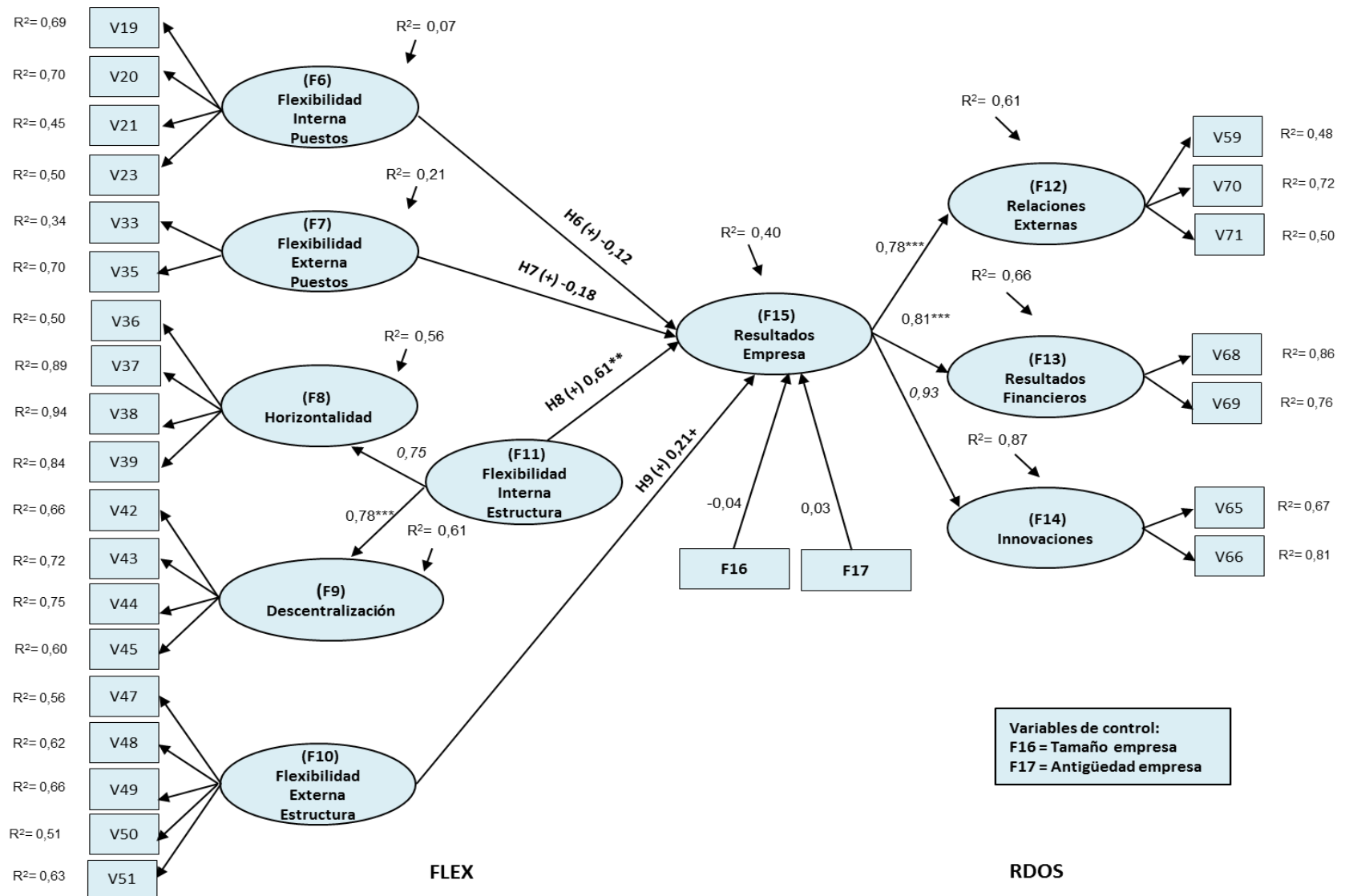
En la figura 5.3 se encuentra representado el modelo estructural y el modelo de medida flexibilidad de la estructura organizativa sobre los resultados de la empresa.

Tabla 5.16. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Ecuaciones Estructurales FLEX-RDOS

ÍTEMS		F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	R2
V19	Rotación horizontal de tareas	<i>0,83</i>												0,69
V20	Rotación vertical ascendente de tareas	<i>0,84***</i>												0,70
V21	Equipos de trabajo polivalentes	<i>0,67***</i>												0,45
V23	Equipos de mejora y solución de problemas	<i>0,70***</i>												0,50
V33	Autónomos que trabajan para la empresa		<i>0,58</i>											0,34
V35	Subcontratación		<i>0,84***</i>											0,70
V36	Agrupación de empleados por proyectos de trabajo			<i>0,71</i>										0,50
V37	Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo			<i>0,94***</i>										0,89
V38	Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo			<i>0,97***</i>										0,94
V39	Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos			<i>0,91***</i>										0,84
V42	Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo				<i>0,81</i>									0,66
V43	Autonomía en la ejecución del trabajo				<i>0,85***</i>									0,72
V44	Delegación de decisiones operativas				<i>0,86***</i>									0,75
V45	Delegación de decisiones estratégicas				<i>0,78***</i>									0,61
V47	Formación/Conferencias/Seminarios					<i>0,75</i>								0,56
V48	Desarrollo de productos o servicios					<i>0,79***</i>								0,62
V49	Desarrollo de procesos					<i>0,82***</i>								0,66
V50	Benchmarking e intercambio de experiencias					<i>0,71***</i>								0,51
V51	Transferencia de tecnología de la información y comunicación					<i>0,79***</i>								0,63
V59	Cuenta con clientes satisfechos							<i>0,69</i>						0,48
V70	Relaciones con clientes							<i>0,85***</i>						0,72
V71	Relaciones con proveedores							<i>0,71***</i>						0,50
V68	Rentabilidad sobre ventas								<i>0,93</i>					0,86
V69	Resultado financiero global								<i>0,87***</i>					0,76
V65	Innovaciones de proceso									<i>0,82</i>				0,67
V66	Innovaciones de producto y/o servicio									<i>0,90***</i>				0,81
F8	Horizontalidad						<i>0,75</i>							0,56
F9	Descentralización						<i>0,78***</i>							0,61
F12	Relaciones Externas										<i>0,78***</i>			0,61
F13	Resultados Financieros										<i>0,81***</i>			0,66
F14	Innovaciones										<i>0,93</i>			0,87
F15	Resultados Empresas	-0,12	-0,18			<i>0,21⁺</i>	<i>0,61**</i>					-0,04	0,03	0,40

+p<0,1; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

Figura 5.3. Modelo Estructural y Modelo de Medida FLEX-RDOS



Por otro lado, como se observa en la figura 5.3, en la relación intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos y flexibilidad externa de puestos con los resultados de la empresa, a diferencia de lo esperado, el signo de los parámetros obtenidos es negativo, aunque estas relaciones no son estadísticamente significativas, por lo que no se puede hablar de validez de predicción.

Si observamos el parámetro que define la relación entre la flexibilidad interna de la estructura y los resultados de la empresa (tabla 5.16), éste alcanza un valor positivo de 0,61 y es estadísticamente significativo. Por otro lado, el parámetro que representa la relación flexibilidad externa de la estructura y los resultados de la empresa también es significativo y tiene un valor positivo de 0,21. La significatividad estadística de los dos parámetros anteriores permite hablar de validez predictiva de las relaciones. En consecuencia, los valores obtenidos indican que existe una relación positiva entre la flexibilidad interna de la estructura y la flexibilidad externa de la estructura con los resultados de la empresa.

Respecto a las variables de control, el tamaño y la antigüedad de la empresa, y su relación con los resultados de la empresa, la no significatividad de los parámetros estimados no nos permite confirmar que el tamaño y antigüedad, como variables de control, estén relacionadas con los resultados de la empresa.

Los resultados obtenidos, suponen la aceptación de las hipótesis H8 y H9 y el rechazo de las hipótesis H6 y H7 (figura 5.3), lo cual viene a apoyar parcialmente el modelo de investigación propuesto.

5.2.2.4. Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa

A continuación, se pasa a comentar los resultados de las distintas hipótesis planteadas en el segundo modelo de investigación, que corresponde a la relación entre flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados obtenidos por las agencias TMC y DMC.

Respecto a la flexibilidad de la estructura organizativa (H6 a H9), los resultados obtenidos ponen de manifiesto la no significatividad estadística en la relación flexibilidad interna de puestos de trabajo (H6) y en la relación flexibilidad externa de puestos de

trabajo (H7) con los resultados de estas empresas, lo que supone rechazar las hipótesis (H6 y H7). Sin embargo, respecto a la intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura en las agencias TMC y DMC (H8), los resultados obtenidos evidencian que cuanto mayor es el uso de las prácticas flexibles que permiten a los trabajadores agruparse y autogestionarse por proyectos, respecto al método y a la programación del trabajo y con control de objetivos, mayor es el resultado de estas agencias, lo que lleva a aceptar la hipótesis H8. Un mayor uso de la flexibilidad externa de la estructura (H9) a través de la cooperación inter-organizativa con sus clientes y proveedores, también implica un mayor resultado en dichas agencias, lo que supondrá aceptar la hipótesis H9.

Respecto a la no significatividad en la relación flexibilidad interna de puestos y resultados de estas empresas (H6), estudios como los realizados por Drucker (2000), Vela (2007) y Fernández *et al.* (2015), han puesto de manifiesto que los empleados internos y permanentes de una empresa, cuyos conocimientos son críticos y que se caracterizan por su versatilidad y discreción en la ejecución de las tareas, van a ser de vital importancia para la empresa a la hora de ajustar las destrezas y habilidades de los empleados y por ello, resultarán muy beneficiosos. Estos autores también indican que la flexibilidad interna permite mejorar la calidad de vida laboral de los empleados reduciendo el trabajo monótono y repetitivo, lo que proporcionará una mayor productividad de los empleados. Sin embargo, la no significatividad estadística de la relación podría estar justificado por el hecho de tratarse de empresas que se encuentran en un país de economía emergente como es Brasil, es decir, empresas que no presentan las características de empresas de países avanzados, que suelen ser el referente más común y adecuado para el estudio de las organizaciones y en concreto de la flexibilidad organizativa. Además, son escasos los estudios sobre prácticas flexibles en el sector turístico, siendo más frecuentes las investigaciones en el ámbito de la industria (Camisón y Villar, 2010; Vela *et al.*, 2011, 2014; Gordon, 2014; Martínez *et al.*, 2014;) y nulos en empresas de países emergentes, por lo que no existen referentes al respecto.

Por otro lado, y como ya se apuntó, no hay que olvidar que, aunque hasta no hace mucho el sector turístico destacaba por presentar tasas significativamente elevadas en la contratación de empleo no estándar (Berkhout y Van den Berg, 2010), hoy en día es

habitual la contratación de personal con media y alta cualificación, pero todavía no es tan habitual en países de economías emergentes, como es Brasil, la aplicación de prácticas de flexibilidad interna de puestos, siendo muy escaso el uso que se hace de algunas de las prácticas asociadas a la flexibilidad interna.

También, en cuanto a la ausencia de relación entre la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos y los resultados de estas empresas, los resultados obtenidos vienen a apoyar las conclusiones a las que llegan otros trabajos en los que se analiza el impacto que tienen distintas dimensiones de flexibilidad en los resultados (Gilley y Rasheed, 2000), poniéndose de manifiesto que no es la cantidad lo que influye en los resultados, sino la forma en que se gestionan las prácticas flexibles utilizadas, lo cual podría justificar la ausencia de relación.

En relación al efecto que una mayor utilización de trabajadores externos, como subcontratación y autónomos, puede tener en los resultados de las agencias TMC y DMC (H7), la relación obtenida no tiene validez predictiva, lo cual nos llevará a rechazar la hipótesis H7. Este resultado se puede justificar con los argumentos planteados anteriormente para la hipótesis H6. En este caso aunque es más habitual el uso de prácticas asociadas a la flexibilidad externa de puestos, su falta de significatividad puede deberse a que, como ya se ha argumentado (Gilley y Rasheed, 2000), no es la cantidad de práctica o prácticas lo que influye en los resultados obtenidos por estas agencias, sino la forma en que se gestionan estas prácticas flexibles. Además, dado que se trata de un país de economía emergente, puede que existan otros factores no considerados en el estudio que puedan afectar a la flexibilidad externa de puestos y por tanto a su relación con los resultados, lo cual estaría apoyado por aquellos trabajos que se han centrado en analizar cómo influyen determinadas variables en el mayor o menor uso que se hace de los distintos tipos de flexibilidad, entre las que cabe destacar el tamaño de la empresa o la antigüedad (Cappelli y Neumark, 2004; Arvanitis, 2005; Verdú Jover *et al.*, 2006).

No obstante, hay que ser cautos con estos resultados, porque se está analizando el efecto de la flexibilidad interna y de la flexibilidad externa de puestos en los resultados de estas agencias y no el efecto para los distintos tipos de resultados, lo cual nos podría hacer llegar a conclusiones diferentes. Además, tampoco se analiza lo que ocurriría si se

considerase la flexibilidad de puestos conjunta, cuyo resultado podría resultar significativo. Es decir, las agencias TMC y DMC podrían liberar a través de estas prácticas flexibles recursos de actividades periféricas y transferirlos a las actividades que son vitales para la empresa y que precisan de una mayor participación de los empleados. Es decir, con la flexibilidad externa, principalmente funcional, se podría reforzar el impacto de otras prácticas flexibles de puestos de trabajo en los resultados de estas agencias. Por tanto, sería conveniente analizar la sinergia entre flexibilidad externa y otras prácticas de flexibilidad interna a fin de determinar su efecto en los resultados de la empresa.

En cuanto a la relación flexibilidad interna de la estructura con los resultados de las agencias TMC y DMC (H8), los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la intensidad de uso de las prácticas flexibles en la estructura organizativa interna, está relacionada positivamente con los resultados de dichas agencias. Este resultado se sustenta en estudios de autores como Verdú Jover (2002), Ruiz *et al.* (2003), Ruiz y Ruiz (2003) y Vela (2007), entre otros, que indican que estas prácticas proporcionan a los trabajadores autonomía en la ejecución de sus tareas y en la toma de decisiones operativas y estratégicas. Más reciente, Whyman *et al.* (2014), afirma que es vital que las empresas sepan que, posibilitando flexibilidad a sus empleados, tendrán más probabilidad de ser más rentables. La organización del trabajo en torno a procesos de negocio o flujos y no en torno a tareas, facilita el enlace de las actividades de los empleados con las necesidades de los clientes y proveedores (Hammer y Champy, 1995; Lorino, 1995), poniéndose de manifiesto en este trabajo que mejora los resultados de las agencias TMC y DMC. Autores como Hodge *et al.* (1998) y Gándara *et al.* (2007) afirman que en la horizontalidad, la unidad básica pasa a ser el equipo de trabajo sustituyéndose el departamento por el equipo transfuncional, potenciando la flexibilidad, la innovación, la responsabilidad y el carácter emprendedor del factor humano, y como se evidencia en esta investigación, también el resultado de estas agencias. La reducción de niveles jerárquicos potenciará el desarrollo de nuevas habilidades de los empleados (Pérez Valls *et al.*, 2016) y proporcionará un mayor acercamiento al cliente corporativo y una respuesta más rápida y flexible a la demanda (Gándara *et al.*, 2007), favoreciendo la obtención de mejores resultados. Asimismo, la descentralización de la estructura a través

de la transferencia de poder y responsabilidad en el proceso de toma de decisiones, que son aspectos clave para poder responder de forma rápida al entorno (Camisón, 1999; Ruiz *et al.*, 2003; Bloom *et al.*, 2014), y en concreto al entorno muy dinámico de las agencias TMC y DMC, también tendrá un efecto positivo en los resultados de las agencias TMC y DMC.

Respecto a la relación de la flexibilidad externa de la estructura con los resultados de las agencias TMC y DMC (H9), los resultados obtenidos evidencian que la intensidad de uso de las prácticas de flexibilidad externa de la estructura, que implican cooperación en actividades conjuntas entre los socios y/o agentes de la cadena de valor, está relacionada positivamente con los resultados de dichas agencias. Este resultado estaría apoyado por distintos estudios que afirman que la cooperación entre las empresas puede aumentar la ventaja competitiva (Cravens *et al.*, 1993; Martínez Sánchez *et al.*, 2014), otros que apuntan que puede mejorar el resultado operativo (Frohlich y Westbrook, 2001; Martínez y Pérez, 2003; Simatupang y Sridharan, 2005; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b), o extender y ampliar bases de conocimiento (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b). Además, las relaciones inter-organizacionales cooperativas en las agencias TMC y DMC, permitirán que estas empresas se beneficien de los activos en poder de diferentes socios para mejorar el crecimiento y, por tanto, la rentabilidad (Combs y Ketchen, 1999; Vela, 2007; Brito *et al.*, 2014) o para desarrollar nuevos productos o servicios, favoreciendo la innovación (Martínez y Pérez, 2002, 2003). Las agencias TMC y DMC actúan como agentes intermediarios en el canal de distribución turística del segmento de negocios y eventos y van a relacionarse con distintas empresas que interactúan en el entorno de los viajes corporativos, viajes de incentivos y eventos, facilitando con estas relaciones la cooperación entre ellas en actividades tales como el desarrollo de procesos y/o productos/servicios, transferencia de tecnología de la información y comunicación, formación y benchmarking, entre otras. Las actividades consideradas, han sido utilizadas en distintos estudios (Martínez y Pérez, 2003; Martínez Sánchez *et al.*, 2007c; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b; Vela *et al.*, 2011, 2014; Brito *et al.*, 2014), y en este trabajo se pone de manifiesto que influyen positivamente en el resultado de las agencias TMC y DMC.

5.2.2.5. Modelo conjunto para el análisis de la relación entre Uso de TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa

Una vez analizados, en los epígrafes anteriores, la relación entre el uso de TIC y la flexibilidad de la estructura organizativa, y los efectos de esta última en los resultados de las agencias TMC y DMC, en este epígrafe se plantea un modelo conjunto (figura 5.4), considerando los dos modelos parciales propuestos en la presente Tesis Doctoral (Anexo XVII).

En la tabla 5.17 se encuentran los estadísticos e índices de bondad de ajuste de este modelo, pudiéndose observar un ajuste razonable del mismo (Anexo II).

El índice RMSEA con un valor de 0,049 indica un ajuste bueno del modelo, siendo inferior a 0,08. Los principales índices de bondad de ajuste NNFI, IFI y CFI están próximos a 1, lo cual nos indica un ajuste razonable del modelo (Hu y Bentler, 1999).

Tabla 5.17. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo TIC-FLEX-RDOS

Modelo estimado	g.l.	χ^2 S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	PNFI
TIC-FLEX-RDOS	717	1011,1251	0,049	0,105	0,784	0,918	0,926	0,924	0,718

En cuanto a los parámetros y coeficientes de fiabilidad (tabla 5.18), de nuevo puede observarse cómo el parámetro que relaciona el uso de TIC para los viajes corporativos y gestión agencias con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos y con la flexibilidad interna de la estructura, en los dos casos es positivo y significativo. Respecto al parámetro que relaciona el uso de TIC en los viajes corporativos y gestión agencias con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos, también es significativo, pero al igual que ocurría con el modelo parcial (figura 5.2), a diferencia de lo esperado es negativo.

En cuanto a la variable uso de TIC para la gestión de eventos y negocios y su efecto sobre la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos, coincidiendo con el primer modelo parcial, el parámetro estimado es positivo y significativo, al igual que el parámetro que relaciona la primera variable con la flexibilidad externa de la estructura.

Si consideramos ahora la relación entre la flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las agencias TMC y DMC, los datos evidencian que existe una relación

positiva y significativa entre la flexibilidad interna de la estructura y de la flexibilidad externa de la estructura con los resultados de la empresa, coincidiendo con en el segundo modelo parcial (figura 5.3).

Sin embargo, igual que ocurría con el modelo parcial, la relación entre la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos y flexibilidad externa de puestos con los resultados no es estadísticamente significativa.

Por último, respecto a las variables de control, el tamaño y la antigüedad de la empresa, y su relación con los resultados de la empresa, coincidiendo también con el modelo parcial, la no significatividad de los parámetros estimados no nos permite hablar de validez predictiva para tales relaciones y por tanto no podemos confirmar que el tamaño y antigüedad, estén relacionadas con los resultados de la empresa.

En la tabla 5.18 se indican los parámetros y coeficientes de fiabilidad del modelo de ecuaciones estructurales que relaciona el Uso de TIC con la Flexibilidad de la Estructura Organizativa y de esta última con los Resultados de la Empresa. Los resultados obtenidos en este modelo conjunto son similares y ratifican los resultados obtenidos en los dos modelos parciales y, por tanto, los argumentos para justificar estos resultados coincidirán con los ya expuestos anteriormente (epígrafes 5.2.2.2 y 5.2.2.4).

En la figura 5.4 se encuentra representado el modelo de medida y estructural que relaciona el uso de TIC con la flexibilidad de la estructura organizativa y de esta última con los resultados de las empresas.

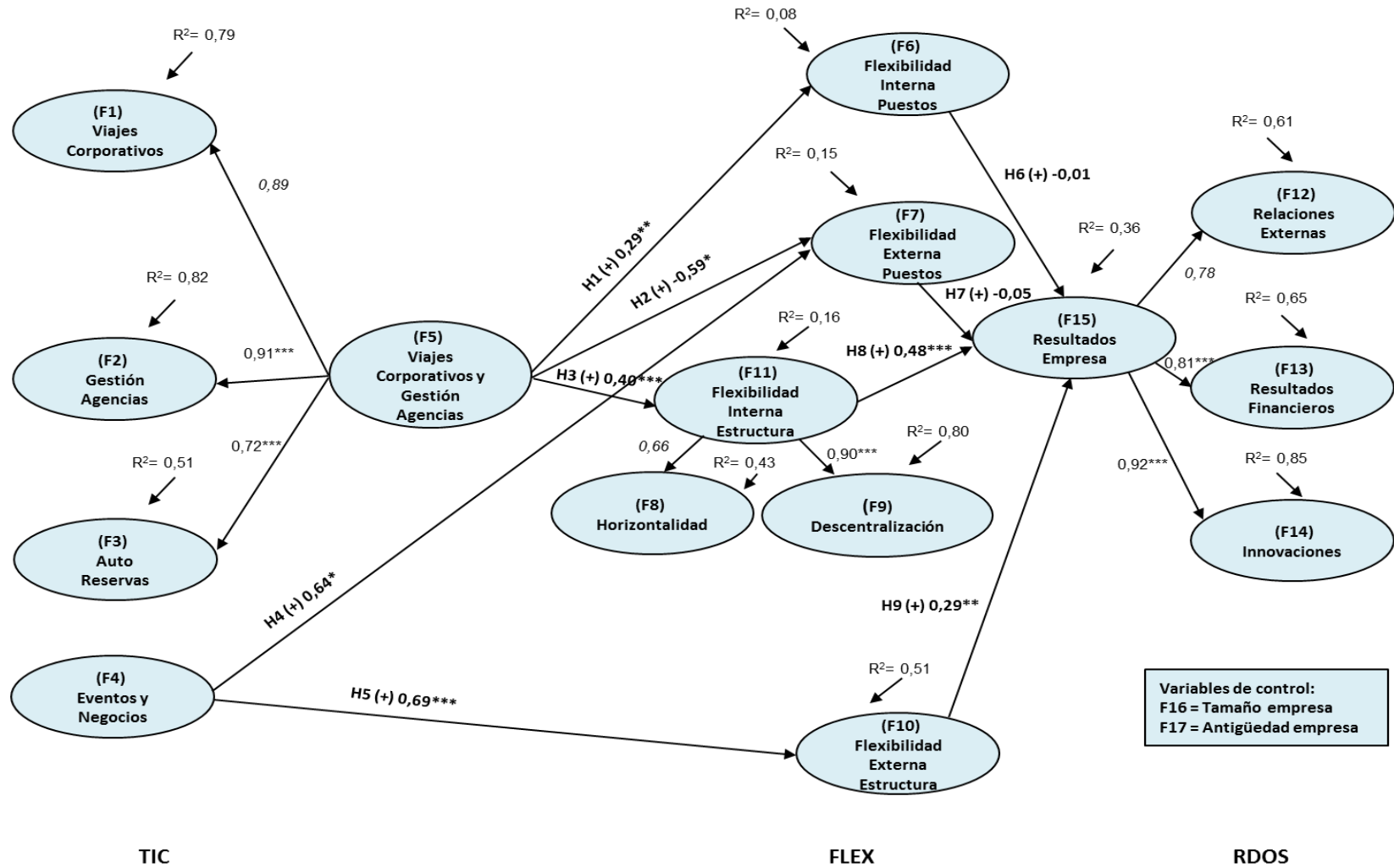
Tabla 5.18. Parámetros y coeficientes de fiabilidad del Modelo de Ecuaciones Estructurales TIC-FLEX-RDOS

ÍTEMES		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	R2
V1	Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	0,76																	0,58
V2	Informes gerenciales online y personalizados al cliente	0,83***																	0,68
V3	Perfiles electrónicos de los viajeros	0,82***																	0,66
V8	Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	0,70***																	0,50
V10	Sistemas GDS – Sistema Global de Distribución		0,62																0,38
V11	Sistema CRS - Sistema Central de Reservas		0,66***																0,44
V16	Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes		0,74***																0,54
V17	Aplicación de Booking online		0,69***																0,47
V5	Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)			0,94															0,89
V6	Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)			0,78***															0,60
V9	Sistema de Gestión de Eventos				0,59***														0,34
V12	Sistemas BI - Business Intelligence				0,81														0,66
V19	Rotación horizontal de tareas						0,84												0,71
V20	Rotación vertical ascendente de tareas						0,86***												0,74
V21	Equipos de trabajo polivalentes						0,64***												0,41
V23	Equipos de mejora y solución de problemas						0,68***												0,46
V33	Autónomos que trabajan para la empresa							0,72											0,52
V35	Subcontratación							0,67*											0,45
V36	Agrupación de empleados por proyectos de trabajo								0,71										0,50
V37	Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo								0,95***										0,89
V38	Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo								0,97***										0,94
V39	Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos								0,91***										0,84
V42	Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo									0,82									0,67
V43	Autonomía en la ejecución del trabajo									0,86***									0,74
V44	Delegación de decisiones operativas									0,86***									0,73
V45	Delegación de decisiones estratégicas									0,77***									0,60
V47	Formación/Conferencias/Seminarios									0,75									0,56
V48	Desarrollo de productos o servicios									0,78***									0,61
V49	Desarrollo de procesos									0,83***									0,69
V50	Benchmarking e intercambio de experiencias									0,70***									0,49

V51	Transferencia de tecnología de la información y comunicación										0,80***									0,63
V59	Cuenta con clientes satisfechos																			0,47
V70	Relaciones con clientes																			0,72
V71	Relaciones con proveedores																			0,50
V68	Rentabilidad sobre ventas																			0,85
V69	Resultado financiero global																			0,76
V65	Innovaciones de proceso																			0,66
V66	Innovaciones de producto y/o servicio																			0,79
F1	Viajes Corporativas																			0,79
F2	Gestión Agencias																			0,82
F3	Auto Reservas																			0,51
F6	Flexibilidad Interna Puestos																			0,08
F7	Flexibilidad Externa Puestos																			0,15
F8	Horizontalidad																			0,43
F9	Descentralización																			0,80
F10	Flexibilidad Externa Estructura																			0,47
F11	Flexibilidad Interna Estructura																			0,16
F12	Relaciones Externas																			0,61
F13	Resultados Financieros																			0,65
F14	Innovaciones																			0,85
F15	Resultados Empresas																			0,36

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001. Los valores de los parámetros en cursiva corresponden a los parámetros que se han fijado a uno (t-value) en la solución original.

Figura 5.4. Modelo Estructural y Modelo de Medida TIC-FLEX-RDOS



5.3. EFECTOS MEDIADORES

5.3.1. METODOLOGÍA EFECTOS DE MEDIACIÓN

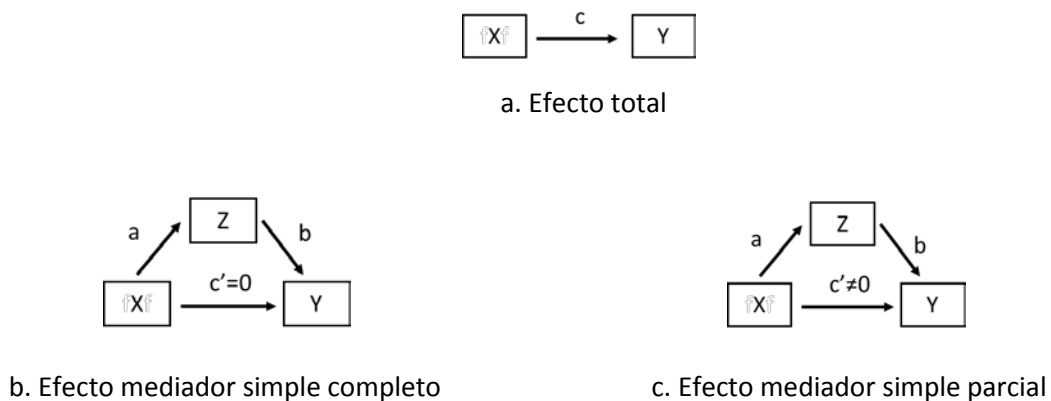
Un efecto causal se produce cuando una variable se relaciona con otra, dando lugar a una relación del tipo $X \rightarrow Y$, pudiéndose estimar el coeficiente c a través de modelo de regresión simple (figura 5.5, a). Sin embargo, este efecto causal entre las variables X e Y podría estar mediado por otra variable Z dando lugar a otra cadena causal (figura 5.5, b), lo que se conoce como modelo de mediación simple, en el cual la nueva variable Z hace el papel de variable mediadora del efecto causal de X sobre Y .

Figura 5.5. Efecto causal simple y mediación simple



El efecto de mediación simple puede presentarse como se detalla en la figura 5.6.

Figura 5.6. Efecto mediador simple completo y parcial



El análisis del efecto mediador de la variable Z , se basa en la interpretación de los coeficientes de regresión a , b , c y c' .

Para probar los efectos indirectos con modelos de mediación existen dos metodologías (Holmbeck, 1997; Iacobucci, Saldanha y Deng, 2007; Cheung y Lau, 2008): mediante regresiones y mediante ecuaciones estructurales. La primera de ellas es más sencilla y simple, y sólo debería usarse cuando las tres variables implicadas en el proceso

de mediación son variables observables de forma directa, ya que se asume que no hay errores de medida. La segunda metodología es más compleja, pero a su vez mucho más recomendable y se utiliza cuando alguna o varias variables son no observables, ya que se asumen errores de medida.

Debido a la naturaleza de la investigación de la presente Tesis (ecuaciones estructurales), optamos por la segunda metodología, debido a que nuestro estudio implica tanto variables observables como no observables de una forma directa.

El enfoque SEM simplifica notablemente el procedimiento B-K –método de cuatro etapas causales muy utilizado en el enfoque de regresiones (Judd y Kenny, 1981; Baron y Kenny, 1986)- y este enfoque SEM es especialmente útil cuando se dispone de un predictor latente, una hipotética variable latente mediadora y una respuesta latente, para cada uno de las cuales se registran dos o más indicadores. Para aplicar este enfoque se procede en tres etapas (Holmbeck, 1997; Jiménez *et al.*, 2008):

A) Modelo de efecto directo. El modelo con el efecto directo ($X \rightarrow Y$) debe obtener un ajuste aceptable y la relación ser estadísticamente significativa. El ajuste del modelo se considera aceptable cuando los índices de bondad y ajuste del modelo son adecuados (Anexo II) y si la probabilidad del valor de χ^2 respecto de los grados de libertad requeridos es superior a 0,05.

B) Modelo de efecto indirecto. La prueba del efecto indirecto consiste en evaluar el ajuste producido por el modelo con efecto mediador ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$), bajo dos condiciones de modelado: (1) modelo restringido, cuando el path ($X \rightarrow Y$) se restringe a cero (que correspondería a la presente etapa B), y (2) modelo no restringido (que corresponde a la etapa C). Si mediante la prueba de la razón de verosimilitud no hay diferencias entre ambos modelos, se elige el modelo restringido, que prescinde al menos de un parámetro, lo que prueba la existencia de efectos de mediación; en cambio, si hay diferencias significativas entre ambos modelos, se acepta el modelo no restringido y puede concluirse que no hay efectos de mediación.

C) Modelo de efecto mediador (no restringido). El modelo con el efecto mediado ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) debe producir valores de ajuste apropiados, y los efectos $X \rightarrow Z$ y $Z \rightarrow Y$ deben

ser estadísticamente significativos.

A continuación, se presentan los modelos de ecuaciones estructurales y sus resultados, para comprobar el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación que existe entre el uso de TIC y los resultados de la empresa.

5.3.2. EFECTO MEDIADOR DE LA FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (FLEX) EN LA RELACIÓN USO DE TIC Y RESULTADOS DE LA EMPRESA

En este apartado se plantean dos modelos para analizar el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa. El primer modelo analiza el efecto mediador de la flexibilidad externa de la estructura en la relación entre uso de TIC para la gestión de eventos y negocios y los resultados de la empresa. El segundo modelo estudia el efecto mediador de la flexibilidad interna de la estructura en la relación entre uso de TIC para viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de la empresa.

En estos dos modelos también se incorpora el efecto del tamaño y antigüedad de las empresas, como variable de control, sobre los resultados de las agencias TMC y DMC.

5.3.2.1. La Flexibilidad externa de la estructura como variable mediadora entre el Uso de TIC en la gestión de eventos y negocios y los Resultados de la Empresa

En este epígrafe se analiza el efecto mediador de la flexibilidad externa de la estructura en la relación entre el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios y los resultados de las agencias TMC y DMC.

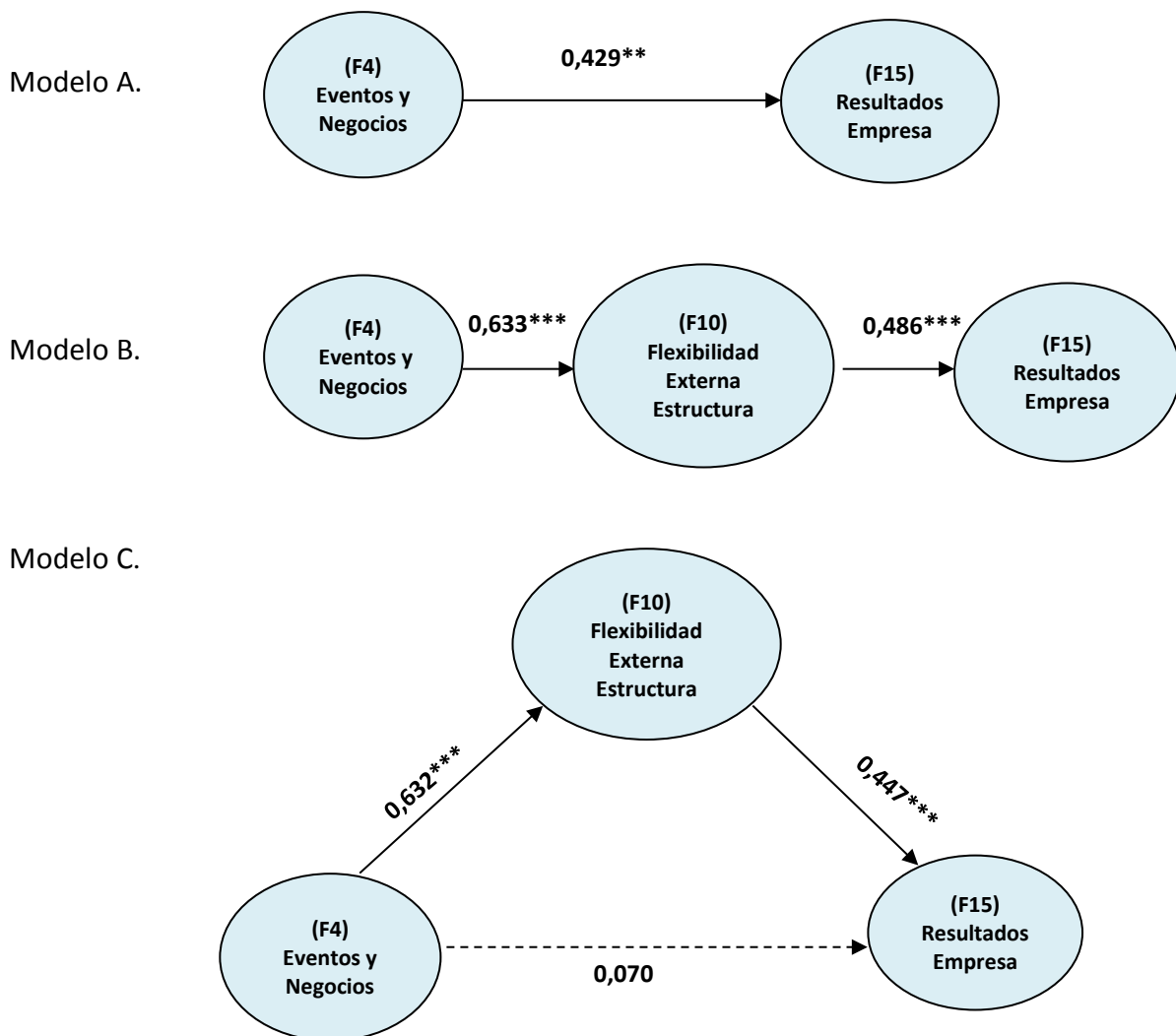
Para ello se va a seguir la metodología detallada en el epígrafe 5.3.1, y consecuentemente se han planteado tres etapas. La primera etapa (modelo de efecto directo) será de utilidad para demostrar la existencia de una relación significativa de uso de TIC para la gestión de eventos y negocios con los resultados de la empresa y determinar el efecto directo.

Con la segunda etapa (modelo de efecto indirecto) se deberá evidenciar que existe una relación significativa entre uso de TIC para la gestión de eventos y negocios y la flexibilidad externa de la estructura y de esta última con los resultados de la empresa.

Con la tercera etapa (modelo de efecto mediador) se evaluará el ajuste producido por el modelo de efecto mediador según se ha indicado en el epígrafe 5.3.1.

A continuación (figura 5.7), se presenta el modelo de efecto directo de la variable uso de TIC para la gestión de eventos y negocios sobre resultados de la empresa (Modelo A), el modelo de efecto indirecto de la variable uso de TIC sobre flexibilidad externa de la estructura y de esta última sobre los resultados de la empresa (Modelo B), y el modelo de efecto mediador de la flexibilidad externa de la estructura (Modelo C).

Figura. 5.7. Efecto mediador de la Flexibilidad Externa de la Estructura



Los resultados del modelo A (Anexo XVIII) se muestran en la tabla 5.19:

Tabla 5.19. Resultados relación TIC-Eventos y Negocios con Resultados Empresa – Modelo A

VARIABLE		Resultados Empresa (F15)							
F4	TIC-Eventos y Negocios	0,429**; R ² =0,138							
Índices de Ajuste del Modelo	g.l.	χ ² S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	
TIC-RDOS	37	45,9912	0,038	0,043	0,934	0,978	0,986	0,986	

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Los resultados del modelo B (Anexo XIX) se indican en la tabla 5.20:

Tabla 5.20. Resultados relación TIC-Eventos y Negocios con Flexibilidad Externa Estructura y con Resultados Empresa – Modelo B

VARIABLE		Flexibilidad Externa Estructura (F10)	Resultados Empresa (F15) R ² =0,231						
F4	TIC-Eventos y Negocios	0,633***							
F10	Flexibilidad Externa Estructura		0,486***						
Índices de Ajuste del Modelo	g.l.	χ ² S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	
TIC-FLEX-RDOS	96	117,9061	0,037	0,056	0,907	0,976	0,981	0,981	

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Los resultados del modelo C (Anexo XX) se muestran en la tabla 5.21:

Tabla 5.21. Resultados efecto mediador de la Flexibilidad Externa Estructura en la relación TIC-Eventos y Negocios con Resultados– Modelo C

VARIABLE		Flexibilidad Externa Estructura (F10)	Resultados Empresa (F15) R ² =0,230						
F4	TIC-Eventos y Negocios	632***	0,070						
F10	Flexibilidad Externa Estructura		0,447***						
Índices de Ajuste del Modelo		g.l.	χ ² S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI
TIC-FLEX-RDOS		95	117,4653	0,037	0,055	0,908	0,975	0,981	0,980

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

En relación al primer requisito señalado por Holmbeck (1997) una vez calculado el modelo de efecto directo para determinar la relación entre el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios con los resultados de la Empresa (figura 5.7-Modelo A), se observa que la relación es estadísticamente significativa. Respecto a los estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo, como queda reflejado en la tabla 5.19, se alcanzan los valores recomendados (Anexo II), lo cual nos indica un buen ajuste del modelo. Además, la probabilidad del valor de χ^2 respecto de los grados de libertad requeridos es superior a 0,05 (0,14756). El modelo explica el 13,8% de varianza del resultado de la empresa.

Para el segundo requisito, determinado el modelo de efectos indirectos al incluir la flexibilidad externa de la estructura y por tener restringido a cero la relación directa entre las TIC para la gestión de eventos y negocios y los resultados de la empresa, se observa (figura 5.7-Modelo B) que las relaciones entre las variables son estadísticamente significativas. Para este modelo, los estadísticos e índices de bondad de ajuste, como queda reflejado en la tabla 5.20, también alcanzan los valores recomendados (Anexo II), lo cual indica un buen ajuste del modelo. La probabilidad del valor de χ^2 respecto de los grados de libertad requeridos es mayor de 0,05 (0,06403). El modelo explica el 23,1% de varianza de los resultados de la empresa.

Por último, determinado el modelo final denominado de efecto mediador al incluir tanto el factor mediador (flexibilidad externa de la estructura) como la relación directa entre el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios con los resultados de la empresa (figura 5.7-Modelo C), en la tabla 5.21 se puede comprobar que el modelo mediador ajusta adecuadamente (Anexo II), obteniéndose además una probabilidad del valor de χ^2 respecto de los grados de libertad requeridos superior a 0,05 (0,05890). El modelo explica el 23% de la varianza del resultado de la empresa. Para comprobar si este modelo aporta o no alguna mejora en el ajuste respecto del modelo indirecto anterior, se compararon ambos modelos mediante el cálculo de la diferencia de los estadísticos χ^2 . El resultado de esta prueba resultó no significativo, indicando que no existen diferencias entre ambos modelos ($\Delta \chi^2_{(1,170)} = 0,44$). Esto quiere decir que la relación directa entre el Uso de TIC para la gestión de eventos y negocios y los resultados de la empresa en el modelo

mediador no aporta mejoras significativas en el ajuste respecto del modelo indirecto en el que la relación directa estaba restringida.

Finalmente, se realizó un análisis adicional para ver si el efecto de la mediación observado es significativo, para lo cual se utilizó la versión de Aroian (Aroian, 1944-1947) de la prueba de Sobel (Sobel, 1982) sugerida en Baron y Kenny (1986) porque no supone la condición de que el producto de los errores estándar sea infinitamente pequeño. Realizado el test, los resultados indican que en el efecto de la mediación observado es significativo $z=3,72$; $p<0,001$.

Por tanto, los resultados nos llevan a aceptar que la Flexibilidad Externa de la Estructura es una variable mediadora entre el Uso de TIC para gestión de eventos y negocios y los Resultados de la Empresa, hipótesis H10 del modelo de investigación propuesto.

Los resultados apoyan la función mediadora de la flexibilidad externa de la estructura y sugieren que, en dicha relación, el uso de las tecnologías de información y comunicación para la gestión de eventos y negocios constituye un factor explicativo de los resultados de las agencias estudiadas. Es decir, el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios favorece el uso de prácticas de flexibilidad externa de la estructura, una flexibilidad que a su vez es un importante predictor de los resultados de la empresa.

La variable uso de TIC para la gestión de eventos y negocios, comprende el uso de distintos recursos tecnológicos y/o sistemas de información y comunicación avanzados para la gestión de eventos y la inteligencia de negocios, que son herramientas y bases de datos que posibilitan aumentar el conocimiento sobre habilidades y del entorno, para una respuesta más rápida y estratégica en la toma de decisión de estas agencias. Así el uso de TIC avanzadas, como son las utilizadas para la gestión de eventos y negocios en el ámbito del turismo, se ha vuelto imprescindible para generar valor a estas empresas, que en términos generales se ha puesto de manifiesto en distintos trabajos (Benitez-Amado y Walczuch, 2012; Scolari, 2012; Albarracín *et al.*, 2014). Autores como García *et al.* (2018) muestran la importancia de hacer un mejor y más intensivo uso de las TIC con el fin de obtener mejores resultados empresariales a través de los procesos de innovación, lo cual

vendría a apoyar la relación entre este tipo de TIC, la adquisición de nuevos conocimientos y los resultados de las agencias TMC y DMC. Además, el uso de estas TIC va a generar oportunidades que mejorarán la relación empresa-cliente corporativo a través de los canales de comunicación (González Gallego *et al.*, 2010; Osorio *et al.*, 2016) y favorecerán la cooperación entre empresas.

Con el uso efectivo de estas TIC se va a obtener una mayor productividad no solo por la inversión inicial en tecnología y en sistemas de información y en conocimientos, sino también por la inversión en nuevas formas de gestión en su estructura organizativa (Martin y Omrani, 2014; Botello *et al.*, 2015). Así, el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios va a favorecer la flexibilidad externa de la estructura y va a potenciar los resultados de estas agencias a través de dichas prácticas de flexibilidad. Estas empresas con tecnología y sistemas avanzados establecen cada vez más relaciones de cooperación con proveedores externos para obtener la tecnología y conocimientos en áreas que conocen, pero en las que no están especializadas (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b). Además, estas empresas poseen un perfil de intermediarias ya que por su propio proceso de gestión de negocios es más fácil cooperar con clientes, proveedores u otras empresas de diferentes sectores. La relación inter-organizativa entre los socios será más flexible por el mayor uso de recursos avanzados en tecnología y sistemas, que es una de las características principales de estas empresas, potenciando el efecto de estas TIC en los resultados de las agencias.

La cooperación empresarial con sus múltiples formas, la creación de bases de conocimiento y el intercambio de experiencias favorecidos por las tecnologías de información y comunicación para la gestión de eventos y negocios, no solo facilitará los procesos de innovación, sino que, como ya se ha apuntado, influirá positivamente en los resultados de la empresa.

Considerando lo expuesto, se puede afirmar, que la flexibilidad externa de la estructura es un mecanismo a través del cual el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios tiene un mayor efecto en los resultados de las agencias TMC y DMC.

5.3.2.2. La Flexibilidad Interna de la Estructura como variable mediadora entre el Uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los Resultados de la empresa

En este apartado se analiza el efecto mediador de la flexibilidad interna de la estructura en la relación que existe entre el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de las agencias TMC y DMC.

Para ello, se va a seguir la metodología desarrollada en el epígrafe 5.3.1, planteando las tres etapas del estudio. La primera etapa (modelo de efecto directo) demostrará si existe una relación significativa entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias con los resultados de la empresa y determinará el efecto directo.

Con la segunda etapa (modelo de efecto indirecto) se evidenciará si existe una relación significativa entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y la flexibilidad Interna de la estructura y de esta última con los resultados de la empresa.

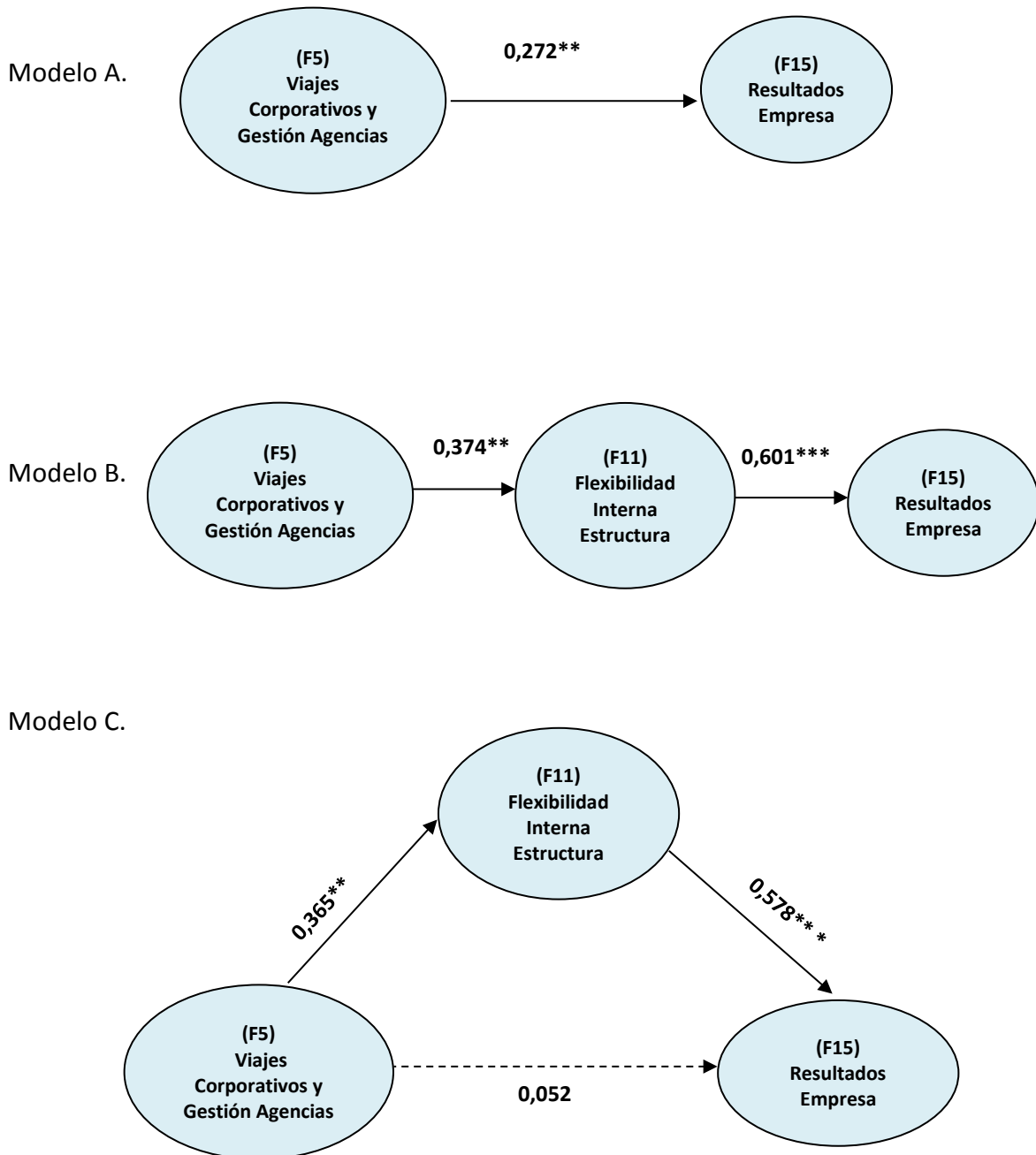
Con la etapa tercera (prueba del efecto mediador) se evaluará el ajuste producido por el modelo de efecto mediador según se indicó en el epígrafe 5.3.1.

A continuación (figura 5.8), se presenta el modelo de efecto directo de la variable uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias sobre los resultados de la empresa (Modelo A), el modelo de efecto indirecto de la variable uso de TIC y de flexibilidad interna de la estructura sobre los resultados de la empresa (Modelo B), y el modelo de efecto mediador de la flexibilidad interna de la estructura (Modelo C).

En relación al primer requisito señalado por Holmbeck (1997), una vez calculado el modelo de efectos directos para determinar la relación entre las TIC de viajes corporativos y gestión de agencias con los resultados de la empresa (figura 5.8-Modelo A), se observa que la relación es estadísticamente significativa. Respecto a los estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo, como queda reflejado en la tabla 5.22, se alcanzan los valores recomendados (Anexo II), lo cual nos indica un buen ajuste del modelo. Aunque la probabilidad del valor de la χ^2 respecto de los grados de libertad requeridos no es superior a 0,05, la Chi-cuadrado normada, tiene un valor de 1,36, y

valores entre 1 y 2 indican modelos apropiados. El modelo explica el 7,7% de varianza del resultado de la empresa.

Figura. 5.8. Efecto mediador de la Flexibilidad Interna de la Estructura



Los resultados del modelo A (Anexo XXI) se muestran en la tabla 5.22:

Tabla 5.22. Resultados relación TIC- Viajes Corporativos y Gestión Agencias con Resultados Empresa – Modelo A

VARIABLE		Resultados Empresa (F15)							
F5	TIC-Viajes Corporativo y Gestión Agencias	0,272**; R ² =0,077							
Índices de Ajuste del Modelo		g.l.	χ ² S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI
TIC-RDOS		142	193,5803	0,046	0,054	0,883	0,958	0,966	0,966

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Los resultados del modelo B (Anexo XXII) se indican en la tabla 5.23:

Tabla 5.23. Resultados relación TIC- Viajes Corporativos y Gestión Agencias con Flexibilidad Interna Estructura y con Resultados Empresa - Modelo B

VARIABLE		Flexibilidad Interna Estructura (F11)	Resultados Empresa (F15) R ² =0,362							
F5	TIC-Viajes Corporativo y Gestión Agencias	0,374**								
F11	Flexibilidad Interna Estructura	0,601***								
Índices de Ajuste del Modelo		g.l.	χ ² S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI	
TIC-FLEX-RDOS		311	416,5778	0,045	0,062	0,866	0,957	0,962	0,962	

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Los resultados del modelo C (Anexo XXIII) se muestran en la tabla 5.24:

Tabla 5.24. Resultados efecto mediador de la Flexibilidad Interna Estructura en la relación TIC- Viajes Corporativos y Gestión Agencias con Resultados – Modelo C

VARIABLE		Flexibilidad Interna Estructura (F11)	Resultados Empresa (F15) R ² =0,356						
F5	TIC-Viajes Corporativo y Gestión Agencias	-	0,052						
F11	Flexibilidad Interna Estructura	0,365**	0,578***						
Índices de Ajuste del Modelo		g.l.	χ ² S-B	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	IFI	CFI
TIC-FLEX-RDOS		310	415,7776	0,045	0,061	0,866	0,956	0,962	0,962

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Para el segundo requisito, determinado el modelo de efectos indirectos al incluir la flexibilidad interna de la estructura y por tener restringido a cero la relación directa entre las TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de la empresa se observa (figura 5.8-Modelo B) que las relaciones entre las variables son estadísticamente significativas. Para este modelo, los estadísticos e índices de bondad de ajuste, como queda reflejado en la tabla 5.23, también alcanzan los valores recomendados (Anexo II) y la Chi-cuadrado normada tiene un valor de 1,339, lo cual indica un buen ajuste del modelo. El modelo explica el 36,2% de varianza del resultado de la empresa.

Por último, determinado el modelo final denominado de efectos mediadores por incluir tanto la variable mediadora (flexibilidad interna de la estructura) como la relación directa entre el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias con los resultados de la empresa (figura 5.8-Modelo C), en la tabla 5.24 se puede comprobar que el modelo mediador ajusta adecuadamente (Anexo II). Además, la Chi-cuadrado normada tiene un valor de 1,34 lo que indica un buen ajuste. El modelo explica el 35,6% de la varianza del resultado de la empresa. Para comprobar si este modelo aporta o no alguna mejora en el ajuste respecto del modelo indirecto anterior, se compararon ambos modelos mediante el cálculo de la diferencia de los estadísticos χ^2 . El resultado de esta prueba resultó no significativo, indicando que no existen diferencias entre ambos modelos ($\Delta\chi^2_{(1,170)} = 0,78$). Esto quiere decir que la relación directa entre el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de la empresa en el modelo mediador no aporta mejoras significativas en el ajuste respecto del modelo indirecto en el que la relación directa estaba restringida.

Finalmente, se realizó el análisis adicional para ver si el efecto de la mediación observado es significativo, para lo cual, al igual que en el caso anterior, se utilizó la versión de Aroian (Aroian, 1944-1947) de la prueba de Sobel (Sobel, 1982) sugerida en Baron y Kenny (1986). Aplicado el test, los resultados indican que en el efecto de la mediación observado es significativo $z = 2,58$; $p < 0,01$.

Por tanto, los resultados nos llevan a aceptar que la Flexibilidad Interna de la Estructura es una variable mediadora entre el Uso de TIC de viajes corporativos y gestión

de agencias y los Resultados de la Empresa, hipótesis H11 del modelo de investigación propuesto.

Los resultados apoyan la función mediadora de la flexibilidad interna de la estructura y sugieren que en dicha relación, el uso de las tecnologías de información y comunicación de viajes corporativos y gestión de agencias constituyen un factor explicativo de los resultados de las agencias estudiadas. Es decir, el Uso de TIC en los viajes corporativos y gestión de agencias favorece el uso de prácticas de flexibilidad interna de la estructura, una flexibilidad que a su vez es un importante predictor de los resultados de la empresa.

La variable uso de TIC para viajes corporativos y gestión de agencias comprende el uso de recursos tecnológicos y/o sistemas de información y comunicación existentes en las agencias TMC y DMC para la gestión de los viajes de negocios/incentivos de los clientes corporativos, gestión administrativa y de reservas, auto reservas y emisión de viajes por los clientes corporativos (Martins y Murad, 2010, 2015). Así, este tipo de TIC se ha vuelto imprescindible en la gestión diaria de estas agencias y en la gestión de los viajes corporativos, facilitando no solo la gestión, sino también el proceso de decisión y comunicación, y disminuyendo el número de obstáculos que impiden proporcionar un servicio de calidad, con un tiempo de respuesta lo más rápido posible, lo cual está en la línea de lo apuntado por Urra y Vergara (2015). Todo ello, unido a la facilidad de coordinación y de control que otorgan estas TIC producirá un efecto positivo en los resultados de estas agencias.

Por otro lado, el uso de estas TIC en el funcionamiento diario de las agencias TMC y DMC y en la gestión de sus viajes corporativos está provocando cambios en las habilidades y en los patrones de los empleados (Urra y Vergara, 2015), alcanzando una mayor productividad y una reducción de costes, no solo por la inversión inicial realizada en tecnología y conocimientos, sino por las nuevas formas de gestión de la estructura interna de las empresas (Martin y Omrani, 2014; Botello *et al.*, 2015). Para estas agencias, la flexibilidad interna de la estructura organizativa es una característica fundamental a la hora de hablar de resultados, ya que como afirman Horrillo y Clavero (2004), a las nuevas

tecnologías de la información y la comunicación les ha sido atribuida una función flexibilizadora, presentándose como elemento dinamizador en las organizaciones. Como ya se ha puesto de manifiesto en los epígrafes anteriores, la configuración organizativa de las agencias TMC y DMC, se ha visto afectada por el uso de TIC, afirmación que está en línea con Alreemy *et al.* (2016), quien, apuesta por la simplificación de los niveles de jerarquía, descentralización de poder y/o responsabilidad en el proceso de toma de decisiones y la horizontalidad, actuaciones que potenciarán la flexibilidad interna de la estructura (Ruiz y Ruiz, 2003).

De forma simultánea, la flexibilidad interna de la estructura va a favorecer la obtención de mejores resultados, ya que posibilitará el ahorro de costes laborales a la vez que permitirá mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados, reduciendo el trabajo monótono y repetitivo, y repercutiendo en una mayor productividad (Vela *et al.*, 2011). Además, la flexibilidad interna de la estructura en las agencias TMC y DMC, potenciada por el uso de TIC, aumentará la sensación de seguridad en el empleo y favorecerá el enriquecimiento en el contenido y variedad de las tareas a realizar, lo que se traducirá en una mayor identificación del empleado con el negocio, en una mejora del trabajo en equipo, mejora de la imagen de la empresa y en consecuencia potenciará el efecto de las TIC en los resultados de estas empresas (Vela *et al.*, 2014). No hay que olvidar, que los procesos de decisión y comunicación en la gestión interna de las agencias TMC y DMC son un atributo muy importante relacionado con la flexibilidad interna de la estructura. En este sentido, la fluidez de comunicación aumentará con el uso de TIC en la gestión interna y permitirá que estas agencias se acerquen mejor y más rápido al cliente, además de favorecer los equipos multifuncionales con autonomía y responsabilidad en la adopción de decisiones (Verdú Jover, 2002; Ruiz *et al.*, 2003; Ruiz y Ruiz, 2003; Bloom *et al.*, 2014), lo que también potenciará los resultados de estas agencias.

Considerando lo expuesto, se puede afirmar que la flexibilidad interna de la estructura es un mecanismo a través del cual el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias se traduce en unos mayores resultados en las agencias TMC y DMC.

5.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO CINCO

En este capítulo, se exponen los análisis llevados a cabo y los resultados obtenidos en la investigación empírica realizada. La presentación y análisis de resultados se ha estructurado siguiendo distintas fases, utilizando para realizar los análisis descriptivos y exploratorios (estos últimos en el capítulo cuatro) el programa SPSS, versión 22, y para los análisis confirmatorios el programa EQS, versión 6.1.

En el primer apartado de este capítulo, se ha analizado la diferencia de medias entre las dimensiones que conforman el uso de TIC, dimensiones que conforman la flexibilidad de la estructura organizativa y dimensiones que conforman la variable resultados de la empresa, en función de diferentes rangos de tamaño y antigüedad, utilizando la metodología propuesta (figura 5.1).

Para la variable Uso de TIC se observa que para todas las dimensiones existen diferencias significativas en función del tamaño de la empresa (tabla 5.1), indicándose posteriormente entre qué grupos para cada dimensión existen dichas diferencias (tabla 5.2). En cuanto a la antigüedad, siguiendo con la metodología propuesta, también se observa que para todas las dimensiones existen diferencias significativas en función de la antigüedad (tabla 5.3) y también se indica entre qué rangos de antigüedad para cada dimensión se verifican diferencias significativas (tabla 5.4).

En relación al constructo flexibilidad de la estructura organizativa, analizadas las diferencias de medias entre las dimensiones que la componen en función del tamaño, se observa que existen diferencias de medias significativas en la dimensión F10 (tabla 5.5), indicándose posteriormente entre qué grupos de tamaño para dicha dimensión existen esas diferencias (tabla 5.6). En relación a la antigüedad de la empresa, se observa que existen diferencias significativas para las dimensiones F9, F10 y F11 (tabla 5.7), reflejando entre qué grupos de antigüedad para cada una de esas tres dimensiones existen diferencias significativas (tabla 5.8).

Por último, en este apartado se plantea la diferencia de medias para el constructo resultados de la empresa en función de distintos rangos de tamaño y antigüedad. En cuanto al tamaño, el análisis indica que no existen diferencias significativas entre las

medias de las dimensiones del constructo resultados de la empresa (tablas 5.9 y 5.10). Lo mismo se evidencia si se analizan las diferencias de medias considerando la variable resultados en función de la antigüedad de la empresa (tablas 5.11 y 5.12). Los números obtenidos permiten concluir que tanto para la variable resultados de la empresa, como para las distintas dimensiones que la conforman (relaciones externas, resultados financieros e innovaciones), no existen diferencias significativas, tanto si el análisis se hace en función del tamaño, como si se hace en función de la antigüedad de la empresa.

En el segundo apartado del capítulo cinco, y una vez validadas y definidas en el capítulo anterior las escalas de las principales variables de estudio, se ha pasado a analizar la relación entre uso de TIC y la flexibilidad de la estructura organizativa (tablas 5.13 y 5.14, y figura 5.2), con objeto de contrastar las hipótesis H1 a H5, planteadas en el capítulo tres. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de prácticas de flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC y también con la flexibilidad interna de la estructura, mientras que, al contrario de lo esperado, no está positivamente relacionado con la intensidad de uso de las prácticas de flexibilidad externa de puestos en dichas agencias. Estos resultados nos llevan a aceptar las hipótesis H1 y H3, y a rechazar la hipótesis H2.

Continuando con el análisis anterior, se observa que existe una relación positiva y significativa entre el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios con la intensidad de uso de prácticas asociadas a la flexibilidad externa de puestos, así como una relación también positiva y significativa con la flexibilidad externa de la estructura, lo que nos llevaría a aceptar las hipótesis H4 y H5 planteadas en el capítulo tres.

Una vez analizada la relación entre el uso de TIC con la flexibilidad de la estructura organizativa y validada y definida la escala de resultados de la empresa en el capítulo anterior, se ha planteado el estudio de la relación de la flexibilidad de la estructura organizativa con los resultados de la empresa. Así, los datos obtenidos (tablas 5.15 y 5.16, y figura 5.3) ponen de manifiesto que, a diferencia de lo esperado, las relaciones flexibilidad interna de puestos y flexibilidad externa de puestos con los resultados de la empresa no son significativas, lo que nos llevará a rechazar las hipótesis H6 y H7

propuestas en el capítulo tres. Sin embargo, la relación entre la variable flexibilidad interna de la estructura y flexibilidad externa de la estructura con los resultados de la empresa (tablas 5.17 y 5.18, y figura 5.4) son positivas y significativas, lo que supone aceptar las hipótesis H8 y H9 planteadas en el capítulo tres.

En el último epígrafe de este capítulo cinco, se analiza el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación uso de TIC con resultados de la empresa y, para tal fin, se plantean dos modelos.

En el primer modelo se estudia si la flexibilidad externa de la estructura media la relación entre uso de TIC para gestión de eventos y negocios con los resultados de la empresa, para lo cual es necesario plantear tres modelos secuenciales, siguiendo la metodología propuesta (figuras 5.5 y 5.6). Analizados los tres modelos (figura 5.7), los resultados evidencian (tablas 5.19 a 5.21) que la flexibilidad externa de la estructura es una variable mediadora en la relación uso de TIC para la gestión de eventos y negocios con los resultados de las agencias TMC y DMC, lo que nos permite aceptar la hipótesis H10.

El segundo modelo estudia el efecto mediador de la flexibilidad interna de la estructura en la relación entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias con los resultados de la empresa. Analizados también los tres modelos secuenciales (figura 5.8) y siguiendo la metodología propuesta, los datos obtenidos (tablas 5.22 a 5.24) evidencian que la flexibilidad interna de la estructura media la relación entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias con los resultados de las agencias TMC y DMC, lo que supone aceptar la hipótesis H11.

A continuación, se presenta una tabla (tabla 5.25) con las hipótesis contrastadas en esta investigación.

Tabla 5.25. Hipótesis contrastadas

HIPÓTESIS	
Relación uso de TIC y Flexibilidad de la Estructura Organizativa	
H1. El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC	Aceptada
H2. El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC	Rechazada
H3. El uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC	Aceptada
H4. El uso de TIC de eventos y negocios está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC	Aceptada
H5. El uso de TIC de eventos y negocios está relacionado positivamente con la intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC	Aceptada
Relación Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa	
H6. La intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	Rechazada
H7. La intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	Rechazada
H8. La intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	Aceptada
H9: La intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC está relacionada positivamente con los resultados que obtienen	Aceptada
Efecto mediador de la Flexibilidad de la Estructura Organizativa	
H10. La flexibilidad externa de la estructura en las agencias TMC y DMC es una variable mediadora en la relación entre uso TIC de eventos y negocios y los resultados de la empresa	Aceptada
H11. La flexibilidad interna de la estructura en las agencias TMC y DMC es una variable mediadora en la relación entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de la empresa	Aceptada

**CONCLUSIONES,
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La apertura de los mercados y la globalización de la economía han provocado un incremento de la movilidad corporativa. Todo ello, unido al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ha provocado que las empresas y los profesionales hayan cambiado la manera de actuar en los negocios y la forma de relacionarse con el entorno empresarial. El desplazamiento de los profesionales de distintos sectores de la industria y/o comercio para asistir a reuniones, participar de viajes de incentivos, conferencias, exposiciones y eventos en general, ha dado lugar a un movimiento turístico, denominado segmento de turismo de negocios y eventos (MICE).

El segmento MICE en Brasil ha sido definido como *turismo de negocios y eventos* por el Ministerio del Turismo de Brasil, siendo el segmento turístico que más contribuye a la actividad y al aumento de turistas en el mercado de turismo brasileño. Si bien el turismo de negocios y eventos no es la principal razón de los viajes a Brasil - tercer motivo de la llegada de turistas extranjeros-, los gastos per cápita del viajero de negocios es tres veces más que el realizado por cualquier otro tipo de viajero, lo que le ha convertido en un apoyo fundamental al sector y un impacto directo de 70,57 billones de Reales a la economía brasileña (ALAGEV, IEVC/2015).

Brasil, uno de los principales países de economía emergente, ha tenido un considerable desarrollo económico en las últimas dos décadas. Con las nuevas políticas y los fuertes programas sociales y económicos, el gobierno brasileño propició que el país fuera incluido en el grupo de los países emergentes (BRICS), redimensionando la política global. A pesar de la crisis económica mundial acaecida entre 2008 y 2009, Brasil ha sabido remontar con un importante incremento en las ventas tanto internas como externas, obteniendo el reconocimiento internacional por su crecimiento y estabilidad económica, y siendo elegido sede de dos grandes eventos mundiales, el Mundial de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016. Esta sucesión de hechos, ha dado un

impulso a la economía en general y al mercado de viajes en Brasil en particular, con un crecimiento mayor de lo previsto. Así, en los últimos diez años, se ha observado un aumento del flujo de profesionales y viajeros de negocios en busca de oportunidades en el país, lo que ha tenido un impacto positivo en la generación tanto de empleos directos como indirectos, además del incremento de los ingresos que el propio turismo de negocios y eventos genera.

En el ámbito del segmento de turismo de negocios y eventos de Brasil, las agencias TMC y DMC son entidades especializadas, responsables de planificar, gestionar y suministrar los servicios propios de los viajes corporativos, de incentivos y eventos de sus clientes (empresas y profesionales) para los distintos sectores de la industria. Estas agencias invierten y usan alta tecnología de la información y la comunicación, la cual es de gran utilidad no solo en la ejecución del trabajo ordinario sino también en funciones avanzadas, como en la inteligencia de negocios de las mismas (Mistilis y Dwyer, 2000; Martins y Murad, 2010, 2015). Además, el uso de las TIC facilita y aumenta la relación/cooperación con los clientes y proveedores de las agencias, lo que posibilita encontrar nuevas oportunidades en su entorno, reducir costes, poder innovar en productos, servicios o procesos y, en definitiva, poder obtener mejores resultados.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han revolucionado el día a día de la actividad empresarial en general, y de las agencias TMC y DMC en particular (Buhalis, 1998, 2013; Mistilis y Dwyer, 2000; Martins y Murad, 2010, 2015), lo que ha proporcionado cambios significativos en su gestión y en su organización en las últimas décadas. En este contexto, existen estudios que indican que las TIC han contribuido a la flexibilidad de la organización, propiciando un cambio en la naturaleza de los límites organizativos en la realización del trabajo, a la vez que han impactado en las organizaciones modificando sus estructuras (Claver y González, 1998; Pérez Valls *et al.*, 2013, 2016), posibilitando a las empresas responder a las condiciones cambiantes del mercado (Buhalis, 1998, 2013; Golden y Powell, 2000, 2004; Buhalis y Law, 2008). Las estructuras organizativas que se adaptan rápidamente a los cambios del entorno son esenciales para la supervivencia y el éxito de una empresa, lo que es de vital importancia en el ámbito del sector del turismo en países con frecuentes cambios políticos y

económicos, como es el caso de Brasil.

En los últimos treinta años, a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, se ha generado un nuevo marco teórico. La flexibilidad en las empresas, concebida como un conjunto de estrategias que permite y capacita a las empresas a adaptarse al entorno, pasa a tener un papel fundamental en las organizaciones. La adaptación a la situación del entorno económico y empresarial en constantes cambios e incertidumbre requiere que las organizaciones presenten una estructura más flexible y se centren en sus competencias clave. Por ello, el disponer de puestos de trabajo flexibles, así como tener una estructura organizativa flexible se convierte en elemento esencial para establecer ventajas competitivas e incrementar la capacidad de competir de la empresa (Cervantes, 2005; Gándara *et al.*, 2007; Vela *et al.*, 2014; Fernández *et al.*, 2015).

Hoy en día, las formas organizativas novedosas se caracterizan por su flexibilidad, para poder dar respuesta a las demandas de un entorno dinámico y muy competitivo. Así, el denominador común en los nuevos diseños organizativos pasa a ser la flexibilidad de la estructura, no solo interna, sino también externa. Estudios de diferentes autores (Atkinson, 1984; Whittington *et al.*, 1999; Pettigrew *et al.*, 2000; Ruiz y Ruiz, 2003; Martínez y Pérez, 2003; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a; Bloom *et al.*, 2014; Brito *et al.*, 2014), indican que se puede hablar de tres grupos o dimensiones de flexibilidad de la estructura: flexibilidad de recursos humanos (laboral o de puestos), flexibilidad interna de la estructura y flexibilidad externa de la estructura.

En relación a las TIC y flexibilidad en la empresa, distintos estudios (Hempell y Zwick, 2005; Navarrete *et al.*, 2009; Gu y Jung, 2013) apuntan que las TIC estimulan las innovaciones de productos y de procesos al hacerlo con flexibilidad organizativa. Además, la facilidad de acceso y comunicación y las distintas y más versátiles formas de cooperación entre grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa suponen mejoras en la eficiencia y productividad, además de una flexibilidad en las organizaciones no observada antes del desarrollo de las TIC en las empresas (Hempell y Zwick, 2005). Sin embargo, no existen estudios que evidencien empíricamente la relación entre TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados de la empresa, ni tampoco estudios que analicen el

efecto mediador que puede tener la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación entre TIC y resultados empresariales.

A pesar de los distintos estudios publicados en los últimos años sobre el desarrollo de las nuevas formas organizativas y su relación con los resultados empresariales, muchas de las afirmaciones y evidencias demostradas se basan en estudios de empresas concretas e innovadoras y sin considerar el marco institucional y normativo o el tipo de actividad que desarrollan. Por otro lado, la mayoría de los estudios analizan de forma parcial la flexibilidad de la estructura organizativa, sin considerar sus distintas dimensiones en el análisis y la relación de éstas con los resultados de la empresa. De forma adicional, tampoco existen estudios en los que empíricamente se contraste qué características concretas presentan estas estructuras novedosas y por tanto qué prácticas las podrían conformar. Asimismo, existen pocos estudios sobre prácticas flexibles en empresas de servicios, y más concretamente, en el sector turístico.

Por lo tanto, el objetivo central de esta Tesis Doctoral es analizar la relación que existe entre el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) y las diferentes dimensiones de flexibilidad de la estructura organizativa, así como de estas últimas en los resultados de las agencias TMC y DMC de Brasil. Para la consecución de este objetivo, se han planteado diferentes modelos, con sus correspondientes objetivos específicos, que se detallan a continuación.

✓ *Primer modelo.* Plantea la relación entre uso de TIC con las diferentes dimensiones de flexibilidad de la estructura organizativa *de las agencias TMC y DMC.*

- *Primer objetivo específico.* Elaborar y validar la escala de medida uso de TIC.
- *Segundo objetivo específico:* Elaborar y validar la escala de medida de flexibilidad de la estructura organizativa.
- *Tercer objetivo específico.* Determinar la relación entre uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa.

- ✓ *Segundo modelo.* Plantea la relación entre las diferentes dimensiones de flexibilidad de la estructura organizativa de las agencias TMC y DMC con los resultados que estas agencias obtienen.
 - *Cuarto objetivo específico.* Elaborar y validar la escala de medida de los resultados de las agencias TMC y DMC.
 - *Quinto objetivo específico.* Determinar la relación entre flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las agencias TMC y DMC.
- ✓ *Tercer modelo.* Plantea la relación entre el uso de las TIC con las distintas dimensiones de flexibilidad de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC y la relación de éstas, con los resultados de estas agencias.
- ✓ *Cuarto modelo.* Plantea el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación entre el uso de TIC y los resultados de las agencias TMC y DMC.
 - *Sexto objetivo específico.* Determinar el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación entre uso de TIC y los resultados de las agencias TMC y DMC.

Respecto a los enfoques metodológicos utilizados para abordar el estudio de las TIC y la flexibilidad de la estructura organizativa, se ha profundizado en primer lugar en la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual se ha convertido en las dos últimas décadas en uno de los paradigmas más influyentes en el marco de la Dirección Estratégica. Sin embargo, algunos investigadores consideran que esta perspectiva no es suficiente para explicar y lograr una ventaja competitiva, por lo que se considera de forma adicional el Enfoque de Capacidades Dinámicas y la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento. Además, como perspectivas complementarias se han utilizado, por ser ambas plenamente aceptadas y consideradas en el ámbito de las TIC, la Teoría de Uso y Gratificaciones y la Teoría de Aceptación Tecnológica.

La muestra de empresas utilizada está formada por 170 agencias TMC y DMC brasileñas, con una tasa de respuesta conjunta del 66% (población de 258 agencias),

distribuidas por todas las regiones de Brasil. En cuanto a la distribución de la muestra por actividad, hay que señalar que cada agencia TMC y DMC del segmento de turismo de negocios y eventos brasileño puede actuar en más de una actividad simultáneamente (corporativo, incentivos y eventos). En esta investigación, se consideran todas las actividades realizadas por las agencias TMC y DMC.

La presentación y análisis de los resultados de la Tesis Doctoral se ha estructurado siguiendo distintas fases, utilizando para realizar los análisis exploratorios el programa estadístico SPSS, versión 22, y para los análisis factoriales confirmatorios el programa EQS, versión 6.1 para Windows.

En cuanto al primer modelo planteado (relación entre uso de TIC y flexibilidad de la estructura), en primer lugar, se ha procedido a validar la escala uso de los distintos sistemas/aplicaciones y recursos tecnológicos de las agencias TMC y DMC, y a partir de los resultados obtenidos, se ha concluido que el modelo que conjuga de manera más eficiente los principios de parsimonia y ajuste es un Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio con cuatro dimensiones de Primer Orden. No obstante, en función de los resultados obtenidos, se ha estimado un Modelo de Análisis Factorial confirmatorio de Segundo Orden con cuatro dimensiones de Primer Orden, lo que nos lleva a concluir que, para las agencias analizadas en este estudio, las variables representativas de uso de TIC proceden de cuatro grupos: viajes corporativos, gestión de agencias, auto-reservas y eventos y negocios; y, además, que los tres primeros grupos pueden considerarse como un todo que se ha denominado como viajes corporativos y gestión de agencias.

Continuando con el primer modelo planteado, una vez definida la escala uso de TIC, se ha procedido a validar la escala flexibilidad de la estructura organizativa. Los valores obtenidos indican que, en primer lugar, los ítems correspondientes a la flexibilidad de la estructura organizativa de las agencias TMC y DMC se distribuyen en cinco dimensiones de primer orden: flexibilidad interna de puestos, flexibilidad externa de puestos, horizontalidad, descentralización y flexibilidad externa de la estructura. En segundo lugar y en función de los resultados obtenidos, se ha estimado un modelo de segundo orden, resultando que dos dimensiones (horizontalidad y descentralización) conforman una dimensión de segundo orden, denominada flexibilidad interna de la estructura.

Tras la validación de la escala de las variables uso de TIC y flexibilidad de la estructura organizativa, y para poder analizar el segundo modelo planteado (relación entre flexibilidad de la estructura y resultados de la empresa) se ha procedido a validar la escala de resultados de la empresa. Llevado a cabo el estudio de validación de la escala, con la información y valores obtenidos se concluye, en primer lugar, que los resultados de la empresa pueden agruparse en tres dimensiones: relaciones externas, resultados financieros e innovaciones y, en segundo lugar, que estas tres dimensiones se agrupan en un factor de segundo orden denominado resultados de la empresa.

Una vez validadas las escalas de las variables de la investigación -Uso TIC, Flexibilidad de la Estructura Organizativa y Resultados de la Empresa-, se ha analizado la relación entre el uso de los distintos sistemas/recursos tecnológicos y la intensidad de uso de la flexibilidad de la estructura organizativa en las agencias TMC y DMC (primer modelo planteado). Respecto a los antecedentes de la flexibilidad de la estructura organizativa, los resultados nos permiten afirmar que cuanto mayor es el uso de TIC de gestión de viajes corporativos y gestión de agencias -sistemas y recursos tecnológicos para la gestión de los viajes de negocios y/o incentivos de los clientes corporativos, gestión administrativa y de reservas de viajes, auto-búsqueda, auto-reservas y emisión de viajes-, mayor es la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos en las agencias TMC y DMC, así como también es mayor la intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura. Mientras que, la relación entre el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y la intensidad de uso de flexibilidad externa de puestos es estadísticamente significativo, pero al contrario de lo esperado influye negativamente. En cuanto a los sistemas y recursos tecnológicos para la gestión de eventos de clientes corporativos y de inteligencia de negocios en las agencias, cuanto mayor es el uso de estas TIC, mayor es la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos, así como también es mayor la intensidad de uso de la flexibilidad externa de la estructura.

Estos datos apoyan el primer modelo de investigación propuesto en la Tesis Doctoral, y evidencian que el mayor uso de los sistemas y recursos tecnológicos existentes en las agencias TMC y DMC, de gestión de viajes corporativos/negocios y/o incentivos, gestión administrativa y de reservas de clientes corporativos, facilita el trabajo

e intensifica el uso de las prácticas que generan flexibilidad interna en estas empresas, tanto de puestos como de estructura, apoyando de esta forma la literatura que pone de manifiesto los cambios que han causado las TIC en los procesos organizacionales de las empresas, en las habilidades y patrones de trabajo de los empleados y en las estructuras organizacionales, lo cual está en línea con lo apuntado por algunos autores (Urra y Vergara, 2015). El mayor uso de estas TIC favorecerá la flexibilidad interna de puestos, a través de la rotación horizontal y rotación vertical de funciones, equipos polivalentes y mayor coordinación y rapidez en la mejora y soluciones de problemas. Además, el uso de TIC en la gestión ordinaria de la empresa, favorecerá las prácticas flexibles orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, lo que se traducirá en una mayor satisfacción y compromiso en el desarrollo de su actividad y en última instancia en los resultados de la empresa, lo cual estaría apoyado por los trabajos realizados por distintos autores (Verdú y Gómez, 2009; Pérez *et al.*, 2017a, 2017b).

Respecto a la relación entre el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias, y la flexibilidad externa de puestos de trabajo, aunque significativa, no puede establecerse una relación positiva entre estas variables. La razón de este resultado podría encontrarse en el hecho de que los recursos y sistemas tecnológicos aplicados a la gestión interna de las agencias son utilizados principalmente por trabajadores internos, caracterizados por su polivalencia y por disponer de conocimientos y habilidades propios en el uso de determinada tecnología y aplicaciones. Por ello, un mayor uso de este tipo de TIC no intensificará la utilización de trabajadores ajenos a la plantilla, sino todo lo contrario. Esta argumentación estaría apoyada por la literatura que indica que las actividades que son relevantes y críticas en la empresa son desempeñadas por sus trabajadores permanentes, mientras que para las periféricas se utilizan los servicios de personal autónomo y subcontratación, permitiendo concentrar sus recursos y esfuerzos en el desarrollo de los empleados clave (Patterson y Pinch, 1995; Martínez *et al.*, 2007c; Vela *et al.*, 2011).

En cuanto al uso de TIC para gestión de eventos de clientes corporativos y de inteligencia de negocios de las agencias TMC y DMC, los resultados indican que cuanto mayor es el uso de los sistemas y recursos tecnológicos por las agencias TMC y DMC –

para la gestión de eventos de los clientes corporativos y la inteligencia de negocios (BI – *Business Intelligence*)- mayor es la intensidad de uso de la flexibilidad externa de puestos. Este resultado se encuentra en línea con la literatura (Matusik y Hill, 1998; Belcourt, 2006; Jiang *et al.*, 2006) que pone de manifiesto que el uso de alta tecnología facilita el flujo de información y comunicación tanto interna como externamente, favoreciendo la subcontratación de profesionales externos que permitan reducir el coste laboral y posibiliten el acceso a conocimientos ajenos a los internos de la empresa (Belcourt, 2006; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a). La gestión de eventos y negocios en este tipo de empresas requiere en muchos casos, conocimientos especializados para el desarrollo del negocio, siendo necesario subcontratar profesionales o disponer de personal autónomo que aporte dichos conocimientos y que incluso favorezcan la innovación (Jiang *et al.*, 2006). Además, disponer de TIC avanzadas en la gestión de eventos y de sistemas *Business Intelligence* no solo facilitará la transmisión de información, sino también la dirección, coordinación y el control de las actividades cedidas o subcontratadas.

Sobre los resultados obtenidos en la relación entre uso de TIC de gestión de eventos de clientes y de inteligencia de negocios en las agencias TMC y DMC y la flexibilidad externa de la estructura, se puede afirmar que este tipo de TIC intensifica las prácticas de cooperación inter-organizativa de estas agencias. Este resultado está en línea con estudios como el de Golden y Powell (2000, 2004), evidenciando que la cooperación inter-organizativa requiere fluidez en información inter-organizativa que facilite la capacidad de respuesta, lo cual se verá favorecido por el uso de estas TIC, a la vez que aplicaciones que favorezcan la colaboración o asociación. Las agencias TMC y DMC son empresas que poseen el perfil de intermediarias, ya que por su propio proceso de gestión se tienen que relacionar con una variedad de proveedores y con clientes corporativos de distintos sectores. En este sentido, se pone de manifiesto que la relación inter-organizativa entre socios será más fácil y flexible con el uso de estas TIC, que es uno de los recursos más importantes de estas empresas. Además, los resultados obtenidos, están apoyados por estudios como los de Martínez-Sánchez *et al.* (2009b), Vela *et al.* (2011, 2014), Brito *et al.* (2014), quienes ponen de manifiesto que las empresas con alta tecnología, en nivel y uso, como son las agencias TMC y DMC, establecen cada vez más

relaciones de cooperación con proveedores externos en áreas que conocen pero en las que no están especializadas, al igual que en otros tipos de actividades de la cadena de valor. O estudios como los de Hempell y Zwick (2005) y García *et al.* (2018), quienes han apuntado que las TIC estimulan las innovaciones de productos y de procesos a través de la cooperación, favorecidas por la flexibilidad organizativa.

En el segundo modelo planteado en esta investigación, se evidencia la no significatividad en la relación flexibilidad interna de puestos de trabajo y en la relación flexibilidad externa de puestos con los resultados de las agencias TMC y DMC. Sin embargo, respecto a la intensidad de uso de la flexibilidad interna de la estructura en estas agencias, los datos obtenidos ponen de manifiesto que cuanto mayor es el uso de las prácticas flexibles que permiten a los trabajadores agruparse y autogestionarse por proyectos, respecto al método y a la programación del trabajo y con control de objetivos, mayor es el resultado de estas agencias. Igualmente, el mayor uso de la flexibilidad externa de la estructura a través de la cooperación inter-organizativa con clientes, proveedores y socios, también implica un mayor resultado en dichas agencias.

Respecto a la relación entre flexibilidad interna de puestos de trabajo y los resultados de las agencias TMC y DMC, estudios como los realizados por Drucker (2000), Vela (2007) y Fernández *et al.* (2015), han puesto de manifiesto que los empleados internos y permanentes de una empresa, cuyos conocimientos son críticos y que se caracterizan por su versatilidad y discreción en la ejecución de las tareas, van a ser de vital importancia para la empresa a la hora de ajustar las destrezas y habilidades de los empleados y por ello, resultarán muy beneficiosos. Sin embargo, la no significatividad estadística de la relación podría estar justificado por el hecho de tratarse de empresas que se encuentran en un país de economía emergente como es Brasil, es decir, empresas que no presentan las características de empresas de países avanzados, que suelen ser el referente más común y adecuado para el estudio de las organizaciones y en concreto de la flexibilidad organizativa. Por otro lado, y como ya se apuntó, no hay que olvidar que, aunque hasta no hace mucho el sector turístico destacaba por presentar tasas significativamente elevadas en la contratación de empleo no estándar (Berkhout y Van den Berg, 2010), hoy en día es habitual la contratación de personal con media y alta

cualificación, pero todavía no es tan habitual en países de economías emergentes, como es Brasil, con su normativa particular al respecto, la aplicación de prácticas de flexibilidad interna de puestos, siendo muy escaso el uso que se hace de algunas de las prácticas asociadas a la flexibilidad interna. También, en cuanto a la ausencia de relación entre la intensidad de uso de la flexibilidad interna de puestos y los resultados de estas agencias, los datos obtenidos vienen a apoyar las conclusiones a las que llegan otros trabajos en los que se analiza el impacto que tienen distintas dimensiones de flexibilidad en los resultados (Gilley y Rasheed, 2000) poniéndose de manifiesto que no es la cantidad lo que influye en los resultados, sino la forma en que se gestionan las prácticas flexibles utilizadas, lo cual podría justificar la ausencia de relación.

En cuanto al efecto que una mayor utilización de trabajadores externos, como subcontratación y autónomos, puede tener en los resultados de las agencias TMC y DMC, los datos obtenidos también estarían apoyados por los argumentos planteados anteriormente. En este caso, aunque es más habitual el uso de prácticas asociadas a la flexibilidad externa de puestos, su falta de significatividad puede deberse a que, como ya se ha argumentado (Gilley y Rasheed, 2000), no es la cantidad de práctica o prácticas lo que influye en los resultados obtenidos por estas agencias, sino la forma en que se gestionan estas prácticas flexibles. Además, dado que se trata de un país de economía emergente, puede que existan otros factores no considerados en el estudio que puedan afectar a la flexibilidad externa de puestos y por tanto a su relación con los resultados, lo cual estaría apoyado por aquellos trabajos que se han centrado en analizar cómo influyen determinadas variables en el mayor o menor uso que se hace de los distintos tipos de flexibilidad, entre las cabe destacar la antigüedad y el tamaño de la empresa (Cappelli y Neumark, 2004; Arvanitis, 2005; Verdú Jover *et al.*, 2006).

Analizada la relación entre flexibilidad interna de la estructura y resultados de las agencias TMC y DMC, los resultados evidencian que la intensidad de uso de las prácticas flexibles en la estructura organizativa interna está relacionada positivamente con los resultados de dichas agencias. Este resultado estaría apoyado por estudios, como los realizados por Verdú Jover (2002), Ruiz *et al.* (2003), Ruiz y Ruiz (2003) y Vela (2007), entre otros, que indican que estas prácticas proporcionan a los trabajadores autonomía

en la ejecución de sus tareas y en la toma de decisiones operativas y estratégicas. Más reciente, Whyman *et al.* (2014), afirma que es vital que las empresas sepan que posibilitando flexibilidad a sus empleados y equipos, tendrán más probabilidad de ser más rentables. La organización del trabajo en torno a procesos de negocio o flujos y no en torno a tareas, facilita el enlace de las actividades de los empleados con las necesidades de los clientes y proveedores (Hammer y Champy, 1995; Lorino, 1995), poniéndose de manifiesto en este trabajo que mejora los resultados de las agencias TMC y DMC.

La horizontalidad, donde el equipo de trabajo sustituye al departamento potenciando la flexibilidad, la innovación, la responsabilidad y el carácter emprendedor del factor humano (Hodge *et al.*, 1998; Gándara *et al.*, 2007), va a aumentar el resultado de estas agencias. De igual forma, la reducción de niveles jerárquicos va a favorecer el desarrollo de nuevas habilidades de los empleados (Pérez Valls *et al.*, 2016) y proporcionar un mayor acercamiento al cliente corporativo y una respuesta más rápida y flexible a la demanda, potenciando la obtención de mejores resultados. Igualmente, la descentralización de la estructura a través de transferencia de poder y responsabilidad en el proceso de toma de decisiones, que son aspectos clave para poder responder de forma rápida al entorno (Camisón, 1999; Ruiz *et al.*, 2003; Bloom *et al.*, 2014), y en concreto al entorno muy dinámico de las agencias TMC y DMC, también tendrá un efecto positivo en los resultados de estas agencias.

En la relación flexibilidad externa de la estructura y resultados de las agencias TMC y DMC, se evidencia que la intensidad de uso de las prácticas de flexibilidad externa de la estructura, que implican cooperación en actividades conjuntas entre los socios y/o agentes de la cadena de valor, está relacionada positivamente con los resultados de dichas agencias. Este resultado se sustenta en distintos estudios que afirman que la cooperación entre las empresas puede aumentar la ventaja competitiva (Cravens *et al.*, 1993; Martínez-Sánchez *et al.*, 2014), otros que apuntan que puede mejorar el resultado operativo (Frohlich y Westbrook, 2001; Martínez y Pérez, 2003; Simatupang y Sridharan, 2005; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b), o extender y ampliar bases de conocimiento (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b). Además, las relaciones inter-organizacionales cooperativas en las agencias TMC y DMC, permitirán que estas empresas se beneficien de

los activos en poder de diferentes socios para mejorar el crecimiento y la rentabilidad (Combs y Ketchen, 1999; Vela, 2007; Brito *et al.*, 2014) o para desarrollar nuevos productos o servicios, favoreciendo la innovación (Martínez y Pérez, 2002, 2003).

Llegados a este punto en la investigación, se ha planteado un modelo de análisis conjunto sobre uso de TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados de las agencias TMC y DMC, el cual vuelve a confirmar los datos obtenidos anteriormente. También en este modelo conjunto se obtienen unos parámetros e índice de fiabilidad similares a los obtenidos en los modelos parciales, lo que viene a apoyar el ajuste del modelo planteado y la estabilidad de los parámetros estimados.

Además, tanto en el segundo modelo parcial como en el modelo conjunto, se ha incorporado el tamaño y la antigüedad de estas agencias como variables de control. Los datos obtenidos no nos permiten afirmar que estas dos variables estén relacionadas con los resultados de las agencias, ya que los parámetros estimados no presentan significación estadística.

Por último y para terminar con el análisis empírico, se estudia el efecto mediador de la flexibilidad de la estructura organizativa en la relación uso de TIC y resultados de las agencias TMC y DMC. En cuanto a la flexibilidad de la estructura organizativa como variable mediadora, se plantean dos modelos para analizar el efecto mediador. Un primer modelo, que analiza si la flexibilidad externa de la estructura es una variable que media en la relación uso de TIC para la gestión de eventos y negocios y los resultados de las agencias TMC y DMC. El segundo modelo estudia el efecto mediador de la flexibilidad interna de la estructura en la relación entre uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de dichas agencias. En estos dos modelos también se incorpora el efecto del tamaño y antigüedad de las empresas, como variable de control sobre los resultados de las agencias TMC y DMC.

En cuanto al primer modelo mediador, los datos obtenidos confirman que la flexibilidad externa de la estructura es una variable que media en la relación uso de TIC para gestión de eventos y negocios y los resultados de las agencias TMC, es decir, que potencia el efecto de las TIC en los resultados de estas agencias. Por tanto, el uso de TIC

para la gestión de eventos y negocios favorece el uso de prácticas de flexibilidad externa de la estructura, una flexibilidad que a su vez es un importante predictor de los resultados de la empresa.

Se concluye que con el uso efectivo de estas TIC se obtiene una mayor productividad no solo por la inversión inicial en tecnología y en sistemas de información y en conocimientos, sino también por la inversión en nuevas formas de gestión en su estructura organizativa (Martin y Omrani, 2014; Botello *et al.*, 2015). Es decir, el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios, va a favorecer la flexibilidad externa de la estructura, la cual incrementará el efecto de las TIC en los resultados de las agencias. Estas empresas con tecnología y sistemas avanzados establecen cada vez más relaciones de cooperación con proveedores externos para obtener la tecnología y conocimientos en áreas que conocen, pero en las que no están especializadas (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b). Así pues, se puede afirmar, que la flexibilidad externa de la estructura es un mecanismo a través del cual el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios tiene un mayor efecto en los resultados de las agencias TMC y DMC.

Respecto al segundo modelo mediador, los datos obtenidos evidencian que la flexibilidad interna de la estructura es una variable mediadora entre el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de la empresa. Los datos apoyan la función mediadora de la flexibilidad interna de la estructura e indican que, en dicha relación, el uso de las tecnologías de información y comunicación de viajes corporativos y gestión de agencias constituyen un factor explicativo de los resultados de las agencias estudiadas, medido a través de la flexibilidad interna de la estructura. Es decir, el uso de TIC en los viajes corporativos y gestión de agencias favorece el uso de prácticas de flexibilidad interna de la estructura, una flexibilidad que a su vez es un importante predictor de los resultados de la empresa.

Así pues, se puede afirmar que la flexibilidad interna de la estructura favorece la obtención de mejores resultados, ya que posibilita el ahorro de costes laborales a la vez que permite mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados, reduciendo el trabajo monótono y repetitivo, y repercutiendo en una mayor productividad (Vela *et al.*, 2011). Además, la flexibilidad interna de la estructura en las agencias TMC y DMC, favorecida por

el uso de TIC, aumenta el enriquecimiento en el contenido y variedad de las tareas a realizar, lo que se traduce en una mayor identificación del empleado con el negocio, en una mejora del trabajo en equipo, mejora de la imagen de la empresa y en última instancia los resultados de estas empresas (Vela *et al.*, 2014). No hay que olvidar, que los procesos de decisión y comunicación en la gestión interna de las agencias TMC y DMC son un atributo muy importante relacionado con la flexibilidad interna de la estructura. En este sentido, la fluidez de comunicación aumenta con el uso de TIC en la gestión interna y permite que estas agencias se acerquen mejor y más rápido al cliente, además de favorecer los equipos multifuncionales con autonomía y responsabilidad en la adopción de decisiones (Verdú Jover, 2002; Ruiz *et al.*, 2003; Ruiz y Ruiz, 2003; Bloom *et al.*, 2014), lo que potenciará el efecto de las TIC en los resultados de estas agencias. Por todo ello, se puede afirmar que la flexibilidad interna de la estructura es un mecanismo a través del cual el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias se traduce en unos mayores resultados en las agencias TMC y DMC.

Una vez expuestos los resultados más relevantes, se recogen a continuación a las *principales contribuciones* de esta Tesis Doctoral en el análisis de uso de TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados en las agencias TMC y DMC:

- Una primera contribución es la obtención de una base única de empresas (agencias TMC y DMC) inexistente hasta el momento, como punto de partida para la obtención de una base de datos relativa a las agencias que actúan en el segmento de turismo de negocios y eventos de Brasil. Esta base contiene, además de los datos que identifican a cada agencia, información sobre el tipo de actividad/actividades que realizan, sobre los distintos sistemas y recursos tecnológicos que utiliza en sus actividades, y sobre las prácticas flexibles utilizadas en relación a su estructura organizativa, tanto de puestos, como las relativas a la estructura interna y externa de las agencias TMC y DMC.
- En segundo lugar, la investigación pone de manifiesto que el mayor uso de los sistemas y recursos tecnológicos de gestión de viajes corporativos/incentivos, gestión administrativa y de reservas de clientes corporativos, facilita el trabajo y favorece el uso de las prácticas que generan flexibilidad interna en las agencias TMC y DMC, tanto interna de puestos, como interna de la estructura. Este resultado va a tener

implicaciones para la empresa. La gerencia de estas empresas debe favorecer y apoyar el uso de TIC de viajes corporativos y gestión de agencias si quiere potenciar la flexibilidad tanto interna de puestos como interna de la estructura. El uso de este tipo de TIC se convierte, en un importante antecedente de la flexibilidad, paso previo a conseguir con éxito una organización del trabajo en torno a procesos o proyectos, la autogestión de los equipos, el control por objetivos y la autonomía en la ejecución del trabajo, y en la toma de decisiones. El uso de TIC específicas para la gestión ordinaria de la agencia va a favorecer la rotación de funciones (vertical y horizontal) entre los trabajadores, la polivalencia, la mayor coordinación y rapidez en la mejora y solución de problemas, por ello las agencias tienen que invertir en este tipo de TIC y aplicaciones necesarias, además de invertir en formación si quieren que sus políticas de flexibilidad interna tengan éxito. Asimismo, la gerencia no debe olvidar que el uso de estas TIC favorece las prácticas flexibles orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores lo que influye, en su satisfacción y compromiso, en el desarrollo de su actividad y, por tanto, en los resultados de las agencias TMC y DMC.

- En tercer lugar, se observa una relación negativa entre uso TIC de gestión de agencias y viajes corporativos y flexibilidad externa de puestos. Esto podría indicar que los recursos y sistemas tecnológicos aplicados a la gestión interna de las agencias son utilizados principalmente por trabajadores internos, caracterizados por su polivalencia y por disponer de conocimientos y habilidades propios en el uso de determinada tecnología y aplicaciones, sobre los que la empresa deberá prestar especial atención.
- En cuarto lugar, se evidencia que el uso de TIC de viajes gestión de eventos y de inteligencia de negocios de las agencias TMC y DMC, favorecen el uso de prácticas asociadas a la flexibilidad externa de puestos. Estas agencias requieren conocimientos especializados para el desarrollo del negocio, que en ocasiones no les resulta rentable adquirir de forma interna, resultado más eficiente y económico subcontratar o disponer de personal autónomo que aporte dichos conocimientos y que incluso favorezcan la innovación. Por tanto, la gerencia de estas agencias deberá implantar y potenciar el uso de este tipo de tecnología y aplicaciones si quiere proceder con éxito en la subcontratación de profesionales externos, facilitando a su vez el flujo de

información y comunicación, y la coordinación y control de las tareas delegadas o cedidas.

- De forma adicional, el uso de TIC de gestión de eventos y de inteligencia de negocios va a favorecer la cooperación inter-organizativa, entendida como las actividades conjuntas entre los socios de las agencias, para lograr metas mutuamente compatibles que de otro modo serían inviables o costosas. La cooperación inter-organizativa requiere fluidez en la información y comunicación entre empresas y tecnología y sistemas relativamente avanzados que permitan la colaboración con éxito. Puesto que la cooperación inter-organizativa entre socios será más fácil y flexible con el uso de este tipo de TIC, la gerencia de las agencias TMC y DMC debería considerar la implantación y formación en el uso de las TIC de gestión de eventos y de inteligencia de negocios como un requisito previo al establecimiento de políticas de cooperación inter-organizativas.
- En quinto lugar, la investigación no nos permite afirmar que exista relación entre la flexibilidad interna de puestos (y la flexibilidad externa de puestos) y los resultados de las agencias TMC y DMC. Bien es cierto, que las empresas objeto de estudio se encuentran en un país de economía emergente, y que por tanto no presentan las características de las empresas de países avanzados, que suelen ser el referente más utilizado en los estudios de flexibilidad organizativa. La falta de significatividad puede indicar que no es la cantidad de práctica o prácticas lo que influye en los resultados obtenidos, sino la forma en que se gestionan estas prácticas flexibles en las agencias TMC y DMC. Quizás, una mejor gestión de las prácticas asociadas a la flexibilidad interna y externa pueda cambiar la percepción del empleado en cuanto a la utilización de la misma y hacer variar los resultados de estas relaciones. Este argumento llevaría a plantearse una reflexión por parte de la dirección de las agencias TMC y DMC sobre la calidad en la implantación y gestión de dichas medidas, al objeto de mejorar los resultados alcanzados con las mismas.
- En sexto lugar, se pone de manifiesto que las prácticas que proporcionan a los trabajadores autonomía en la ejecución de sus tareas y en la toma de decisiones, que les permiten organizarse en torno a procesos de negocio o flujos, van a facilitar su

relación y enlace con las necesidades de clientes y proveedores, mejorando los resultados de estas agencias. Estos resultados evidencian que tanto la horizontalidad, como la descentralización y la reducción de niveles jerárquicos potencian la flexibilidad de actuación de los empleados, incrementando la responsabilidad y carácter emprendedor del factor humano, facilitando la innovación y favoreciendo los resultados de las agencias TMC y DMC. Asimismo, la cooperación en actividades conjuntas entre los socios y/o agentes de la cadena de valor, va a permitir ampliar la base de conocimientos y favorecer la innovación.

- En séptimo y último lugar, se ha confirmado que la flexibilidad de la estructura organizativa es un mecanismo mediador, a través del cual el uso de TIC tiene un mayor efecto en los resultados de las agencias TMC y DMC. Con el uso de TIC para la gestión de eventos y negocios se van a obtener mayores resultados, no solo por los derivados de la inversión inicial en este tipo de tecnología y sistemas, sino porque va a favorecer la cooperación inter-organizativa, la cual potenciará el efecto de estas TIC en los resultados de las agencias. De forma similar, la flexibilidad interna de la estructura va a mediar la relación entre uso de TIC para viajes corporativos y gestión de agencias y los resultados de las agencias TMC y DMC, incrementando el efecto de estas TIC en los resultados de estas agencias. Estas conclusiones nos llevan a sugerir la necesidad de establecer un sistema de prácticas en las empresas que generen la flexibilidad de la estructura requerida para que la implantación y uso de TIC en las agencias TMC y DMC tenga un efecto positivo mayor en los resultados de estas agencias. De esta manera, la relación inter-organizativa entre los socios, será más flexible por el mayor uso de recursos avanzados en tecnología y sistemas, potenciando el efecto de estas TIC en los resultados de estas agencias. A su vez, la implantación de TIC para la gestión de agencias y viajes corporativos aumentará la fluidez de comunicación y permitirá que estas empresas se acerquen mejor y más rápido a los clientes, además de favorecer los equipos multifuncionales con autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, lo que potenciará también los resultados de estas agencias.

Por último, hay que destacar que la investigación se ha realizado para el segmento de viajes corporativos, incentivos y eventos (MICE) en un país de economía emergente. El

estudio sobre uso de TIC, flexibilidad de la estructura organizativa y resultados en las agencias TMC y DMC debe explicarse y entenderse en el ámbito de un país particular – Brasil-, con su propia dinámica institucional y normativa, que por sí mismo ya supone una novedad y contribución tanto en el campo empírico como en la literatura académica.

En cuanto a las *limitaciones*, la presente Tesis Doctoral presenta varias, las cuales suponen oportunidades para futuros estudios.

En primer lugar, se han usado datos transversales y el cuestionario es estructurado y cerrado, lo cual nos ha limitado a la hora de profundizar en las relaciones causales entre variables. Algunos resultados y beneficios asociados a los distintos tipos de flexibilidad de la estructura tienen un carácter estratégico y se hacen patentes a largo plazo, por lo que es posible que no se hayan podido manifestar en este estudio de corte transversal. Futuros estudios deberían utilizar datos longitudinales para confirmar la dirección de causalidad. Un diseño cualitativo de la investigación también ayudaría a entender mejor las relaciones entre el uso de TIC, la flexibilidad de la estructura organizativa y resultados.

Por otro lado, la muestra utilizada es pequeña lo que supone una limitación para la utilización de determinadas técnicas estadísticas y la significatividad de las relaciones encontradas. No obstante, dado que la tasa de respuesta es relativamente alta, se considera que la muestra es una representación adecuada, al menos para el sector analizado. Otros estudios podrían considerar muestras más amplias para contrastar la validez en un mayor número de sectores. En este sentido, puede ser deseable para futuras investigaciones ampliar el estudio a empresas que pertenezcan a entornos diversos, en lugar de trabajar con empresas del mismo entorno, porque quizás los estudios con mayor variedad de sectores sean útiles para establecer comparaciones de resultados y generalizaciones y puedan ayudar identificar mejor las relaciones causales entre las prácticas de flexibilidad de la estructura organizativa y los resultados de las empresas en Brasil.

En cuanto al uso de percepciones directivas para evaluar los resultados de la empresa, también puede considerarse como una limitación, lo cual implicará que estos resultados sean validados en estudios posteriores. Además, no se consideran las

percepciones de los trabajadores en el estudio, solo las de los directivos. Futuros estudios podrían contribuir a esta línea de trabajo con la incorporación de variables que indiquen valoraciones subjetivas de los empleados y las relaciones con distintas prácticas de flexibilidad, al objeto de acercarnos más y mejor a la realidad.

También hay que considerar, que el estudio se ha realizado para el segmento de viajes corporativos, incentivos y eventos (MICE) en un país de economía emergente, lo cual implica que los resultados obtenidos se han interpretado dentro del contexto socio económico brasileño. El estudio de la flexibilidad de los recursos humanos y flexibilidad de la estructura organizativa se ha llevado a cabo en un país concreto, con su propia normativa y características institucionales. Consecuentemente, sería conveniente que se realizasen réplicas de este estudio en otros países para poder realizar análisis comparativos de los resultados obtenidos. De forma adicional, estos resultados en el contexto de Brasil se circunscriben a empresas de un único sector y en concreto del sector servicios. La mayor estacionalidad, variabilidad de la demanda y dinamismo del sector podrían afectar a los resultados obtenidos. En este sentido futuros estudios deberían considerar el efecto de estas variables en los resultados obtenidos.

Finalmente, indicar la existencia de posibles *futuras líneas de investigación* con las que continuar el trabajo iniciado en la presente Tesis Doctoral. Así, en primer lugar, además de la necesidad de utilizar datos longitudinales para permitir analizar las relaciones de causalidad que los estudios de corte transversal únicamente sugieren, se plantea incluir el efecto moderador del dinamismo del entorno en el impacto de las distintas dimensiones de flexibilidad de la estructura organizativa en el resultado. También se podría analizar el efecto que distintas combinaciones de flexibilidad, tanto de puestos como de estructura, puede tener en los resultados de estas agencias.

Asimismo, se podría profundizar en el estudio con un mayor número de empresas, pertenecientes a diversos sectores, al objeto de poder generalizar, además de hacer comparaciones, e identificar de forma amplia las relaciones causales entre TIC, flexibilidad de la estructura y resultados de las empresas en Brasil.

Por último, la falta de estudios previos de investigación sobre el tema tratado en la presente Tesis Doctoral en países de economía emergente, puede constituir en sí misma una oportunidad para el desarrollo de una futura línea de investigación con el fin de cubrir dicha brecha en la literatura existente.

**CONCLUSIONS,
LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH**

CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

The opening of markets and the globalisation of the economy have led to an increase in corporate mobility. All of this, together with the development of information and communication technology (ICT), has caused firms and professionals to change the way of acting in businesses and the way of connecting with the business environment. The shifting of professionals from different sectors of industry and/or commerce in order to attend meetings, take part in incentive travel, conferences, expositions and events in general has led to a touristic movement, called segment of business tourism and events (MICE).

The MICE segment has been defined in Brazil as *business tourism and events* by the Brazilian Ministry of Tourism, with the touristic segment being the largest contributor to the activity and increase of tourists in Brazilian tourist market. Even though tourism of business and events is not the main reason for traveling to Brazil —third reason for foreign tourists arrival—, the per capita expenses of the business traveller are three times higher than the expenses from any other type of traveller, making it a fundamental support for the sector and a direct impact of 70.57 billion *Reais* to the Brazilian economy (ALAGEV, IEVC/2015).

Being one of the main countries with emerging economies, Brazil has undergone considerable economic development in the last two decades. With new policies and strong social and economic programmes, the Brazilian government pushed for the country to be included in the group of emerging countries (BRICS), resizing global policy. Despite the global economic crisis of 2008-2009, Brazil has managed to recover, having a significant rise in both internal and external sales and gaining international recognition for its growth and economic stability, and was chosen to host two major world events — the 2014 World Cup and the 2016 Olympic Games. This succession of events has given a boost to the economy in general and the travel market in Brazil in particular, with a

higher than expected growth. Thus, in the last ten years, an increase of the flow of professionals and business travellers looking for opportunities in the country has been observed, having a positive impact on the creation of direct and indirect employment, as well as the income rise generated by tourism of business and events itself.

Within the segment of business tourism and events in Brazil, TMC and DMC agencies are specialised organizations, responsible for planning, managing and supplying services typical of corporate travel, incentive travel and events of clients (firms and professionals) for different sectors of industry. These agencies invest in and use high information and communication technology, being very helpful not only in executing ordinary work, but also in advanced features, such as its business intelligence (Mistilis and Dwyer, 2000; Martins and Murad, 2010, 2015). In addition, the use of ICT facilitates and increases the relationship/cooperation with clients and agency suppliers, which makes it possible to find new opportunities in their environment, reduce costs, be able to innovate in products, services or processes and ultimately, improve performance.

New information and communication technology has revolutionized everyday life of business activity in general, and of TMC and DMC agencies in particular (Buhalis, 1998, 2013; Mistilis and Dwyer, 2000; Martins and Murad, 2010, 2015), significantly changing its management and organization during the last decades. In this regard, there are studies indicating that ICTs have contributed to organization flexibility, fostering a change in the nature of organizational limits in work execution, while impacting on organization by modifying its structures (Claver and González, 1998; Pérez Valls *et al.*, 2013, 2016), enabling firms to respond to changeable local conditions of market (Buhalis, 1998, 2013; Golden and Powell, 2000, 2004; Buhalis and Law, 2008). The organizational structures that are quickly adapted to changes in the environment are essential to firms' survival and success, being vitally important within the tourism sector in countries with frequent political and economic changes, as in the case of Brazil.

During the last thirty years, since the development of information and communication technology, a new theoretical framework has been created. Flexibility within firms, understood as a group of strategies, which allows and qualifies firms to adapt to the environment, begins to have a main role in organization. The adaptation to

the situation of an uncertain and continually changing economic and business environment requires organizations to have a more flexible structure and focus on its key competences. Therefore, the fact of having flexible jobs, as well as a flexible organizational structure, becomes an essential part in order to establish competitive advantages and increase the ability to compete of firms (Cervantes, 2005; Gándara *et al.*, 2007; Vela *et al.*, 2014; Fernández *et al.*, 2015).

Nowadays, new organizational forms are characterised by their flexibility in order to meet the demands of a dynamic and highly competitive environment. Thus, the common denominator in new organizational designs becomes the internal and external structure flexibility. Studies from several authors (Atkinson, 1984; Whittington *et al.*, 1999; Pettigrew *et al.*, 2000; Ruiz and Ruiz, 2003; Martínez and Pérez, 2003; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a; Bloom *et al.*, 2014; Brito *et al.*, 2014) show that one can talk about three groups or dimensions of structure flexibility: human resources (labour or jobs) flexibility, internal structure flexibility and external structure flexibility.

Regarding ICTs and business flexibility, different studies (Hempell and Zwick, 2005; Navarrete *et al.*, 2009; Gu and Jung, 2013) indicate that ICTs foster product and process innovations when using organizational flexibility. In addition, the ease of access and communication, and the different and more versatile ways of cooperation between work groups, either within or outside the business, involve improvements in efficiency and productivity, as well as flexibility in organizations not observed before ICT development in businesses (Hempell and Zwick, 2005). Nevertheless, there are not studies empirically demonstrating the relationship between ICT, organizational structure flexibility and firm performance, or analysing the mediator effect that organizational structure flexibility could have on the relationship between ICT and firm performance.

Despite the various published studies about the development of new organizational forms in the last years and its relationship with firm performance, many of the statements and evidence shown are based on studies of particular and innovative firms, without considering the institutional and regulatory framework, or the type of activity developed. On the other hand, most of the studies partially analyse organizational structure flexibility, without considering its different dimensions in analysis and its

relationship with firm performance. Additionally, nor are there studies empirically contrasting what particular features present these new structures, and therefore what practices could make them up. Moreover, there are few studies about flexible practices in service businesses — and more specifically in the tourism sector.

Therefore, the primary objective of this Doctoral Thesis is the analysis of the existing relationship between the use of information and communication technology (ICT) and the different dimensions of organizational structure flexibility, as well as the latter in the performance of Brazilian TMC and DMC agencies. In pursuit of this objective, several models —with appropriate specific objectives— have been contemplated. They are described below.

- ✓ *First model.* It considers the relationship between the use of ICT and the different dimensions of organizational structure flexibility of TMC and DMC agencies.
 - *First specific objective.* Produce and validate the measurement scale of ICT use.
 - *Second specific objective:* Produce and validate the measurement scale of organizational structure flexibility.
 - *Third specific objective.* Determine the relationship between ICT use and organizational structure flexibility.
- ✓ *Second model.* It considers the relationship between the different dimensions of organizational structure flexibility of TMC and DMC agencies and the performance of these agencies.
 - *Fourth specific objective.* Produce and validate the measurement scale of performance of TMC and DMC agencies.
 - *Fifth specific objective.* Determine the relationship between organizational structure flexibility and the performance of TMC and DMC agencies.
- ✓ *Third model.* It considers the relationship between ICT use and the different dimensions of organizational structure flexibility of TMC and DMC agencies, and the relationship between them with the performance of these agencies.

- ✓ *Fourth model.* It considers the mediator effect of organizational structure flexibility in the relationship between ICT use and the performance of TMC and DMC agencies.
 - *Sixth specific objective.* Determine the mediator effect of organizational structure flexibility in the relationship between ICT use and the performance of TMC and DMC agencies.

With regard to the methodological approaches used in order to deal with the study of ICTs and organizational structure flexibility, first of all the Resources-based Theory, and its extension on Capabilities, has been further considered, having become one of the most influential paradigms in the field of Strategic Management in the last two decades. However, some researchers consider that this point of view is not enough in order to explain and secure a competitive advantage. Consequently, the Dynamic Capabilities Approach and Knowledge-Based Theory of the Firm are additionally contemplated. Besides, Uses and Gratifications Theory and Technology Acceptance Theory have been used as complementary perspectives since they are fully accepted and considered in the ICT field.

The sample of firms used is made up of 170 Brazilian TMC and DMC agencies —with a joint response rate of 66% (population of 258 agencies)— spread over all the regions of Brazil. Regarding the sample distribution per activity, it should be noted that each TMC and DMC agency within the Brazilian segment of business tourism and events can perform in more than one activity at the same time (corporate, incentive and events). In this research, all the activities performed by TMC and DMC agencies are considered.

The presentation and analysis of the doctoral thesis results have been structured according to different phases, using the statistical program SPSS, version 22, in order to carry out exploratory analysis, and the program EQS, version 6.1 for Windows, in order to carry out factorial analysis.

With regards to the first model considered (relationship between ICT use and structure flexibility), a validation of the scale 'use of the different systems/applications and technological resources of the TMC and DMC agencies' has been firstly performed. As

of the results obtained, it has been concluded that the model combining in a more efficient way the principles of parsimony and adjust is a Model of Confirmatory Factorial Analysis with four First Order dimensions. However, subject to the results obtained, a Model of Confirmatory Factorial Analysis of Second Order with four First Order dimensions has been estimated, which leads us to conclude that when it comes to the agencies analysed in this study variables representing ICT use come from four groups: corporate travel, agency management, self-booking and events and businesses; and, furthermore, that the first three groups can be considered as a whole called corporate travel and agency management.

Following the first model considered, once the scale ICT use has been defined, the scale organizational structure flexibility has been validated. The values obtained indicate that, firstly, the items related to organizational structure flexibility of TMC and DMC agencies are distributed in five dimensions of first order: jobs internal flexibility, jobs external flexibility, horizontality, decentralisation and external structure flexibility. Secondly, and subject to the results obtained, a model of second order has been estimated, resulting that two dimensions (horizontality and decentralisation) made up a second order dimension, called internal structure flexibility.

After the validation of the variables scale of ICT use and organizational structure flexibility, and in order to analyse the second model considered (relationship between structure flexibility and firm performance), a validation of the scale of firm performance has been performed. Once that the study of validation of the scale has been carried out, with the information and values obtained, it is firstly concluded that firm performance can be grouped together in three dimensions: external relationships, financial results and innovations; and secondly, that these three dimensions are grouped in a second order factor called firm performance.

Once the scales of the variables of the research have been validated —ICT use, Organizational Structure Flexibility and Firm Performance —, the relationship between the use of the different technological systems/resources and the use intensity of the organizational structure flexibility of TMC and DMC agencies (first model considered) has been analysed. With regards to the background of the organizational structure flexibility,

the results allow us to state that the greater the ICT use of corporate travel management and agency management — technological systems and resources for business travel management and/or corporate client incentives, administrative management and travel booking, self-searching, self-booking and travel submission — is, the higher the use intensity of jobs internal flexibility in TMC and DMC agencies is, as well as internal structure flexibility. While the relationship between ICT use of corporate travel and agency management and the use intensity of jobs external flexibility is statistically significant, it has a negative impact, contrary to what was expected. Regarding technological systems and resources for event management of corporate clients and business intelligence in agencies, the greater the use of these ICTs is, the higher the use intensity of jobs external flexibility is, as well as external structure flexibility.

This data supports the first research model proposed in the doctoral thesis and demonstrates that the greater use of existing technological systems and resources in TMC and DMC agencies — corporate/business travel management and/or incentives management, administrative management and booking management of corporate clients — makes working easier and intensifies the use of practices creating internal flexibility in these firms, in terms of both jobs internal flexibility and internal structure flexibility. In this way, it supports the literature which exposes the changes that ICTs have caused in organizational processes of firms, in abilities and work patterns of employees and in organizational structures; which is in line with what some authors indicated (Urrea and Vergara, 2015). The greater use of these ICTs will contribute to jobs internal flexibility through horizontal and vertical job rotation, multipurpose teams and higher coordination and speed in the improvement resolution of problems. In addition, ICT use in regular business management will contribute to flexible practices with a focus on improving quality of life of employees, which will result in a higher satisfaction and engagement with their activity development and ultimately, in firm performance. This would be supported by the works carried out by several authors (Verdú and Gómez, 2009; Pérez *et al.*, 2017a, 2017b).

Regarding the relationship between ICT use of corporate travel and agency management and jobs external flexibility, a positive relationship between these variables

cannot be determined, although it is significant. The reason of this result could be that the technological resources and systems applied to the internal management of agencies are mainly used by internal employees, characterised by their versatility and for having their own knowledge and skills available for using certain technology and applications. For this reason, a greater use of this type of ICT will not intensify the use of external employees, quite the contrary. This reasoning would be supported by the literature indicating that the relevant and critical activities in the firm are performed by its permanent employees; while freelance and outsourcing services are used for peripheral activities, enabling the concentration of resources and efforts on the development of key employees (Patterson and Pinch, 1995; Martínez *et al.*, 2007c; Vela *et al.*, 2011).

With regards to the ICT use for event management of corporate clients and business intelligence management of TMC and DMC agencies, the results state that the greater the use of technological systems and resources by TMC and DMC agencies is — for the managing of events of corporate clients and Business Intelligence (BI) —, the higher the use intensity of job external flexibility is. This result is in line with the literature (Matusik and Hill, 1998; Belcourt, 2006; Jiang *et al.*, 2006) which reveals that the use of high technology facilitates the flow of information and communication both internally and externally, contributing to the outsourcing of external professionals that allows for a reduction in labour costs and enables internal employees to access to external knowledge (Belcourt, 2006; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009a). In many cases, event and business management in this type of firms requires specialised knowledge for business development, being necessary to outsource professionals or make use of freelancers in order to provide such knowledge and even boost innovation (Jiang *et al.*, 2006). Besides, the availability of advanced ICT in event and BI system management will not only facilitate the transmission of information, but also the leadership, coordination and control of transferred or outsourced activities.

Relating to the results obtained in the relationship between the ICT use in event management of clients and business intelligence management in TMC and DMC agencies and external structure flexibility, it can be concluded that this type of ICT will intensify the inter-organizational coordination practices of these agencies. This result is in accordance

with the studies such as the one by Golden and Powell (2000, 2004), evidencing that inter-organizational cooperation requires fluency in inter-organizational information, which facilitates responsiveness. This will be driven by using these ICTs, as well as applications fostering collaboration or association. TMC and DMC agencies are firms that have an intermediary profile since they should be in contact with a variety of suppliers and corporate clients from several sectors due to their own management process. In this regard, it is revealed that the inter-organizational relationship between partners will be easier and more flexible using these ICTs, which are one of the more important resources of these firms. In addition, the results obtained are supported by studies such as those by Martínez-Sánchez *et al.* (2009b), Vela *et al.* (2011, 2014), Brito *et al.* (2014), who expose that firms with high technology in level and use, such as TMC and DMC agencies, establish more and more cooperative relationships with external suppliers in known areas in which they are not specialised, as well as in other types of activities of the value chain. Or studies such as the one by Hempell and Zwick (2005) and García *et al.* (2018), who indicated that ICTs encourage product and process innovation through cooperation, facilitated by organizational flexibility.

The second model considered in this research evidences no significance in the relationship of jobs internal flexibility and the relationship of jobs external flexibility with the performance of TMC and DMC agencies. Nevertheless, regarding the use intensity of internal structure flexibility in these agencies, the obtained data shows that the greater the use of flexible practices enabling employees to group together and self-manage per project is (in relation to the method and the job programming and control of objectives) the higher the performance of these agencies is. Equally, a greater use of external structure flexibility through inter-organizational cooperation with clients, suppliers and partners also implies a higher performance in such agencies.

With regard to the relationship between jobs internal flexibility and the performance of TMC and DMC agencies, studies such as those carried out by Drucker (2000), Vela (2007) and Fernández *et al.* (2015) have exposed that internal and permanent employees, whose knowledge is crucial and who are characterised by their versatility and discretion in implementing tasks, will be vitally important for the firm

when adjusting skills and abilities of employees, and therefore they will be very beneficial. However, the statistical non-significance in the relationship could be justified by the fact that they are firms in a country with an emerging economy like Brazil. That is to say, they are firms which do not have characteristics found in firms from advanced countries, which are often the most common and suitable reference for the study of organizations, particularly organizational flexibility. On the other hand, as already stated, it should not be forgotten that although the touristic sector stood out because, until recently, it presented significantly high recruitment rates in non-standard employment (Berkhout and Van den Berg, 2010), nowadays the recruitment of medium and highly skilled staff is usual. However, it is still not so common in countries with emerging economies, like Brazil, that has particular regulations regarding this matter, the application of job internal flexibility practices, and a very low use of some practices related to internal flexibility. Similarly, with regard to the lack of relationship between the use intensity of job internal flexibility and the performance in these agencies, the data obtained supports the conclusions reached in other works, in which the impact that different dimensions of flexibility in performance have is analysed (Gilley and Rasheed, 2000). This shows that it is not quantity which impacts on performance, but the way in which flexible practices used are managed, which could justify the lack of relationship.

Regarding the impact that a greater use of external employees, such as subcontracting and freelancers, could have in performance of TMC and DMC agencies, the data obtained would be also supported by the arguments previously raised. In this case, although the use of practices related to jobs external flexibility is more common, its lack of significance may be due to the fact that, as already argued (Gilley and Rasheed, 2000), it is not the number of practice or practices which impacts upon the results obtained by these agencies, but the way in which these flexible practices are managed. In addition, since it is a country with an emerging economy, there may exist other factors not considered in the study that could impact the jobs external flexibility, and therefore its relationship with performance. This would be supported by such jobs which focus on analysing how certain variables affect the higher or lower use made by different types of

flexibility, including age and size of the firm (Cappelli and Neumark, 2004; Arvanitis, 2005; Verdú Jover *et al.*, 2006).

Once the relationship between internal structure flexibility and the performance of TMC and DMC agencies has been analysed, the results evidence that the use intensity of flexible practices in the internal organizational structure is positively linked to the performance of such agencies. This result would be supported by studies like those carried out by Verdú Jover (2002), Ruiz *et al.* (2003), Ruiz y Ruiz (2003) and Vela (2007), among others, which indicate that these practices empower employees in task implementation and operational and strategical decision-making. More recently, Whyman *et al.* (2014) states that it is vital that firms know that if they enable their employees and teams to have flexibility, they will be more likely to be more profitable. Work organization around business processes or flows, and not tasks, facilitates the connection of the activities of employees with the needs of clients and suppliers (Hammer and Champy, 1995; Lorino, 1995). This work shows that it improves the performance of TMC and DMC agencies.

Horizontality, where the work team replaces the department boosting flexibility, innovation, responsibility and entrepreneurial character of the human factor (Hodge *et al.*, 1998; Gándara *et al.*, 2007), the performance of these agencies will increase. In the same way, the reduction of the hierarchical levels will encourage the development of new skills in employees (Pérez Valls *et al.*, 2016) and provide a closer approach to the corporate client, and a more flexible and quicker response to demand; which boosts obtaining a better performance. Equally, the structure decentralisation through the transfer of power and responsibility of the decision-making process, which are key aspects to be able to quickly respond to the environment (Camisón, 1999; Ruiz *et al.*, 2003; Bloom *et al.*, 2014), particularly to the very dynamic environment of TMC and DMC agencies, will have a positive impact on the performance of these agencies.

In the relationship between external structure flexibility and the performance of TMC and DMC agencies, it is evidenced that the use intensity of external structure flexibility practices, involving cooperation in joint activities between partners and/or agents of the value chain, is positively related to the performance of such agencies. This

result is based on various studies stating that cooperation between firms can increase the competitive advantage (Cravens *et al.*, 1993; Martínez-Sánchez *et al.*, 2014). Others indicate that it can enhance the operational result (Frohlich and Westbrook, 2001; Martínez and Pérez, 2003; Simatupang and Sridharan, 2005; Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b), or expand and increase the knowledge bases (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b). Besides, the cooperative inter-organizational relationship in TMC and DMC agencies will allow these firms to benefit from the assets held by different partners, in order to improve growth and profitability (Combs and Ketchen, 1999; Vela, 2007; Brito *et al.*, 2014), or to develop new products or services, enabling innovation (Martínez and Pérez, 2002, 2003).

At this stage of the research, a joint analysis model about ICT use, organizational structure flexibility and performance of TMC and DMC agencies has been considered, which reconfirms the data previously obtained. In this joint model, some parameters and the reliability rate, similar to those obtained in the partial models, are also obtained, supporting the adjustment of the model considered and the stability of the estimated parameters.

In addition, both in the second partial model and the joint model, the size and age of these agencies has been incorporated as control variables. The data obtained does not allow us to confirm that these two variables are related to the performance of the agencies, since the estimated parameters do not show statistical significance.

Lastly, in order to determine the empirical analysis, the mediator effect of organizational structure flexibility in the relationship between ICT use and the performance of TMC and DMC agencies is examined. Regarding the organizational structure flexibility as mediator variable, two models are considered in order to analyse the mediator effect. A first model analyses if external structure flexibility is a variable mediating in the relationship between ICT use in event and business management and the performance of TMC and DMC agencies. The second model examines the mediator effect of internal structure flexibility in the relationship between ICT use of corporate travel and agency management and the performance of such agencies. In these two

models, the effect of size and age of firms is also integrated as a control variable on the performance of TMC and DMC agencies.

With regard to the first mediator model, the data obtained confirms that external structure flexibility is a variable mediating in the relationship between ICT use in event and business management and the performance of TMC agencies — that is to say, a variable boosting the ICT effect in the performance of these agencies. Therefore, ICT use in event and business management contributes to the use of external structure flexibility practices — flexibility being in turn an important indicator of the firm performance.

It is concluded that a higher productivity is obtained with the effective use of these ICTs, not only because of the initial investment in technology and information and knowledge systems, but also due to the investment in new ways of management in the organizational structure (Martin and Omrani, 2014; Botello *et al.*, 2015). In other words, the ICT use for event and business management will contribute to the external structure flexibility, increasing the ICT effect in the performance of the agencies. These firms equipped with advanced technology and systems establish more and more cooperative relationships with external suppliers in order to obtain technology and knowledge in known areas, in which they are not specialised (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009b). Thus, it can be stated that external structure flexibility is a mechanism by which ICT use in event and business management has a greater impact on the performance of TMC and DMC agencies.

Regarding the second mediator model, the data obtained evidences that internal structure flexibility is a mediator variable between ICT use of corporate travel and agency management and firm performance. Data supports the mediator role of internal structure flexibility and indicates that, in such relationship, the use of information and communication technology of corporate travel and agency management represents an explanatory factor of the performance of the agencies examined, measured by internal structure flexibility. That is to say, ICT use in corporate travel and agency management contributes to the use of internal structure flexibility practices — flexibility being in turn an important indicator of the firm performance.

Thus, it could be stated that internal structure flexibility contributes to a better performance, since it allows for saving in labour costs, as well as increasing the quality of the work life of employees, reducing monotonous and repetitive work and affecting higher productivity (Vela *et al.*, 2011). Besides, structure internal flexibility in TMC and DMC agencies, facilitated by ICT use, increases content enrichment and the variety of tasks to perform, which translates into a higher employee-business identification, teamwork enhancement, an improvement of firm image, and ultimately, an improvement in the performance of these firms (Vela *et al.*, 2014). It should not be forgotten that the decision and communication processes in internal management of TMC and DMC agencies are a very important attribute related to internal structure flexibility. In this regard, communication fluency grows with ICT use in internal management and enables these agencies to have a better and quicker approach with the client. It also gives advantage to cross-functional teams with autonomy and responsibility in decision-making processes (Verdú Jover, 2002; Ruiz *et al.*, 2003; Ruiz and Ruiz, 2003; Bloom *et al.*, 2014), boosting the ICT effect in the performance of these agencies. For all of these reasons, it can be stated that internal structure flexibility is a mechanism by which ICT use in corporate travel and agency management turns into better performance of TMC and DMC agencies.

Once the more relevant results have been set out, the *main contributions* to this doctoral thesis in the analysis of ICT use, organizational structure flexibility and performance of TMC and DMC agencies are outlined below:

- A first contribution is the procurement of a unique firm base (TMC and DMC agencies) —non-existent so far— as a starting point in order to obtain a database related to the agencies acting in the Brazilian segment of business tourism and events. This base includes, in addition to the data identifying each agency, information about the type of activity/activities that they perform, the various technological systems and resources used in their activities, and the flexible practices used in relation to its organizational structure —jobs organizational structure and internal and external structure of TMC and DMC agencies.

- Secondly, the research shows that a greater use of technological systems and resources in corporate/incentive travel management, administrative management and booking management of corporate clients makes the work easier and contributes to the use of practices which create internal flexibility in TMC and DMC agencies, both jobs internal flexibility and internal structure flexibility. This result will have consequences for the firm. Business management of these firms should contribute to and support ICT use of corporate travel and agency management if it wants to foster both jobs internal flexibility and internal structure flexibility. Using this type of ICT becomes an important precedent to flexibility; a preliminary step in order to reach a successful work organization around business processes or projects, team self-management, control by objectives and autonomy in job execution and decision-making processes. Using specific ICT for regular agency management will contribute to vertical and horizontal job rotation among employees, versatility, a higher coordination, and speed in improvement and problem resolution. For this reason, agencies should invest in this type of ICT and required applications, in addition to the investment in training if they want their flexibility policies to be successful. Moreover, business management should not forget that using these ICTs favour flexible practices focused on the improvement of quality of life of employees, which has an impact on their satisfaction and engagement, on activity development, and, therefore, on the performance of TMC and DMC agencies.
- Thirdly, a negative relationship between ICT use of agency management and corporate travel and jobs external flexibility is observed. This could point out that the technological resources and systems applied to the internal management of agencies are mainly used by internal employees, characterised by their versatility and for having their own knowledge and skills available for using certain technology and applications, to which special attention should be paid by the firm.
- Fourthly, it is evidenced that using ICT of travel, event management and business intelligence of TMC and DMC agencies contributes to the use of practices related to jobs external flexibility. These agencies require specialised knowledge for business development. Sometimes it is not profitable to internally acquire it, being more

efficient and inexpensive to outsource or make use of freelancers in order to provide such knowledge and even boost innovation. Therefore, business management of these agencies should implement and foster the use of this type of technology and applications if it wants to successfully proceed to outsource external professionals, facilitating in turn the flow of information and communication and the coordination, and control of delegated or transferred tasks.

- Additionally, using ICT of event management and business intelligence will benefit the inter-organizational cooperation, understood as joint activities among the agency partners, in order to reach mutually compatible goals that would otherwise be unfeasible or expensive. Inter-organizational cooperation requires fluidity of information and communication among firms, and relatively advanced technology and systems which enable a successful collaboration. Given that inter-organizational cooperation among partners will be easier and more flexible by using this type of ICT, business management of TMC and DMC agencies should consider implementing and training in the use of the ICTs of event management and business intelligence as a previous requirement to inter-organizational cooperation policy setting.
- Fifthly, the research does not enable us to confirm that a relationship between jobs internal flexibility (and jobs external flexibility) and the performance of TMC and DMC agencies exists. While it is true that the firms examined are in a country with an emerging economy, and therefore they do not have characteristics found in firms from advanced countries, which are often the most used reference for the study of organizational flexibility. The lack of significance could indicate that the amount of practice or practices does not impact on the results obtained, but the way in which these flexible practices are managed in TMC and DMC agencies. A better management of practices related to internal and external flexibility may change the employee perception regarding its use and vary the performance of these relationships. This argument leads us to consider a reflexion on the part of TMC and DMC agencies' leadership about the quality in the implementation and management of such actions, with the aim of improving the performance achieved with them.

- Sixthly, it is shown that the practices providing autonomy in job execution and decision-making processes to employees, enabling employees to organise themselves around business processes or flows, will facilitate its relationship and liaison with the needs of clients and suppliers, improving the performance of these agencies. This performance evidences that both horizontality and decentralisation, and reduction of hierarchical levels foster flexibility in the performance of employees. This increases responsibility and entrepreneurial character of the human factor, facilitates innovation and enhances the performance of TMC and DMC agencies. In addition, cooperation in joint activities among partners and/or agents of the value chain will enable the expansion of the knowledge base and improvement in innovation.
- Seventhly and lastly, it has been confirmed that external structure flexibility is a mediator mechanism by which ICT use has a greater impact on the performance of TMC and DMC agencies. By using ICT in event and business management, a higher performance will be reached, not only because of those arising from initial investment in this type of technology and systems, but also because it will facilitate inter-organizational cooperation, boosting the effect of these ICTs on the performance of the agencies. Similarly, internal structure flexibility will mediate the relationship between using ICT for corporate travel and agency management and the performance of TMC and DMC agencies, increasing the effect of these ICTs on the performance of these agencies. These conclusions lead us to suggest the need of establishing a system of practices in firms which creates the required structure flexibility so that the implementation and use of ICT in TMC and DMC agencies have a greater positive effect on the performance of these agencies. In this way, the inter-organizational relationship among partners will be more flexible due to the greater use of advanced resources in technology and systems, fostering the effect of these ICTs on the performance of these agencies. In turn, the implementation of ICT for agency management and corporate travel will increase the communication fluidity and allow these firms to have a better and quicker approach with the client, as well as facilitating cross-functional teams with autonomy and responsibility in decision-making processes; which will also boost the performance of these agencies.

Lastly, it should be noted that the research has been conducted in relation to the segment of corporate travel, incentive travel and events (MICE) in a country with an emerging economy. The study about ICT use, organizational structure flexibility and the performance of TMC and DMC agencies should be explained and understood in the context of a specific country — Brazil —, with its own institutional and regulatory dynamics, which alone constitute a novelty and a contribution both in the empirical field and academic literature.

Regarding *limitations*, this doctoral thesis shows several limitations, representing opportunities for future studies.

Firstly, cross-sectional data and a structured and closed questionnaire have been used, which has confined ourselves when studying in depth the causal relationships between variables. Performance and profits related to the different types of structure flexibility have a strategic nature, and they are revealed in the long term. Consequently, they may not have been able to appear in this cross-section study. Future studies should use longitudinal data in order to confirm the direction of causality. A qualitative design of the research would also help to have a better understanding of the relationships between ICT use, organizational structure flexibility and performance.

On the other hand, the sample used is small, which represents a limitation for using certain statistical techniques and the significance of the relationships discovered. Nevertheless, given that the response rate is fairly high, it is considered that the sample is an appropriate representation, at least for the sector analysed. Other studies could consider larger samples in order to contrast validity in a higher number of sectors. In this regard, it could be desirable for future research to expand the study with firms belonging to various environments, instead of working with firms from the same environment. This is because studies with a higher variety of sectors may be useful in order to determine result comparisons and generalisations, and they could help to better identify the causal relationships between organizational structure flexibility practices and firm performance in Brazil.

Regarding the use of management perceptions in order to evaluate firm performance, it could be considered as a limitation too, implicating that these results will be validated in subsequent studies. Besides, perceptions of employees are not considered in the study —only perceptions of managers. Future studies could contribute to this line of work by incorporating variables indicating subjective assessments of employees and the relationships with different flexibility practices, with the aim of having a closer and better approach to reality.

It should also be considered that the study has been conducted for the segment corporate travel, incentive travel and events (MICE) in a country with an emerging economy, which implies that the results obtained have been interpreted within the Brazilian socio-economic context. The study of flexibility of human resources and organizational structure flexibility has been carried out in a specific country with its own regulations and institutional characteristics. Consequently, making replicas of this study in other countries in order to conduct comparative analysis of the results obtained would be convenient. Additionally, these results within the context of Brazil are circumscribed to firms from a single sector, particularly the service sector. The higher seasonality, demand variability and dynamism of the sector could have an impact on the results obtained. In this regard, future studies should consider the effect of these variables in the results obtained.

Lastly, the existence of possible *future research* in order to continue the work started in this doctoral thesis should be mentioned. Thus, firstly, in addition to the need to use longitudinal data in order to enable the analysis of causality relationships (which are only suggested by the cross-section studies), the inclusion of the moderator effect of the environment dynamism on the impact of the various dimensions of organizational structure flexibility on the performance is proposed. The effect that different flexibility combinations, both jobs flexibility and structure flexibility, may have on the performance of these agencies could also be analysed.

Moreover, the study could be expanded upon with a higher number of firms belonging to several sectors, with the aim of being able to generalise, as well as make

comparisons and broadly identify causality relationships between ICT, structure flexibility and firm performance in Brazil.

Lastly, the lack of previous research studies about the topic discussed in this doctoral thesis in countries with emerging economies could constitute itself an opportunity for the development of a future line of research, with the aim of filling such a gap in the existing literature.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ABRACORP – Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (2013). “*Como TMC agrega valor ao Cliente Corporativo?*”, disponible en <http://www.abracorp.org.br/biblioteca/apresentacoes>
- ABRACORP – Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (2015). “*Balanço do setor de Viagens Corporativas 2014*”, disponible en <http://abracorp.org.br/numeros/#1467030882081-3108567a-7da0>
- Aguiar de Meneses, L. (2013). “Mobilidade Corporativa e o estudo de casos múltiplos de seus serviços em Travel Management Companies”. TCC. Universidade de Anhembi Morumbi – São Paulo – Brasil.
- Águila Obra, Ana R Del, Padilla Meléndez, A., Serarols Tarrés, C., y Verciana Vergés, J. M. (2001). “La economía digital y su impacto en la empresa: Bases teóricas y situación en España”. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, (2705), 7-24.
- Águila Obra, A. D., Bruque Cámara, S., y Padilla Meléndez, A. (2003). “Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma”. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 9(2), 63-80.
- Aguilera, A. (2008). “Business travel and mobile workers”. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(8), 1109-1116.
- Ajzen, I. (1991). “The theory of planned behavior”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- ALAGEV – Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (2014). “*Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas – IEVC*”, disponible en <http://alagev.org/biblioteca/alagev>.
- ALAGEV – Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (2016). “*Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas – IEVC*”, disponible en <http://alagev.org/biblioteca/alagev>
- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). “Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research”. *INSEAD. Mis Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Albarracín, E. J. G., Erazo, S. C. R., y Palacios, F. C. (2014). “Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas”. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355-364.
- Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Aldebert, B., Dang, R. J., y Longhi, C. (2011). “Innovation in the tourism industry: The case of tourism@”. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213.

- Almeida, Maria del Mar Alonso, Antón, J. M. R., y Andrada, L. R. (2009). "Estructuras organizativas que fomentam a aprendizagem organizacional e a flexibilidade. uma aplicação para o sector hoteleiro". *Perspectivas Contemporâneas*, 3(2), 46-64.
- Alreemy, Z., Chang, V., Walters, R., y Wills, G. (2016). "Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG)". *International Journal of Information Management*, 36(6), 907-916.
- Ambrosini, V. y Bowman, C. (2009). "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic Management?". *International Journal of Management Review*. 11(1), 29-49.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J. (1993). "Strategic asset and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Amit, R., y Zott, C. (2001). "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andrade, V. J. (1997). *Turismo: Fundamentos e dimensões [Turismo: fundamentos e dimensões]*. São Paulo/Brasil: Atica.
- Ansarah G. R., M. (2002). *Turismo Segmentação de Mercado (5ª ed.)*. Sao Paulo/Brasil: Editora Futura.
- Aoki, K., y Downes, E. J. (2003). "An analysis of young people's use of and attitudes toward cell phones". *Telematics and Informatics*, 20(4), 349-364.
- Arancibia Fernández, F. (2011). "Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis". *Revista de Ciencias Sociales*, (26), 39-55.
- Arbuckle, J. (2007). *Amos 7.0 User's Guide*. Spring House, PA: Amos Development Corporation.
- Armstrong, J. y Overton, T. (1977). "Estimating non-response bias in mail surveys". *Journal of Marketing*, 14(3), 396-402.
- Aroian, L. A. (1944-1947). "The probability function of the product of two normally distributed variables". *Annals of Mathematical Statistics*, (18), 265-271.
- Arroyo, S. y Rodríguez, J. (1999). "La flexibilidad funcional. Análisis empírico". *Comunicación XII Congreso AEDEM*, Logroño.
- Arvanitis, S. (2005). "Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy". *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993-1016.
- Ashkenas, R. (1999). "Breaking down barriers". *Industrial Management-Chicago then Atlanta-*, 24-31.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. y Kerr, T. (1995). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Atkinson, J. (1984). "Manpower strategies for flexible organisations". *Personnel Management*, 16(8), 28-31.

- Atkinson, J. (1985). "Flexibility: Planning for an uncertain future". *Manpower Policy and Practice*, 1(1), 26-29.
- Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties". *Labour and Society*, 12(1), 87-105.
- Atkinson, J. y Meager, N. (1986a). *Changing working patterns*. How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs, National Economic Development Office, London
- Atkinson, J. y Meager, N. (1986b). "Is flexibility just a flash in the pan?", *Personnel Management*, septiembre, 26-29.
- Ayas, K. (1996). "Design for learning and innovation". *Long Range Planning*, 29(6), 898-901.
- Baard, P. P., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2004). "Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings". *Journal of Applied Social Psychology*, (34), 2045-2068.
- Bagozzi, R. P. (2007). "The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift". *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 244-254, disponible en <http://aisel.aisnet.org/jais/vol8/iss4/12>
- Bagozzi, R.P. (1981). "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: A comment". *Journal of Marketing Research*, (18), Agosto, 375-381.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural Equations Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-95.
- Balogun, J. y Johnson, G. (2004). "Organizational restructuring and middle manager sensemaking". *Academy of Management Journal*, (47), 523-549.
- Bantz, C. R. (1982). "Exploring uses and gratifications: A comparison of reported uses of television and reported uses of favorite program type". *Communication Research*, 9(3), 352-379.
- Bañegil Palacios, T. M., y Miranda González, F. J. (1998). "Desarrollo global de nuevos productos: Los equipos virtuales". *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 7(4), 83-89.
- Barad, M. y Sapis, D. (2003). "Flexibility in logistic systems-modeling and performance evaluation". *International Journal of Production Economics*, 85(3), 155-170.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thomson, R. (1995). "The Partial Least Squares (PLS). Approach to causal modeling: Personal Computer Adoption and Use and Illustration", *Technology Studies*. Special Issue on Research Methodology, 285-309.
- Barney, J. y Clark, D. (2007). *Resource-based Theory: Creating Economic Rents and Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press.

- Barney, J., Della Corte, V., Sciarelli, M. y Arikan, A. (2012). *The role of resource-based theory in strategic management studies: managerial implications and directions for research*, in G. Dagnino (ed.). *Handbook of Research on Competitive Strategy*, Northampton, MA: Elgar.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, (17), 99-110.
- Barney, J.B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B., y Wright, P. M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, (51), 1173-1182.
- Barreto, I. (2010). "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future". *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1991). "Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research". *Strategic Management Journal*, 12(S1), 5-16.
- Baruch, Y., y Holtom, B. C. (2008). "Survey response rate levels and trends in organizational research". *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Baum, T. (2015). "Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise". *Tourism Management*, (50), 204-212.
- Baumgartner, H. y Homburg, C. (1996). "Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review". *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayo, A. y Merino, J. (2000). "Dirección de recursos humanos y resultados operacionales en la industria española". *Actas del X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, España.
- Bayo, A. y Merino, J. (2002). "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, CEDE*, (12), 227-246.
- Bayona, C., Legaz, S. G., y Madorrán, C. (2000). "Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos". *Revista Europea de Dirección y economía de la Empresa*, 9(1), 56-78.
- Beach, R.; Muhlemann, A.; Price, D.; Patterson, A. y Sharp, J. (2000). "A review of manufacturing flexibility". *European Journal of Operational Research*, 122(1), 41-57.
- Becker, B. y Gerhardt, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

- Belcourt, M. (2006). "Outsourcing—The benefits and the risks". *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- Beltrán, I. (2004). "Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: Un estudio multi-nivel". *Documento de Trabajo*, Universitat Jaume I, Castellón, España.
- Beltrán, I. (2006). *Influence of high commitment management on organisational performance: human resource flexibility as a mediator variable*. Tesis Doctoral. Universidad Jaume I.
- Benavides, L. (2000). "La flexibilidad: nuevo paradigma de las relaciones laborales", *Revista Anuario del Instituto de Derecho Comparado*, (26), 1-19.
- Benbasat, I., y Barki, H. (2007). "Quo Vadis TAM?". *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 211-218.
- Benitez-Amado, J., y Walczuch, R. M. (2012). "Information technology, the organizational capability of proactive corporate environmental strategy and firm performance: A resource-based analysis". *European Journal of Information Systems*, 21(6), 664-679.
- Benito Hernández, S. (2009). "Las redes de cooperación de microempresas en España y la utilización de las TIC's". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (64), 59-84.
- Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2003). "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bentler, P.M. (1990). "Comparative fit indexes in structural models". *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P.M. (1995). *EQS Estructural Equation Manual*. Encino, CA. Multivariate Software Inc.
- Bentler, P.M. y Bonett, D.G. (1980). "Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin*, (88), 588-606.
- Bergh, D. (1995). "Size and relatedness of units sold: an agency theory and resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, 16(3), 221-240.
- Berkhout, E. y Van den Berg, E. (2010). *Bridging the Gap - International Database on Employment and Adaptable Labour*. Randstad and SEO Economisch Onderzoek, Amsterdam.
- Berné Manero, C., García González, M., García Uceda, M. E. y Múgica Grijalba, J. M. (2011). "La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico". *Cuadernos de Turismo*, (28), 9-22.
- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M. E., y Múgica, J. M. (2015). "The effect of ICT on relationship enhancement and performance in tourism channels". *Tourism Management*, (48), 188-198.

- Berelson, B. (1949). "What missing the newspaper means", in: P. Lazarsfeld, F. Stanton (Eds.). *Communication Research, 1948-49*, Harper & Row, New York, NY, 111-129.
- Bhattacharya, M.; Gibson, D. y Doty, D. (2005). "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviours, and human resource practices on firm performance". *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Birkinshaw, J. (2000). "Network relationship inside and outside the firm, and the development of capabilities", en J. Birkinshaw y J. Hagedoorn (Eds.). *The flexible Firm*, 4-17. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Black, A. E., y Deci, E. L. (2000). "The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective". *Science Education*, (84), 740-756.
- Black, S. E. y Lynch, L. M. (2000). "What's driving the new economy: the benefits of workplace innovation", (Working Paper No. 7479). *National Bureau of Economic Research*.
- Blesa, A. (2000). *Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las Relaciones en el Canal de Distribución*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., y Van Reenen, J. (2014). "The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization". *Management Science*, 60(12), 2859-2885.
- Blyton, P. y Morris, J. (1992). "HRM and the limits of flexibility", en Blyton y Turnbull, *Reassessing human resource management*, SAGE publications Ltd., London.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bosch, J. y Suárez, S. (2004). "La importancia de la generación de empleo como dinamizadora del desarrollo local en un centro turístico. Caso San Carlos de Bariloche", *Aportes y Transferencias*, 8(2), 25-44.
- Boyer, K.; Leong, G.; Ward, P. y Krajewski, L. (1997). "Unlocking the potential of advanced manufacturing technologies". *Journal of Operations Management*, 15(4), 331-347.
- Botello Peñaloza, H.A.; Pedaraza Avella, A.C. y Contreras Pacheco, O.E. (2015). "Análisis empresarial de la influencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios en Colombia". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (45), disponible en <http://revistavirtual.ucn.edu.co>
- Bresnen, M. y Fowler, C. (1996). "Professionalization and British management practice: Case evidence from medium-sized firms in two industrial sectors", *Journal of Management Studies*, 33(2), 159-182.
- Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., y Hashiba, L. H. (2014). "What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance?". *Journal of Business Research*, 67(5), 952-959.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital. Core asset for the third millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, Londres, 1ª ed.

- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit". In: K. A. Bollen y J. S. Long (Eds.). *Testing structural equation models*, 136-162. Beverly Hills, CA: Sage.
- Brown, S. L. y K. M. Eisenhardt (1997). "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, (42), 1-34.
- Bueno, E. (2002). "De la sociedad de la información a la del conocimiento y el aprendizaje". *Gestión Del Conocimiento. Concepto, Aplicaciones y Experiencias. Lecciones Prácticas De Una Empresa Líder*, 7-9.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid.
- Bueno, E.; Salmador, M. P. y Ordóñez, P. (2003). "Towards an integrative model of business, knowledge and organizational learning processes", *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 562-574.
- Buesa, M. (1998). "I+D e innovación tecnológica en las regiones españolas". Instituto de Análisis Industrial y Financiero de la Universidad Complutense, *Documento de Trabajo*, (13).
- Buesa, M. y Molero, J. (1998). "La regularidad innovadora en empresas españolas", *Revista de Economía Aplicada*, 6(17), 111-134.
- Buhalis, D. (1998). "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Buhalis, D. (2013). "Tendencias y retos de turismo electrónico en la era de las redes sociales". *Turismo y Nuevas tecnologías—Seminario Técnico*, San José (Costa Rica), (14), 5-17.
- Buhalis, D., y Law, R. (2008). "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research". *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Button, K. (2004). "Sustainable Development in a Transatlantic Context". Paper presented at the STELLA/STAR Focus Group 5, *Institutions. Regulations and Markets in Transportation*, Athens, June.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*, (2nd ed.). New York.
- Cabello, C.; Carmona, A. y Valle, R. (2002). "Características organizativas de las empresas innovadoras: un estudio de caso preliminar en 4 empresas andaluzas". *Revista Madri+d*, (12), disponible en <http://www.madrimasd.org/revista>
- Cabrera, M.K y García D.J. (2000). "La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar". *Esic Market*. Mayo-Agosto.
- CADASTUR – Ministério do Turismo – MTur (2015). *Cadastro de Prestadores do Ministério do Turismo*, disponible en <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.mtur>

- Camisón, C. (1996). "La competitividad de la PYME industrial española: un análisis de su dinámica en la década 1984-94". *Actas del VI Congreso Nacional de ACEDE*, La Coruña, España.
- Camisón, C. (1999). "Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". *First International Conference of the Iberoamerican Academy of Management: "Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective*, 9-11.
- Camisón, C. y Villar López, A (2010). "Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 13(45), 115-143.
- Campbell, B. A., Coff, R., y Kruscynski, D. (2012). "Rethinking sustained competitive advantage from human capital". *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Campos Nuño de la Rosa, B. (2016). *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação* - revista.apsi.pt.
- Canet, T.; Peris, F. y Redondo, A. (2000). "El proceso estratégico asociado a la decisión de desintegrar actividades". *X Congreso Nacional ACEDE*, Oviedo.
- Cappelli, P. y Crocker-Hefter, A. (1996). "Distinctive human resources are firm's core competencies". *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-21.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2004). "External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses". *Industrial Relations*, 43(1), 148-182.
- Carmona, E. y Céspedes, J.J. (2002). "Estructuras organizativas para la innovación". *Revista Madri+d*, (11), disponible en <http://www.madrimasd.org/revista>
- Carmona, E.; Céspedes, J.J. y Jerez, P. (2000). "El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 117-130.
- Carpenter, M. A. (2002). "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance". *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carrasco, C.; Alabart, A.; Coco, A.; Domínguez, M.; Mayordomo M.; Recio, A. y Serrano, M. (2003). *Tiempos, trabajos y flexibilidad: una cuestión de género*. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Cegarra Navarro, J. G., Alonso Martínez, J., y Monreal Garres, A. F. (2006). "Influencia del uso de las tecnologías de internet en el capital estructural". *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 12(3).

- Cerezo, A. y Guevara, A. (2015). "El papel estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el turismo". *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 2(2), 52-69.
- Cervantes, M. (2005). "Las ventajas de la empresa flexible", *Universia Business Review*, 1(5), 32-48.
- Chandler, G.N. y Lyon, D.W. (2001). "Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: the past decade". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 101-113.
- Charney, T. y Greenberg, B.S. (2002). "Uses and gratifications of the internet", in C.A. Lin, D. Atkin (Eds). *Communication, Technology and Society: Audience Adoption and Uses*, Hampton, Cresskill, NJ, 379-407.
- Chasco Yrigoyen, C., López García, A., y González Díaz-Caneja, I. (2003). "El e-learning en la universidad española". *Instituto L.R. Klein-Dpto. de Economía Aplicada*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Chávez, P.I. (2001). "Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto". *Revista de la facultad de economía BUAP*, 6(17), 57-74.
- Cheung, G.W. y Lau, R.S. (2008). "Testing mediation and suppression effects of latent variables: bootstrapping with structural equation models". *Organizational Research Methods*, (11), 296-325.
- Chi, T. (1994). "Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure". *Strategic Management Journal*, 15(4), 271-290.
- Child, J. y McGrath, R.G. (2001). "Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy". *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148.
- Choo, C. W. y Bontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press, New York.
- Churchill, G.A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, 1(1), 64-73.
- Chuttur, M. Y. (2009). "Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Developments and Future Directions". *Sprouts*, 9(37), disponible en <http://sprouts.aisnet.org/9-37>
- Cingöz, A., y Akdoğan, A. A. (2013). "Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (99), 582-589.
- Claver, E.; Pereira, J. y Molina, J.F. (2007). "Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles". *Cuadernos de Turismo*, (19), 27-45.

- Claver Cortés, E., y González Ramírez, M. R. (1998). "Los sistemas y tecnologías de la información: Su repercusión en las estructuras empresariales". *Alta Dirección*, 32(198), 29-43.
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., y Molina-Azorín, J. F. (2011). "Estructura organizativa y resultado empresarial: Un análisis empírico del papel mediador de la estrategia". *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 14(1), 2-13.
- Cobo Romaní, J. C. (2009). "El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento". *Revista de estudios de comunicación*, (27), 295–318.
- Colbert, B.A. (2004). "The complex resource-based view: implications from theory and practice in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible: Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, (155), CIS.
- Collins, C. y Clark, K. (2003). "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage". *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1995). "Competing on resources: strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Combs, J. y Ketchen, D. (1999). "Explaining inter firm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics". *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
- COMERCIANDO GLOBAL – (2017). "El papel de las empresas de países emergentes", disponible en <http://www.com-global.es/es/el-papel-de-las-empresas-de-paises-emergentes/>
- Conlon, E. y Parks, J. (1988). "The effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment on principal/agent dyads", in Best papers proceedings. *Editorial F. Hoy*, 191-195, Anaheim, CA.
- Connell, J., y Reynolds, P. (1999). "The implications of technological developments on tourist information centres". *Tourism Management*, 20(4), 501-509.
- Conner, K.R. (1991). "A historical comparison of resource-based theory and firm schools of thought within industrial organization economies: Do we have a new theory of the firm?". *Journal of Management*, 17(3), 121-154.
- Costa, C. (2005). "Turismo e cultura: Avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000)". *Análise Social*, 279-295.
- Cravens, D. W., Shipp, S. H., y Cravens, K. S. (1993). "Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness". *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 55-70.

- Cruz, G., Navas, L., López, S., y Delgado, V. (2009). "Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento". *Congreso de la Asociación Española De Contabilidad y Administración De Empresas (XXV, 2009, Madrid, España)*. Delhi, SAGE.
- Cummings, J. N. (2004). "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization". *Management Science*, (50), 352-364.
- Cusumano, M.; Suárez, F. y Fine, C. (1995). "An empirical study of flexibility in manufacturing". *Sloan Management Review Fall*, (37), 25-32.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hyper-Competition*. The Free Press, New York.
- D'Souza, D. y Williams, F. (2000). "Toward taxonomy of manufacturing flexibility dimensions". *Journal of Operations Management*, 18(5), 577-593.
- Daft, R. y Lewin, A. (1993). "Where are the theories of new organizational forms? An editorial essay". *Organizational Science*, 4(4), 1-6.
- Dahrendorf, R. (1986). *La flexibilidad del mercado de trabajo*. Ed. OCDE, Col. Informes OCDE, Editada en español por el MTSS, Madrid.
- Dalton, G. L. (1999). "Flexibilidad por consenso", *Harvard Deusto Business Review*, (90), 40-46.
- Davidow, W. H. y Malone, M.S. (1992). *The virtual corporation*. New York: Burlingame, Harper Business.
- Davidson, R., Alford, P., y Seaton, T. (2002). "The use of information and communications technology by the european meetings, incentives, conferences, and exhibitions (MICE) sectors". *Journal of Convention & Exhibition Management*, 4(2), 17-36.
- Davidson, R., y Keup, M. (2014). "The use of web 2.0 as a marketing tool by european convention bureau". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(3), 234-254.
- Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.
- Davis, F. D. (1989). "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology". *MIS Quarterly*, 319-340.
- Davis, F. D. (1993). "User Acceptance of Information Technology: System Characteristics, User Perceptions and Behavioral Impacts". *International Journal of Man-Machine Studies*, 38(3), 475-487.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., y Warshaw, P. R. (1989). "User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models". *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., y Warshaw, P. R. (1992). "Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace". *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132.

- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1980). "The empirical exploration of intrinsic motivational processes". *Advances in Experimental Social Psychology*, (13), 39–80.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., y Ryan, R. M. (1989). "Self-determination in a work organization". *Journal of Applied Psychology*, (74), 580–590.
- De Saá, P. y García, J.M. (2000). "El valor de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 97-116.
- De Saá, P. y García, J.M. (2002). "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development", *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- De Toni, A. y Tonchia, S. (2005). "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities". *Omega*, 33(6), 525-540.
- Dehghani, R., y Ramsin, R. (2015). "Methodologies for developing knowledge management systems: An evaluation framework". *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 682-710.
- Del Águila, A.R. y Padilla, A. (2003). "La evolución de las formas organizativas: de la estructura simple a la organización en red y virtual". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 69-94.
- Delery, J. E., y Roumpi, D. (2017). "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles?". *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Desiderá Neto, W. A., y Barros, P. S. (2015). "O Brasil emergente e a integração sul-americana" - Brasil em desenvolvimento 2015: Estado, planejamento e políticas públicas – Brasília: Ipea, 2015.
- Desombre, T.; Kelliher, C.; Macfarlane, F. y Ozbilgin, M. (2006). "Re-organizing work roles in health care: evidence from the implementation of functional flexibility". *British Journal of Management*, 17(2), 139-151.
- Dess, D. y Robinson, R. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures". *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dess, G.G.; Rasheed, A.; McLaughlin, K. y Priem, R. (1995). "The new corporate architecture". *Academy of Management Executive*, 9(3), 7-20.
- Dev, R. D. O., y Rahman, A. R. A. (2016). "Influence of emotional intelligence as the mediator between physical activity and mental health (distress) among malaysian university students". *IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2(5), 492-500.

- Didi A. y LaRose R. (2006). "Getting hooked on news: uses and gratifications and the formation of news habits among college students in an internet environment". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(2), 193-210.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, (35), 1504–1511.
- Domínguez, C. (2003). "Perspectivas teóricas de la cooperación y asociación para la competitividad empresarial en México". *Revista de la Facultad de Economía-BUAP*, (22), 6377.
- Drago, R. (1998). "Workplace transformation and the disposable workplace: Employee involvement in Australia". *Industrial Relations*, 35(4), 526–543.
- Dreyer, B. y Gronhaug, K. (2004). "Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage". *Journal of Business Research*, 57(5), 484-494.
- Drnevich, P. L., y Croson, D. C. (2013). "Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective". *Mis Quarterly*, 37(2).
- Drucker, P. (2000). "Knowledge work". *Executive Excellence*, 17(4), 11-12.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., y Steele, C. (2013). "Flexibility as the rationale for organizational change: A discourse perspective". *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83-97.
- Durand, R., Grant, R. M., y Madsen, T. L. (2017). "The expanding domain of strategic management research and the quest for integration". *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
- Dyer, J.H. y K. Nobeoka (2000). "Creating and Managing a High- Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case". *Strategic Management Journal*, (21), 345-367.
- Elliot, A. J., y Thrash, T. M. (2002). "Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals". *Journal of Personality and Social Psychology*, (82), 804–818.
- Eisenhardt, K. (1988). "Agency -and institutional- theory explanation: the case of retail sales compensation". *Academy of management Journal*, 31(3), 488-511.
- EMBRATUR – Instituto Brasileño de Turismo – Ministerio de Turismo Brasil (2016). "EMBRATUR 50 ANOS", publicado en Huffington Post, disponible en http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salalmprensa/artigos/arquivos/EMBRATUR_50_ANOS.html
- Escorsa, P. y Valls, J. (2000). *Tecnología e innovación en la empresa: Dirección y gestión*. Ediciones UPC, Barcelona.
- Espino-Rodríguez, T.F y Padrón-Robaina, V. (2004). "Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands". *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Evans, J. S. (1991). "Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework". *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.

- Fajardo, E. (2015). "Gestión de las capacidades dinámicas desde una perspectiva de la gestión del conocimiento y los sistemas de información". *Ing Eam*, 2(2), 10-20.
- Fernández Rodríguez, I. (2007). "La empresa participativa y las TIC". *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, (61), 69-72.
- Fernández, S. E. (1996). "Factores determinantes de la competitividad empresarial", *Esic Market*, (94), 119-134.
- Fernández, S., Martínez, F., y Sánchez, G. (2015). "Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos". *Revista De Ciencias Sociales*, 21(3).
- Fernández, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, (56), 178-192.
- Fernández, Z. y Suarez, I. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(1), 73-92.
- Ferreira, R. S., y Wada, E. (2011). *Corporate Mobility in Latin America*. Editor Aleph, São Paulo/Brasil.
- Ferguson, D. A. y Perse, E. M. (2000). "The World Wide Web as a functional alternative to television". *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 44(2), 155–174.
- Fiegenbaum, A. y Karnani, A. (1991). "Output flexibility a competitive advantage for small firms", *Strategic Management Journal*, 12(2), 101-114.
- Figueiredo, P. N. (2009). "Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: Uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil". *Revista Brasileira De Inovação*, 3(2 jul/dez), 323-361.
- Flanagin, A. J., y Metzger, M. J. (2001). "Internet use in the contemporary media environment". *Human Communication Research*, 27(1), 153–181.
- Fombrun, C.J.; Tichy, N.M. y Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley. Nueva York.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frohlich, M. T., y Westbrook, R. (2001). "Arcs of integration: An international study of supply chain strategies". *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.
- Fulmar, I.; Gerhart, B. y Scott, K. (2003). "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance". *Personnel Psychology*, (56), 965-993.
- Galbreath, J. (2005). "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory". *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Galende, J. y Suárez, I. (1999). "A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities". *Research Policy*, 28(8), 891-905.

- Gallardo, A. (1996). "Innovación tecnológica y nuevas formas organizacionales". *Gestión y Estrategia*, nº 9, UAM-A, disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num9/indice.htm>
- Gándara Vásquez, J. A., Mathison Bonaguro, L. E., Primera Leal, C. A., y García García, L. R. (2007). "Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: De la gerencia vertical a la empresa horizontal". *Negotium*, 3(8).
- García, S. M., Ramírez, R. G., y García, R. M. C. (2018). "Impacto de las tecnologías de información sobre la innovación en las organizaciones". *Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 10(1).
- García Álvarez, M. T. (2011). "Análisis de la creación de conocimiento de las TIC, en el contexto de la universidad". *Economía Industrial*, (379), 159-166.
- García de Madariaga, J. (2002). "La Distribución de Servicios Turísticos ante los Nuevos Desarrollos Tecnológicos". *Distribución y Consumo*, Enero-Febrero 2002, 51-59.
- García-Olaverri, C., Arribas, E. H., Kintana, M. L., y Alonso, A. U. (2007). "Dimensiones de la flexibilidad empresarial: Un estudio empírico". *Cuadernos Económicos De ICE*, (73), 85-110.
- Garzón, M.A. (2015). "Modelo de capacidades dinámicas". *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Gerbin, D.W. y Anderson, J.C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*, 25(05), 186-192.
- Getz, D. (2008). "Event tourism: Definition, evolution, and research". *Tourism Management*, 29(3), 403-428.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford university press.
- Gilley, K.M. y Rasheed, A. (2000). "Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm Performance". *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gillenson, M.L. y Stafford, T. F. (2004). "Motivations for mobile devices: Uses and gratifications for m-commerce". In *Proceedings of the 3rd annual workshop on HCI Research in MIS*, 70-75, Washington, DC.
- Gittleman, M., Horrigan, M., y Joyce, M. (1998). "Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey". *Industrial & Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.
- Golden, W., y Powell, P. (2000). "Towards a definition of flexibility: In search of the holy grail?". *Omega*, 28(4), 373-384.
- Golden, W., y Powell, P. (2004). "Inter-organisational information systems as enablers of organisational flexibility". *Technology Analysis & Strategic Management*, 16(3), 299-325.

- Gomes de Moraes, A. (2012). "Un análisis del impacto económico en el comercio de la ciudad de Barretos (Brasil) durante la fiesta del peón rural". *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(6), 0-0.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy R.B. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª Edición, Prentice Hall, Madrid.
- González, A.; Jiménez, J. y Sáez, F.J. (1997). "Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(1), 93-112.
- González, N. y Nieto, M. (2004). "La influencia de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados corporativos: el papel de la ambigüedad causal". *Actas del XIV Congreso Nacional de ACEDE*, Murcia, España.
- González-Gallego, N., Soto-Acosta, P., y Trigo, A., Molina- Castillo, F., y Varajão, J. (2010). "El papel de las TIC en el rendimiento de las cadenas de suministro: el caso de las grandes empresas de España y Portugal". *Universia Business Review*, (28), 102-115.
- Gordon, C. E. (2014). "Flexible workplace practices: Employees' experiences in small IT firms". *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 766-784.
- Grande, I. y Abascal, E. (2003). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 7ª Edición ESIC. Madrid.
- Grant, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996a). "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R.M. (1996b). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109-122.
- Grenier, J., Giles, A. y Belanger, J. (1997). "Internal versus external labour flexibility: a two-plant comparison in Canadian manufacturing". *Industrial Relations*, 52(4), 683-711.
- Grewal, R. y Tansuhaj, P. (2001). "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility". *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Gu, J., y Jung, H. (2013). "The effects of IS resources, capabilities, and qualities on organizational performance: An integrated approach". *Information & Management*, 50(2-3), 87-97.
- Guest, D. (1989). "Personnel and HRM: Can you tell the difference?". *Personnel Management*, 21(1), 48-51.
- Guest, D., Mackenzie Davey, K., y Patch, A. (1999). "Flexible employment contracts, innovation and learning". *International Congress on Competence for Europe*, Berlin, 21-23.

- Guimarães, Vera. (2011). "Globalização e mobilidade: as condições de mobilidade contemporânea e as práticas turísticas". *Contemporânea*, 9(18).
- Gulati, R.; Nohria, N., y Zaheer, A. (2000). "Strategic networks". *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), 203–215.
- Gustafson, P. (2012). "Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management". *Tourism Management*, 33(2), 276-284.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*. 5ªEd. Prentice Hall. Madrid.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (2004). *Análisis multivariante*. Ed. Prentice Hall.
- Hales, C. (1999). "Leading horses to water? The impact of decentralization on managerial behavior". *Journal of Management Studies*, 36(6), 831-851.
- Hammer, M., y Champy, J. (1995). *Reingeniería de la empresa: ¡Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está equivocado!* Parramón.
- Handy, C. (1992). "Balancing corporate power: A new federalist paper". *Harvard Business Review*, 70(6), 59-72.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., and Walker, H. (2005). "Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations". *International Journal of Operations and production management*, 25(9), 831-850.
- Harrigan, K. (1984). "Formulating vertical integration strategies". *Academy of Management Review*, 9(4), 638-652.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Hatum, A. y Pettigrew, A.M. (2003). "Adaptive responses under competitive pressure: Organisational flexibility in an emergent economy". *Strategic Management Society*, Mini-conference.
- Hatum, A., y Pettigrew, A. M. (2006). "Determinants of organizational flexibility: A study in an emerging economy". *British Journal of Management*, 17(2), 115-137.
- Haynes, P. (2010). "Information and communication technology and international business travel: Mobility allies?". *Mobilities*, 5(4), 547.
- Hempell T., y Zwick T. (2005). "Technology use, organisational flexibility and innovation: Evidence for Germany". *ZEW Discussion Papers*, 05-57.
- Hildebrant, L. (1987). "Consumer Retail Satisfaction in Rural Areas. A Reanalysis for Survey Data". *Journal of Economic Psychology*, (8), 19-42.
- Hitt, L. M., y Brynjolfsson, E. (2002). "Information technology, organizational transformation, and business performance". *Productivity, Inequality, and the Digital Economy*, 55-91.

- Hitt, M.; Keats, B. y De Marie, S. (1998). "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century". *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Hodge, B.J.; Anthony, W.P.; Gales, L.M. (1998). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Quinta edición. Prentice Hall.
- Hoeller, H. E. (1999). *Turismo de Incentivos*. In: Ansarah, Marilia G. R. (org.) – *Turismo Segmentação de Mercado* (5ª ed). São Paulo/Brasil: Editora Futura.
- Holmbeck, G.N. (1997). "Toward terminological, conceptual and statistical clarity in the study of mediators and moderators: examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, (65), 599-610.
- Holmes, S. y Nicholls, D. (1989). "Modelling the accounting information requirements of small business". *Accounting and Business Research*, 19(74), 143–150.
- Horrillo, M. Á. R., y Clavero, A. M. C. (2004). "Nuevas TIC y estructura organizativa: De la burocracia vertical a la empresa red". *Dirección y Organización*, (30).
- Houseman, S. N. (2001). "Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey". *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 149-170.
- Hu, L.T. y Bentler, P.M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, (5), 1-55.
- Hue, J. L. (1992). "Viagem de incentivo: Uma poderosa ferramenta de marketing". *Revista De Administração De Empresas*, 32(5), 6-15.
- Huselid, M.A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–72.
- Hutchinson, S. y Brewster C. (1995). *La flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa. Cómo organizar el trabajo de forma flexible*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Iacobucci, D., Saldanha, N. Y Deng, X. (2007). "A meditation on mediation: evidence that structural equations models perform better than regressions". *Journal of Consumer Psychology*, (17), 140-154.
- Ichniowski, C., Shaw, K., y Prennushi, G. (1997). "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *The American Economic Review*, 291-313.
- Jackson, S. E., Chuang, C.-H., Harden, E. E., Jiang, Y., y Joseph, J. M. (2006). "Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork". In J. M. Joseph (Ed). *Research in personnel and human resources management*, (25), 27-70. Amsterdam: JAI Press.
- Jiang, B.; Frazier, G.V. y Prater, E.L. (2006). "Outsourcing effects on firms' operational performance. An empirical study". *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1280-1300.

- Jiménez, T.I., Musitu, G. y Murgui, S. (2008). "Funcionamiento familiar y consumo de sustancias en adolescentes: el rol mediador de la autoestima". *International Journal of Clinical and Health Psychology*, (8), 139-151.
- Johannesson, J. y Palona, I. (2010). "The dynamics of strategy capability". *International Business Research*. 3(1), 3-12.
- Joo, J. y Sang, Y. (2013). "Exploring Koreans' smartphone usage: An integrated model of the technology acceptance model and uses and gratifications theory". *Computers in Human Behavior*, (29), 2512-2518.
- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1986). *LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Squares Methods*. Mooresville, IN: Scientific Software, Inc.
- Judd, C.M. y Kenny, D. (1981). "Process analysis: estimating mediation in treatment evaluations". *Evaluation Review*, (5), 602-619.
- Kakabadse, N. y Kakabadse, A. (2000). "Critical review-outsourcing: a paradigm shift". *Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.
- Kalleberg, A. (2001). "Organizing flexibility: the flexible firm in a new century". *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kalleberg, A. (2003). "Flexible firms and labor market segmentation: Effects of workplace restructuring on jobs and workers". *Work and Occupations*, 30(2), 154-175.
- Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Karassawa, Neuton S. (2003). *Qualidade da Logística do Turismo*. São Paulo: Aleph.
- Kaufman, B. E. (2015). "The RBV theory foundation of strategic HRM: Critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm". *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516-540.
- Kaye, B.K. (1998). "Uses and gratifications of the world wide web: from couch potato to web potato". *The New Jersey Journal of Communication*, 6(1), 21-40.
- Keats, B.W. y Hitt, M.A. (1988). "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance". *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Kelliher, C. y Riley, M. (2003). "Beyond efficiency: some by-products of functional flexibility". *The Service Industries Journal*, 23(4), 98-116.
- Keen, P. G. W. (1993). "Information technology and the management difference: A fusion map". *IBM Systems Journal*, 32(1), 17-39.
- Kin, A. (2010). *Exploring the linkages between strategic capabilities and hrm in the Korean management consulting industry*. Thesis Doctoral the State University of New Jersey.
- Kochan, T.A. y Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise: forging a winning partnership among labor, management and government*. Harvard Business School Press, Boston.

- Kogut, B. y Zander, U. (1996). "What firms do? Coordination, identity and learning". *Organizational Science*, 7(5), 502-517.
- Kossek, E. E., y Thompson, R. J. (2015). *Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap*. The Oxford Handbook of Work and Family, (255).
- Koste, L. y Malhotra, M. (2000). "Trade-offs among the elements of flexibility: a comparison from the automotive industry". *Omega*, 28(6), 693-710.
- Krijnen, H.G. (1979). "The flexible firm". *Long Range Planning*, 12(2), 63-75.
- Kulendran, N., y Wilson, K. (2000a). "Modelling business travel". *Tourism Economics*, 6(1), 47-59.
- Kulendran, N., y Wilson, K. (2000b). "Is there a relationship between international trade and international travel?" *Applied Economics*, 32(8), 1001-1009.
- Ladkin, A. (2006). *Careers and employment*. En: Airey, D. & Tribe, J. (Ed). An international handbook of tourism education. Routledge, Londres, 437-449.
- Ladkin, A. (2011). "Exploring tourism labor". *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1135-1155.
- Lahoz Leo, F. (2015). *Agilidad, capacidad de absorción y resultados empresariales en la cadena de suministro*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza, España.
- Lasierra, J.M. (2001). *Mercado de trabajo y estrategias empresariales*. Consejo Económico y Social, Colección Estudios, Madrid.
- Lasierra, J.M. (2007). "Labour flexibility and job market segmentation in Spain: a perspective from the labour demand side". *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1858-1880.
- Lau, R.S. (1996). "Strategic flexibility: a new reality for world-class manufacturing". *SAM Adv Management Journal*, 61(2), 111-115.
- Laudon K. y Laudon J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- Lavee, Y. (1988). "Linear structural relationships (LISREL) in family research". *Journal of Marriage and the Family*. (50), 937-948.
- Lavington, F. (1921): "The english capital market", en: Sethi y Sethi. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, (2), 289-328.
- Law, R., Law, A., y Wai, E. (2001). "The impact of the internet on travel agencies in Hong Kong". *Journal of Travel Research*, 3(2), 202-211.
- Law, R.; Leung, K. y Wong, J. (2004). "The Impact of Internet on Travel Agencies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.
- Lee, C.S. y Ma, L. (2012). "News sharing in social media: The effect of gratifications and prior experience". *Computers in Human Behavior*. (28), 331–339.

- Lee, J., Wu, M., y Yuan, Y. (2015). "Examining the role of knowledge transfer effect as a mediator variable among impact factors in knowledge innovation". *International Journal of Business and Information*, 7(2).
- Lendzion, J. P. (2015). "Human resources management in the system of organizational knowledge management". *Procedia Manufacturing*, (3), 674-680.
- Lengnick-Hall, C. y Lengnick-Hall, M. (1988). "Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Leung, L., y Wei, R. (2000). "More than just talk on the move: Uses and gratifications of the cellular phone". *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 77(2), 308-320.
- Liebeskind, J.P.; Lumerman, A.; Zucker, L.G. y Brewer, M. (1996). "Social networks, learning and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms". *Organization Science*, 7(4), 428-443.
- Liker, J. K., y Sindi, A. A. (1997). "User acceptance of expert systems: A test of the theory of reasoned action". *Journal of Engineering and Technology Management*, 14(2), 147-173.
- Lim, W.M. (2018). "Dialectic Antidotes to Critics of the Technology Acceptance Model: Conceptual, Methodological, and Replication Treatments for Behavioural Modelling in Technology-Mediated Environments". *Australasian Journal of Information Systems*, (22), 1-11.
- Lin, C. A. (1999). "Online-service adoption likelihood". *Journal of Advertising Research*, 39(2), 79-89.
- Lindblom, A. y Tikkanen, H. (2010). "Knowledge creation and business format franchising". *Management Decision*, 48(2), 179-188.
- Ljungquist, U. (2008). "Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration". *European Business Review*, 20(1), 73-90.
- Lonti, Z. y Verma, A. (2003). "The determinants of flexibility and innovation in the government workplace: recent evidence from Canada". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 283-310.
- López, J. y Madrid, M. (1999). "Gestión de los recursos y capacidades de la empresa: la clave de la ventaja competitiva sostenible". *Información Comercial Española*, 777, 139-151.
- López-Cabrales, A.; Valle, R. y Herrero, I. (2006). "The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency". *Human Resource Management*, 45(1), 81-105.

- Lorino, P. (1995). "Le déploiement de la valeur par les processus". *Revue Française de Gestion*, (104).
- Lowe, B., Dwivedi, Y., y D'Alessandro, S. (2016). "Consumers and Technology in a Changing World". *European Journal of Marketing*, disponible en <https://cbsig-ama.org/european-journal-of-marketing-consumers-and-technology-in-a-changing-world/>
- Lucas Jr. H. C., y Olson, M. (1994). "The impact of information technology on organizational flexibility". *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 4(2), 155-176.
- Lind, E. A. (2001). "Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations". *Advances in Organizational Justice*, 56(8).
- Lund, R., y Gjerding, A. (1996). "The flexible company: Innovation, Work Organization and Human Resource Management". *Druid Working Paper*, 96(17).
- Luo, M. M., Chea, S., y Chen, J. (2011). "Web-based information service adoption: A comparison of the motivational model and the uses and gratifications theory". *Decision Support Systems*, 51(1), 21-30.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide.
- MacCannell, D. (1976). *The tourist: A new theory of the leisure class*. Univ. of California Press.
- MacDuffie, J.P. (1995). "Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Mahoney, J. y Pandian, R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Mair, J. y Jago, L. (2010). "The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector". *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 77-94.
- March, J.G. (1995). "The future disposable organizations and the rigidities of imagination". *Organization Science*, 2(3-4), 427-440.
- Marín-Idárraga, D. A., y Campos, L. Á. L. (2015). "Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: Análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia". *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99.
- Markides, C. y Williamson, P. (1996). "Corporate diversification and organization structure: a resource-based view". *Academy of Management Journal*, 39(5), 340-367.
- Marrero, J. R.; Rodríguez, P. y Ramos, J. M. (2016). "La flexibilidad laboral en el sector turístico: Un análisis a partir de las ofertas de empleo". *Estud. perspect. tur.* [online], 25(2), 143-163.
- Martín, A. (1995). *Flexibilidad y relaciones laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Consejo Económico y Social, Madrid.

- Martin, L., y Omrani, N. (2014). *An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe*. doi: 0.1080/00036846.2014.978072. *Applied Economics*, 47(6), 623-638.
- Martin, L. M., y Matlay, H. (2003). "Innovative use of the internet in established small firms: The impact of knowledge management and organisational learning in accessing new opportunities". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(1), 18-26.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2002). "Lean production and technology networks in the Spanish automotive supplier industry". *Management International Review*, 42(3), 261-277.
- Martínez Sánchez, A., y Pérez Pérez, M. (2003). "Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the spanish automotive supplier industry". *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 57-69.
- Martínez Sánchez, A.; Vela Jiménez, M.J.; De Luis Carnicer, M.J. y Pérez Pérez, M. (2010). "Externalización, flexibilidad laboral y resultados de la empresa española". *Economía industrial*, 217-225.
- Martínez Sánchez, A.; Vela Jiménez M.J.; Pérez Pérez, M.; De Luis Carnicer, M.P. (2011). "The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness". *Journal of Management Studies*, 48(4), 715-736.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2000). "Organización para la producción flexible. El caso de la industria auxiliar de automoción en Aragón". *Economía Industrial*, (332), 61-72.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2003). "Cooperation and the ability to minimize he time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry". *The Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 57-69.
- Martínez, A., y Pérez, M. (2006). "La flexibilidad en la cadena de suministro: un estudio empírico en la industria de automoción". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (26), 123-147.
- Martínez, A.; Vela M^a. J.; De Luis, M.P. y Pérez, M. (2007a). "Managerial perceptions of workplace flexibility and firm performance". *International Journal of Operations and Production Management*, 27(7), 714-734.
- Martínez, A; Pérez, M.; De Luis, M.P. y Vela, M^a.J. (2007b). "Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance". *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Martínez, A.; Vela M^a. J.; De Luis, M.P. y Pérez, M. (2007c). "Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales". *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 10(33), 127-155.
- Martínez-Sánchez, Á. M., Pérez, M. P., de Luis Carnicer, P., y Jiménez, M. J. V. (2009a). "Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa". *M@ n@ Gement*, 12(1), 52-79.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M., y De-Luis-Carnicer, P. (2009b). "Inter-organizational cooperation and environmental change: Moderating effects

- between flexibility and innovation performance". *British Journal of Management*, 20(4), 537-561.
- Martínez-Sánchez, A., Jiménez, M. J. V., y Pérez, M. P. (2011). "Innovación y flexibilidad de recursos humanos: El efecto moderador del dinamismo del entorno". *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 20(1), 41-68.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M., Pérez-Pérez, M., y Abella-Garcés, S. (2014). *Innovation, organizational flexibility, and performance*. Innovative management and firm performance, (235-253), Springer.
- Martins G., V., y Murad Jr., E. (2010). *Viagens corporativas*. Editora Aleph, (1ª ed.), São Paulo - Brasil.
- Martins G., V., y Murad Jr., E. (2015). *Viagens de negócios - que negócio é esse?* (1ª ed.), São Paulo - Brasil: Editora Senac.
- Mason, K. (2000). "The propensity of business travellers to use low cost airlines". *Journal of Transport Geography*, 8(2), 107-119.
- Mathieson, A., y Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman.
- Mathison, L.; Gándara, J.; Primera, C. y García, L. (2007). "Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas". *Negotium*, 3(7), 65-83.
- Matusik, S.F. y Hill, C.W. (1998). "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Maure Agüero, G. (2007). "Definiciones y tendencias del turismo de eventos". *Contribuciones a La Economía* (2007-07), (82), disponible en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>
- McDonald, L. (1997). *Test theory: A unified treatment*. Harper Collins, New York.
- McFadyen, M. A., y Cannella, A. A., Jr. (2004). "Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships". *Academy of Management Journal*, (47), 735-746.
- McIntosh, R. W., y Goeldner, C. R. (1986). *Tourism: Principles, Practices and Philosophies*, Nova Iorque, John Wiley, 5.ª Ed.
- Melián-González, S., y Bulchand-Gidumal, J. (2016). "A model that connects information technology and hotel performance". *Tourism Management*, (53), 30-37.
- Mercado, P. (2013). "La única fuente segura y duradera de ventaja competitiva es el conocimiento". *Métodos*, (11), 60-62.
- Meyer, A. D., G. Brooks y J. B. Goes (1990). "Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change". *Strategic Management Journal*, (11), 93-110.
- Meyer, K. E., y Xin, K. R. (2017). "Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.

- Michie, J. y Sheehan, M. (2001). "Labour market flexibility, human resource management and corporate performance". *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Michie, J. y Sheehan, M. (2005). "Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage". *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Miki, A. F. C., José, A. Z. C., Gandara, M. G., y Muñoz, D. R. M. (2013). "La variable competitividad en Meeting Tourism: Una visión general de la actualidad". *Escenarios: Empresa y Territorio*, 2(2), 131-154.
- Miles, R. y Snow, Ch. (1986). "Organizations: New concepts for new forms". *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Miles, R.; Snow, Ch.; Mathews, J.A.; Miles, G. y Coleman, H. (1997). "Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form". *Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20.
- Mill, R. C., y Morrison, A. M. (1985). *The Tourism System: An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ministerio de Turismo-Brasil. (2009). *Manual Técnico Ribeirão Preto – Destino Referência em Turismo de Negócios & Eventos*. Porto Alegre: Nova Prova 2009.
- Ministerio de Turismo-Brasil. (2010). *Turismo de negócios: Orientações básicas*, (2ª ed). Brasília - Brasil: Ministério do Turismo.
- Ministerio de las Relaciones Exteriores-Brasil. (2016). "BRICS – Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul", disponible en <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/mecanismos-inter-regionais/3672-brics>.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Miquel, S.; Bigné, E.; Lévy, I.F.; Cuenca, A.C. y Miquel, M.J. (1996). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill. Madrid.
- Miranda Torrez, J. (2015). "El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones". *Investigación Administrativa*, 44(116), 81-93.
- Mistilis, N., y Dwyer, L. (2000). "Information technology and service standards in MICE tourism". *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(1), 55-65.
- Montesor, S. (2004). "Resources, capabilities, competencies and the theory of the firm". *Journal of Economic Studies*, (31), 409-434.
- Morales, A., y Ariza, J.A. (1997). "Flexibilidad y compromiso: Cemento de las estructuras organizativas emergentes". *Estudios Financieros*, (175), 95-150.
- Nath, H. (2017). "The information society". *Space and Culture*, India, 4(3), 19-28.
- Navarrete Nossa, J. D., Montoya Restrepo, L. A., y Montoya Restrepo, I. A. (2009). "Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos". *Innovar*, 19(34), 35-52.

- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 3ª Edición, Civitas, Madrid.
- Nesheim, T. (2003). "Using external work arrangements in core value-creation areas". *European Management Journal*, 21(4), 528-537.
- Nesheim, T.; Olsen, K.M. y Kalleberg, A.L. (2007). "Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries". *Human Resource Management*, 46(2), 247-264.
- Ninfa Del Carmen, V., Adriana María, P. S., Claudia Milena, Á. G., y Héctor Mauricio, S. G. (2014). "Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas/Role of human management processes numerical
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2000). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Knowledge, groupware and the internet*, (3-42), Elsevier.
- Nunnally, J.C. - Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. 3ª edición. Nueva York: McGraw Hill.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill. Nueva York.
- Nurosis, M.J. (1993). *SPSS. Statistical data analysis*. SPSS, Inc.
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R., y Tarhini, A. (2016). "The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms". *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- OCDE, (1987). *Tamaño de empresas y generación de empleo*. Ministerio de Trabajo, Madrid.
- OCDE (1990). *Perspectivas económicas de OCDE*. Nº 48, Diciembre, Trad. Ministerio de Trabajo, Madrid.
- O'Connor, P. (2003). "Room rates on the internet-is the web really cheaper?". *Journal of Services Research*, 1(1), 57.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Oliver, C.; Holzinger, I. (2008). "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework". *Academy of Management Journal*, 33(2), 496-520.
- Olszak, C. M. (2014). "An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: theoretical approach". *Issues in Informing Science & Information Technology*, (11), 139-153.
- Ordiz, M. (2000). "Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: un estudio aplicado a la estrategia competitiva". *Actas del X Congreso nacional de ACEDE*, Oviedo, España.

- Ordiz, M. (2004). "Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresas*, 13(4), 73-86.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2014). AM Reports - Miembros Afiliados, Volumen siete – "Informe global sobre la industria de reuniones", OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2018). "Barómetro OMT del Turismo", disponible en <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>.
- Orgaz, L., Molina, L., y del Carmen Carrasco, M. (2011). "El creciente peso de las economías emergentes en la economía y gobernanza mundiales: Los países BRIC". *Documentos Ocasionales-Banco De España*, (1), 5-52.
- Ortega, R. y Galve, C. (2005). "A field study of workplace organization on company performance". *Management Research*, 4(1), 35-49.
- Ortín, P. y Salas, V. (2002). "Compensation and span of control in hierarchical organizations". *Journal of Labor Economics*, 20(4), 848-877.
- Ortín, P. y Salas, V. (2007). "Compensation dispersion between and within hierarchical levels". *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(1), 9-22.
- Osorio, G. C., Londoño, M. J., y López, Z. E. (2016). *Analysis of factors that influence the ICT adoption by smes in Colombia*. doi: 10.3926/ic.726. *Intangible Capital*, 12(2), 666.
- Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?" *Industrial and Labour Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Ostroff, F. y Smith, D. (1993). "La organización horizontal". *Harvard Deusto Business Review*, (56), 4-19.
- Overholt, M.H. (1997). "Flexible organizations: using organizational design as a competitive advantage". *Human Resources Planning*, 20(1), 22-32. Oxford.
- Pagell, M. y Krause, D. (1999). "A multiple-method study of environmental uncertainty and the manufacturing environment". *Journal of Operations Management*, 17(3), 307-325.
- PANROTAS corporativo. *Anuário de Viagens Corporativas (2015)*. Panrotas Editora Ltda., São Paulo/Brasil.
- PANROTAS corporativo. *Anuário de Viagens Corporativas (2016)*. Panrotas Editora Ltda., São Paulo/Brasil.
- Park, N. (2010). "Adoption and use of computer-based voice over internet protocol phone service: Toward an integrated model". *Journal of communication*, 60(1), 40-72.
- Patterson, A. y Pinch, P. (1995). "Hollowing out' the local state: compulsory competitive tendering and the restructuring of British public-sector services". *Environment and Planning*, 27(9), 1437-1461.

- Pavlou, P. y Sawy, O. (2011). "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities". *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Pawlowski, E. (2016). "Flexibility of organizational structure in a context of organizational innovations and modern concepts of enterprise management". *Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 2016 Portland International Conference on, 2331-2337.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. Wiley, Nueva York.
- Pérez, D., y Dressler, M. (2007). "Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento". *Intangible Capital*, 3(1).
- Pérez, M., Martínez, Á., De Luis, M. P., y Vela, M. J. (2004). "Las tecnologías de la información y las comunicaciones y la mejora de los resultados empresariales". *Revista Galega De Economía*, (13), 1-2.
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis, P., y Vela, M. (2006). "Las TIC en las PYMES: Estudio de resultados y factores de adopción". *Economía Industrial*, (360), 93-106.
- Pérez Pérez, M.; Vela Jiménez M.J. y Abella Garcés, S. (2014). "Relación de las practicas flexibles de recursos humanos con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional". *Revista de gestión pública y privada*, (19), 21-35.
- Pérez Pérez, M.; Vela Jiménez M.J.; Abella Garcés, S. y Martínez Sánchez, A. (2017a). "Medidas de flexibilidad trabajo-familia y compromiso organizativo: El efecto mediador de la satisfacción laboral". *Universia Business Review*, (56), 52-83.
- Pérez Pérez, M.; Vela Jiménez M.J.; Abella Garcés, S. y Martínez Sánchez, A. (2017b). "Las medidas de conciliación en las empresas y la satisfacción laboral de los empleados: el papel explicativo del enriquecimiento trabajo-familia". *Esic market*, (156), 19-68.
- Pérez-Valls, M.; Céspedes-Lorente, J. y Antolín-López, M. (2013). "Diseñando Organizaciones Verdes. Análisis de la Relación entre el Diseño Organizativo y las Prácticas Avanzadas de Gestión Ambiental". *Cuadernos Económicos de ICE*, (86), (diciembre), 33-52.
- Pérez-Valls, M.; Céspedes-Lorente, J. y Moreno-García, J. (2016). "Green practices and organizational design as sources of strategic flexibility and performance". *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 529-544.
- Perufo, J. V., Ozório, L. D. M., Bastian-Pinto, C. D. L., y De Barros, Samuel De Jesus Monteiro. (2017). "Flexibility in human resources management: A real options analysis". *Revista De Administração*, 2017, Elsevier.
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pettigrew, A. M., y Fenton, E. M. (2000). *The innovating organization*. Sage.
- Pettigrew, A., Massini, S., y Numagami, T. (2000). "Innovative forms of organising in Europe and Japan". *European Management Journal*, 18(3), 259-273.

- Phelan, S. E., y Lewin, P. (2000). "Arriving at a strategic theory of the firm". *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 305-323.
- Phillips, N. (1995). *Motivating for change: How to Manage Employee Stress (Institute of Management)*. U.K: Ed. Pitman.
- Piore, M. y Sabel, C.F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Alianza Universidad. Madrid.
- Pine, B. J. (1993). "Making mass customization happen: Strategies for the new competitive realities". *Planning Review*, 21(5), 23-24.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300.
- Porter, M. E. (2001). "Internet strategy". *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Post, H. (1997). "Modularity in product design, development and organization", en R. Sanchez y A. Heene (Eds.). *Strategic Learning and Knowledge Management*.
- Powell, T. y Dent-Micallef, A. (1997). "Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources". *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.
- Pradas. J.I. (1999). "El sector digital como facilitador del cambio económico y de la naturaleza de la empresa". *Economía Industrial*, (325), 83-102.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., y Borman, W. C. (2003). *Hiring for knowledge-based competition*. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. Denisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*, 155-176. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raacke, J. y Bonds-Raacke, J. (2008). "MySpace and Facebook: Applying the Uses and Gratifications Theory to Exploring Friend-Networking Sites". *CyberPsychology & Behavior*. April 11(2), 169-174.
- Ramos, C. M. (2010). "Os Sistemas de informação para a gestão turística". *Revista Encontros Científicos-Tourism & Management Studies*, (6), 107-116.
- Rastrollo Horrillo, M. y Castillo Clavero, A. M. (2004). "Nuevas TIC y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa en red". *Dirección y Organización*, (30), 134-144.
- Rayport, J. F., y Sviokla, J. J. (1996). "Exploiting the virtual value chain". *McKinsey Quarterly*, (1), 20-36.

- Recio, A. (1988). *Capitalismo y formas de contratación laboral*. Ministerio de trabajo. Colección Tesis Doctorales, Madrid.
- Recio, A. (1997). *Trabajo, personas, mercado*. Economía crítica.
- Recio, A. (2004). "Aspectos económicos de la flexibilidad temporal". *Trabajo*, (13).
- Requena, J. V., Sellens, J. T., Masllorens, J. L., y Tamajón, L. G. (2007). "Tecnologías de la información y comunicación, innovación y actividad turística: Hacia la empresa en red". *Cuadernos De Turismo*, (19).
- Ricci, P. R., y Holland, S. M. (1992). "Incentive travel: Recreation as a motivational medium". *Tourism Management*, 13(3), 288-296.
- Riesgo, P. y Escanciano, C. (1997). "Los recursos y capacidades: elementos determinantes del éxito empresarial", *XI Congreso Nacional de AEDEM / VII Hispano-Francés: "La empresa creando futuro"*, Lérida, junio. Libro de Comunicaciones, (I), 377-383.
- Riley, M.; Ladkin, A. y Szivas, E. (2002). *Tourism employment. Analysis and planning*. Channel View Publications, England.
- Rivas, L. A. (2009). "Evolución de la teoría de la organización". *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, (17), 11-32.
- Rivera, H. A., y Figueroa, L. S. (2013). "Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva". *Criterio Libre*, 11(19), 245-261.
- Rivera, P. y Satorra, A. (2002). *Contry effects in ISSP-1993 environmental data: Comparison of SEM approaches*, en G.A. Marcoudes y I. Moustaki (Eds.), *Latent Variable and Latent Structure Models*, 85-104. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). "Human resources differential management: A review and an integration of the literature". *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51.
- Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional*. Teoría y Práctica. 7ª edición, Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional: (conceptos, controversias, aplicaciones)*. México D.F.: Pearson Education.
- Roca, J.C. y Gagné, M. (2008). "Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective". *Computers in Human Behavior*, 24(4), 1585-1604.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., y Escrig-Tena, A. B. (2008). "External and internal labour flexibility in Spain: A substitute or complementary effect on firm performance?" *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151.
- Rockart, J. F., Earl, M. J., y Ross, J. W. (1996). *The new IT organization: Eight imperatives*. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

- Rodríguez, D. (1999). "Relación entre innovación y exportaciones: Un estudio empírico", *Papeles de Economía Española*, (81), 167-180.
- Rogers, E.W. y Wright, P.M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets". *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Rubin, A. M. (1983). "Television uses and gratifications: The interactions of viewing patterns and motivations". *Journal of Broadcasting*, 27(1), 37-51.
- Ruigrok, W., Pettigrew, A., Peck, S., y Whittington, R. (1999). "Corporate restructuring and new forms of organizing: Evidence from Europe". *MIR: Management International Review*, 41-64.
- Ruiz, J.; Ruiz, C. y Sabater, R. (2000). "La flexibilidad numérica en las pymes. Análisis comparativo y perfiles sectoriales". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 111-130.
- Ruiz, C. y Ruiz, J. (2002). "Modelos de análisis inferencial para el estudio de los factores determinantes de la flexibilidad organizativa y sus efectos en los resultados". Ponencia presentada en el VIII Taller de Metodologías de ACEDE, Benicàssim, Castellón, España.
- Ruiz, C. y Ruiz, J. (2003). "La flexibilidad de la estructura organizativa y efecto en los resultados de la PYME". *Actas De XIII Congreso Nacional De ACEDE*, Salamanca, España.
- Ruiz Santos, C.; Ruiz-Mercader, J. y McDonald, F. (2003). "The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs". *Personnel Review*, 32(2), 164-186.
- Ruiz, J.; Sabater, R. y Ruiz, C. (2004). "Cultura innovadora y flexibilidad del diseño organizativo: su relación e impacto en resultados empresariales". *Actas del XIV Congreso Nacional de ACEDE*, Murcia, España.
- Russo, M. V. y Harrison, N.S. (2005). "Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry". *Academy of Management Journal*, 48(4), 582-593.
- Salas, V. (1993). "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales". *Papeles de Economía Española*, (56), 379-398.
- Sánchez, C.M. y McKinley, W. (1998). "Environmental regulatory influence and product innovation: the contingency effects of organizational characteristics". *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(4), 257-278.
- Sánchez, M. y Sarabia, F.J. (1999). *Validez y Fiabilidad de Escalas, Metodología Para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Coordinador Francisco José Sarabia Sánchez. Ed. Pirámide. Madrid.
- Sánchez, R. (1995). "Strategic flexibility in product competition". *Strategic Management Journal*, 16(Special Issue), 135-159.

- Santandreu, C.; Canós, L. y Ramón, F. (2013). "La innovación organizacional en el sector turístico: nuevas demandas del entorno". *Revista de Investigaciones Turísticas*, (7), 60-74.
- Sastre, M.A. y Aguilar, E.M. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Ed. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Satorra, A y Bentler, P.M. (1994). *Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis*, en A. Von Eye y C.C. Clogg (Eds.). *Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research*, 399-419. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sawhney, R. (2013). "Implementing labor flexibility: A missing link between acquired labor flexibility and plant performance". *Journal of Operations Management*, 31(1), 98-108.
- Schilling, M. y Steensma, H.K. (2000). *The use of modular organizational forms: an industry-level analysis*, Working Paper, Boston University.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scolari, C. A. (2012). "Comunicación digital: Recuerdos del futuro". *El Profesional de la Información*, 21(4), 337-340.
- Sellers, R. y Azorín, A. (2001). "El Comercio Electrónico y el futuro del canal de distribución turístico". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 13-36.
- Sethi, A.K. y Sethi, S.P. (1990). "Flexibility in manufacturing: A survey". *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2(4), 289-328.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. Nueva York, John Wiley & Sons, Inc.
- Sheldon, P. (1989). *Travel Industry Information Systems*, in Witt, S., and Moutinho, L., (eds). *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, London, 589-592.
- Sheldon, P. J. (1997). *Tourism information technology*. Cab International.
- Sheller, M., y Urry, J. (2004). *Tourism mobilities: Places to play, places in play*. Routledge, London.
- Shin, N. (2007). "Information technology and diversification: How their relationship affects firm performance". *System Sciences, 2007*. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on, 7-7.
- Shin, D. (2011). "Understanding e-book users: Uses and gratification expectancy model". *New media & society*, 13(2), 260-278.
- Shinew, K. J., y Backman, S. J. (1995). "Incentive travel: An attractive option". *Tourism Management*, 16(4), 285-293.
- Schumacher, R., y Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to SEM*. Mahwah, NJ: Lawrence.

- Simatupang, T. M., y Sridharan, R. (2005). "The collaboration index: A measure for supply chain collaboration". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44-62.
- Simonin, B. (1999). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595–623.
- Sinan, A., Erik, B., y Marshall Van, A. (2012). "Information, technology and information worker productivity". *Information Systems Research*, 23(3), 849-867. doi:10.1287/isre.1110.0408.
- Sirmon D. G, Hitt M. A. (2009). "Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment of firm performance". *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375–1394.
- Snow, C.C. y Snell, S.A. (1993). "Staffing as strategy", en N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 448-478.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models". In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982*, (13), 290-312. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sorebo, O. (2009). "The role of self-determination theory in explaining teachers' motivation to continue to use e-learning technology". *Computers y Education*, (53), 1177-1187.
- Stafford T.F. y Stafford M.R. (2001). "Identifying motivations for the use of commercial web sites". *Information Resources Management Journal*, 14(1), 22-30.
- Steenkamp, J.B. y Van Tijn, H.C.M. (1991). "The use of LISREL in the Validating Marketing Constructs". *International Journal of Research in Marketing*, (8), 283-299.
- Steiger, J.H. (1990). "Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach". *Multivariate Behavioural Research*, 25(2), 173-180.
- Steinberg, F. (2008). *Viagem de negócios*, (1ª ed.). São Paulo - Brasil: Panda Books.
- Stevenson, M. y Spring, M. (2007). "Flexibility from a supply chain perspective: definition and review". *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 685-713.
- Storey, J.; Quintas, P.; Taylor, P. y Fowle, W. (2002). "Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation". *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-18.
- Streek, W. (1986). "Management de la incertidumbre e incertidumbre del management: los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste industrial durante la crisis": *Papeles de Economía Española*, (28), 138-155.
- Sushil, S. (2015). "Strategic flexibility: The evolving paradigm of strategic management". *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), 113-114.
- Sveiby, K. E. (1997). "The intangible assets monitor", *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73-97.

- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Teece, D. J. (2000). "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- TEÓRICO ACCIDENTAL – Economía, Política y Actualidad (2011). "Economías Emergentes", disponible en <https://niefcz.wordpress.com/2011/09/12/economias-emergentes/>
- Theriou, N. G. (2015). "Strategic management process and the importance of structured formality, financial and non-financial information". *European Research Studies*, 18(2), 3.
- Trigeorgis, L., y Reuer, J. J. (2017). "Real options theory in strategic management". *Strategic Management Journal*, 38(1), 42-63.
- Tucker, L.R. y Lewis, C. (1973). "A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis". *Psychometrika*, (35), 417-437.
- Turner, J. R., y Keegan, A. (1999). "The versatile project-based organization: Governance and operational control". *European Management Journal*, 17(3), 296-309.
- Ughetto, P., Besucco, N., Tallard, M., Du Tertre, C. (2002). "La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail?". *Revue de l'IREs*, 39 (2), 1-29.
- Upton, D. M. (1994). "The management of manufacturing flexibility". *California Management Review*, 36(2), 72.
- Urra Brenet, E., y Vergara Inostroza, M. (2015). "Efecto de las TIC'S en la estructura y comunicación organizacional: Caso aplicado Homecenter Sodimac el Trébol". Universidad del Bío-Bío, Chile.
- Varela, S. R. A., y Rodríguez, J. R. (1999). "La flexibilidad funcional: Análisis empírico. La Gestión De La Diversidad: XIII Congreso Nacional". *IX Congreso Hispano-francés, Logroño (La Rioja)*, 16, 17 y 18 de junio, 1999, 915-922.
- Vásquez-Rizo, F., y Gabalán-Coello, J. (2015). "Información y ventaja competitiva. coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia". *El Profesional de La Información*, 24(2), 149.
- Vecchiato, R. (2015). "Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments". *Foresight*, 17(3), 257-273.
- Vela Jiménez, M. J. (2007). *La Flexibilidad de los Recursos Humanos como nexo de unión entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y el performance empresarial. Estudio Empírico de la empresa española*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza, España.
- Vela, M. J., Martínez, A., De Luis, M. P., Pérez, M. P. (2011). "Impacto del dinamismo del entorno y de la cooperación externa de la empresa en la relación entre la flexibilidad laboral y los resultados empresariales". *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 20(4), 7-26.

- Vela Jiménez, M., Martínez-Sánchez, Á., Pérez-Pérez, M., y Abella-Garcés, S. (2014). "How environmental changes and cooperation moderate labour flexibility and firm performance?". *Personnel Review*, 43(6), 915-936.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., y Davis, F. D. (2003). "User acceptance of information technology: Toward a unified view". *MIS Quarterly*, 425-478.
- Venkatesh, V., y Davis, F. D. (1996). "A Model of the Antecedents of Perceived Ease of Use: Development and Test". *Decision Sciences*, 27(3), 451-481. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1996.tb01822.x>
- Venkatraman, N. (1994). "IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition". *Sloan Management Review*, 35(2), 73.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in the absence of objective measures". *Strategic Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verdú Jover, A. J. (2002). "Factores de la flexibilidad de recursos humanos: Un estudio corporativo entre diferentes áreas de la unión europea y sectores tecnológicos". *Trabajo: Revista Andaluza De Relaciones Laborales*, (11), 69-94.
- Verdú Jover, A.; Lloréns-Montes, F.J. y García-Morales, V.J. (2006). "Environment-flexibility coalignment and performance: An analysis in large versus small firms", *Journal of Small Business Management*, 44(3), 334-349.
- Verdú, A. J., y Gómez-Gras, J. (2009). "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility". *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
- Visitichan, P. D. S. (2018). "Strategic human resource management in Thailand". *AU Journal of Management*, 2(1), 9-19.
- Voelpel, S. C., Dous, M., y Davenport, T. H. (2005). "Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet". *Academy of Management Executive*, 19(2), 9-23.
- Volberda, H.W. (1996). "Toward the flexible firm: How to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Volberda, H.W. (1999). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford University Press.
- Volpentesta, J. R. (2016). "El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas". *Faces*, 22(46), 81-94.
- Walton, R. E. y Susman, G.I. (1987). "People Policies for the New Machines", *Harvard Business Review*, 87(2), 98-106.
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic capabilities: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

- Wang, S., Noe, R. A., y Wang, Z. (2014). "Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment". *Journal of Management*, 40(4), 978-1009.
- Ward, P. T., y Duray, R. (2000). "Manufacturing strategy in context: Environment, competitive strategy and manufacturing strategy". *Journal of Operations Management*, 18(2), 123-138.
- Weber, K., Ladkin, A. (2004). "Trends affecting the convention industry in the 21st Century". *Journal of Convention & Event Tourism*, 6(4), 47-63.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, (5), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, 14(3), 4-12.
- Whittington, K. B.; Owen-Smith, J.; Powell, W. W. (2009). "Networks, propinquity, and innovation in knowledge intensive industries". *Administrative Science Quarterly*, 54, 90-122.
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., y Conyon, M. (1999). "Change and complementarities in the new competitive landscape: A european panel study", 1992-1996. *Organization Science*, 10(5), 583-600.
- Whyman, P. B., Baimbridge, M. J., Buraimo, B. A., y Petrescu, A. I. (2014). "Workplace flexibility practices and corporate performance: Evidence from the British private sector". *British Journal of Management*, 26(3), 347-364.
- Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., y Deci, E. L. (1996). "Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance". *Journal of Personality and Social Psychology*, (70), 115-126.
- Williamson, O. (1999). "Strategy research: Governance and competence perspectives". *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1110.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*. The Free Press. Nueva York.
- Winter, S. G. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Witt, S. F., Brooke, M. Z., y Buckley, P. J. (1991). *The management of international tourism*. Unwin Hyman, London.
- Witt, S. F., Gammon, S., y White, J. (1992). "Incentive travel: Overview and case study of Canada as a destination for the UK market". *Tourism Management*, 13(3), 275-287.
- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). "Theoretical Perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

- Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P.M.; Smart, D.L. y McMahan, G.C. (1995). "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams". *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.
- Wu, J., Wang, S., y Tsai, H. (2010). "Falling in love with online games: The uses and gratifications perspective". *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1862-1871.
- Xiang, Z., Magnini, V. P., y Fesenmaier, D. R. (2015). "Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet". *Journal of Retailing and Consumer Services*, (22), 244-249.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., y Xu, W. (2017). "Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model". *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.
- Yasuda, T. (2005). "Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing". *Small Business Economics*, (24), 1-15.
- Youell, R. (2002). *Turismo: uma Introdução*. Contexto. São Paulo, Brasil.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., y Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda". *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., y Tam, C. M. (2010). "Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs". *Technovation*, 30(3), 181-194.
- Zhang, M. J. (2005). "Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation". *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(3), 63-184.
- Zhou, K. Z., y Wu, F. (2010). "Technological capability, strategic flexibility, and product innovation". *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.

ANEXOS

ANEXO I

CARTA DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO
VERSIÓN EN ESPAÑOL



Departamento de
Dirección y Organización
de Empresas
Universidad Zaragoza

Zaragoza, 15 de abril de 2016

Estimado (a) Sr. (a),

El uso de las TIC y la flexibilidad organizativa son dos de las variables competitivas que en los últimos años están recibiendo mayor atención tanto por empresas, como por entes públicos, pero de las que se dispone de una menor contrastación empírica, sobre todo en el ámbito de las empresas turísticas en el segmento de viajes corporativos, de incentivos y eventos.

Para conocer qué relación existe entre el uso de las TIC y la flexibilidad organizativa, estamos realizando un estudio en la Universidad Zaragoza (España), subvencionado por CAPES – MEC (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Ministério da Educação - Brasil) sobre las empresas turísticas de Brasil. El objetivo es determinar cómo las TIC y distintas formas de flexibilidad en la organización incrementan las probabilidades de obtener un mejor resultado, ayudando de esta forma a las empresas en la toma de decisiones.

Somos conscientes del coste de su tiempo, pero en esta fase del trabajo necesitamos que nos ayude a conocer la realidad de las empresas. Por ello, pedimos su colaboración cumplimentando el cuestionario adjunto, el cual le ocupará **aproximadamente 10 minutos**.

Toda la información que usted nos proporcione, será tratada con absoluta discreción y utilizada de forma agregada y exclusivamente para esta investigación.

Por favor, responda a todas las preguntas. Si no sabe la respuesta exacta, responda lo más aproximado posible o póngase en contacto con **María José Vela Jiménez** (mjvela@unizar.es), **Silvia Abella Garcés** (sabella@unizar.es) o con **Eliane Hala Santos** (604609@unizar.es) a través del teléfono +34-876554936, +34-974239373 o +34-697222176. Por nuestra parte, existe el compromiso de enviarle los principales resultados de la investigación al término de la misma, si así lo desea.

Agradeciéndole de antemano su colaboración, le saludan atentamente,

Fdo. Profª Dra. María José Vela Jiménez
Profª Dra. de Universidad
Dpto. de Dirección y Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Campus Río Ebro (Edificio Lorenzo Normante)
María de Luna s/n 50018, Zaragoza
Teléfono +34-876 554 936
E-mail: mjvela@unizar.es

Profª Dra. Silvia Abella Garcés
Profª Dra. de Universidad
Dpto. de Dirección y Organización de Empresas
Facultad de Empresa y Gestión Pública
Campus de Huesca
Plaza de la Constitución s/n 22001, Huesca
Teléfono +34-974 239 373
E-mail: sabella@unizar.es

Eliane Hala Santos
Estudiante de Doctorado
Dpto. de Dirección y
Organización de Empresas
Facultad de Economía y
Empresa
Campus Río Ebro
María de Luna s/n 50018,
Zaragoza
Teléfono +34-697 222 176
E-mail: 604609@unizar.es



La información suministrada tiene como objetivo estudiar la influencia del uso de las TIC sobre la flexibilidad organizativa y su relación con los resultados de las empresas turísticas del segmento de viajes corporativos, de incentivos y eventos de Brasil. La divulgación y publicación de los resultados del estudio serán de forma agregada y **confidencial**, sin identificar ninguna información específica de las empresas encuestadas.

Por favor, responda a las preguntas teniendo en cuenta la situación de todas las agencias/sucursal/oficinas que pertenecen a su empresa. **Muchas gracias por su colaboración.**

CUESTIONES:

1º) Indique, por favor, si en el año 2015, en la empresa se utilizaron las siguientes aplicaciones y recursos tecnológicos. Marque 0 si no se utilizó el recurso, y si se utilizó, aplique la escala de 1 "muy poco" a 7 "mucho":

	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Sistema de gestión de la solicitud y aprobación de viajes corporativos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Informes gerenciales online y personalizados al cliente	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Perfiles electrónicos de los viajeros	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Aplicaciones móviles de gestión de viajes	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Sistema de self-booking (búsqueda y reserva de viajes)	0	1	2	3	4	5	6	7
6. Sistema de self-ticketing (búsqueda, reserva y emisión de viajes)	0	1	2	3	4	5	6	7
7. Portales en la web personalizados a los clientes	0	1	2	3	4	5	6	7
8. Sistema de rastreo y localización de los pasajeros en situaciones de emergencias y crisis	0	1	2	3	4	5	6	7
9. Sistema de Gestión de Eventos	0	1	2	3	4	5	6	7
10. Sistemas GDS – Global Distribution System	0	1	2	3	4	5	6	7
11. Sistemas CRS – Central Reservation System	0	1	2	3	4	5	6	7
12. Sistemas de BI – Business Intelligence	0	1	2	3	4	5	6	7
13. Aplicación web para formación corporativa	0	1	2	3	4	5	6	7
14. Big Data	0	1	2	3	4	5	6	7
15. Infraestructura tecnológica móvil y/o fija corporativa	0	1	2	3	4	5	6	7
16. Aplicaciones de front office y back office para las agencias de viajes	0	1	2	3	4	5	6	7
17. Aplicación de Booking online	0	1	2	3	4	5	6	7

2º) Indique, por favor, el porcentaje de empleados que, en el año 2015, disfrutaron de las siguientes prácticas en la empresa:

	0	0.1-15%	16-30%	31-45%	46-55%	56-70%	71-85%	86-100%
1. Teletrabajo								
2. Rotación horizontal de tareas								
3. Rotación vertical ascendente de tareas								
4. Equipos de trabajo polivalentes								
5. Semana laboral compartida								
6. Equipos de mejora y solución de problemas								
7. Contrato fijo a tiempo parcial								
8. Horario laboral flexible								
9. Reducción de jornada laboral								
10. Horas extraordinarias								
11. Contratación temporal								

12. Trabajo por turnos									
13. Cómputo anual de horas									
14. Jubilación anticipada									
15. Semana laboral reducida									

3º) Indique, por favor, en qué medida, en el año 2015, la empresa utilizó los siguientes trabajadores. Marque el 0 si no lo utilizó, y si lo utilizó use una escala de 1 “muy poco” a 7 “mucho”:

1. Autónomos que trabajan para la empresa	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Empleados de empresas de trabajo temporal	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Subcontratación	0	1	2	3	4	5	6	7

4º) Indique, por favor, en qué medida, en el año 2015, la empresa utilizó las siguientes líneas de actuación organizativa. Marque el 0 si no se utilizó, y si se utilizó, use una escala de 1 “muy poco” a 7 “mucho”:

1. Agrupación de empleados por proyectos de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Autogestión de los equipos respecto al método de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Autogestión de los equipos respecto a la programación del trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Autogestión de los equipos respecto al control de los objetivos	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Autogestión de los equipos para elegir su propio líder o responsable								
6. Participación en la definición del contenido de sus puestos y forma de realizar el trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7
7. Autonomía en la toma de decisiones en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7
8. Autonomía en la ejecución del trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7
9. Delegación de decisiones operativas	0	1	2	3	4	5	6	7
10. Delegación de decisiones estratégicas	0	1	2	3	4	5	6	7
11. Remuneración de los equipos en función de los resultados	0	1	2	3	4	5	6	7

5º) Indique, por favor, el porcentaje de cada una de las siguientes actividades que se subcontrataron en el año 2015 a otras empresas.

	% Subcontratado							
	0	0.1-10	11-20	21-30	31-50	51-75	76-99	100
1. Compras								
2. Producción y prestación de servicios								
3. Logística								
4. Actividades comerciales								
5. Actividades administrativas								
6. Gestión de personal								
7. Investigación y desarrollo								
8. Publicidad								
9. Servicio al cliente								
10. Tecnología de la información y comunicación								
11. Formación								

6º) Indique, por favor, el grado de cooperación externa con clientes y/o proveedores que tuvo su empresa en el año 2015 en las siguientes actividades. Utilice una escala de 1 "muy bajo" a 7 "muy alto"; marque el 0 si no existió:

1. Formación/Conferencias/Seminarios	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Desarrollo de productos o servicios	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Desarrollo de procesos	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Benchmarking e intercambio de experiencias	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Transferencia de tecnología de la información y comunicación	0	1	2	3	4	5	6	7
6. Acciones de marketing conjuntas	0	1	2	3	4	5	6	7
7. Producción y prestación de servicios	0	1	2	3	4	5	6	7
8. Logística	0	1	2	3	4	5	6	7
9. Actividades comerciales	0	1	2	3	4	5	6	7
10. Servicio al cliente	0	1	2	3	4	5	6	7

7º) Indique, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto al sector en el que se encuentra su empresa (considere la situación en los últimos 3 años):

	EN DESACUERDO			INSEGURO	DE ACUERDO		
	Muy	En general	Un poco		Un poco	En general	Muy
1. Los cambios en el entorno de su mercado local han sido intensos							
2. Sus clientes han solicitado regularmente nuevos productos y servicios							
3. Se han presentado cambios en su mercado local continuamente							
4. Los productos/servicios de este sector se quedan obsoletos con mucha rapidez							
5. Las prácticas de marketing cambian con mucha frecuencia en este sector							
6. La tecnología utilizada cambia muy rápidamente en este sector							

8º) Indique, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la estrategia utilizada por su empresa. Marque 0 si no se utiliza la estrategia, y si se utiliza use una escala de 1 "muy en desacuerdo" a 7 "totalmente de acuerdo" (considere la situación en los últimos 3 años):

1. Realizamos con frecuencia innovaciones importantes de producto o servicio	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bajamos los precios con frecuencia	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Incrementamos los productos y servicios incluidos en los paquetes de viaje para reducir costes								
4. Diferenciamos nuestros productos y servicios por la disposición y la rapidez de respuesta por el uso de tecnología de información y comunicación	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Nuestra máxima preocupación es minimizar los costes	0	1	2	3	4	5	6	7
6. Diferenciamos nuestros productos o servicios por calidad	0	1	2	3	4	5	6	7

9º) Indique, por favor, su percepción sobre los resultados de su empresa en el año 2015 en relación a empresas similares del sector. Marque 0 "si no se ha producido el resultado" y si se ha producido, utilice una escala de 1 "muy por debajo de empresas similares del sector" a 7 "muy por encima de empresas similares del sector":

1. Ofrece productos de calidad	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Dispone de procesos internos eficientes	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Cuenta con clientes satisfechos	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Se adapta a los cambios en el mercado	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Está creciendo	0	1	2	3	4	5	6	7
6. Es rentable	0	1	2	3	4	5	6	7
7. Tiene empleados satisfechos/motivados	0	1	2	3	4	5	6	7
8. Absentismo laboral	0	1	2	3	4	5	6	7
9. Innovaciones de proceso	0	1	2	3	4	5	6	7
10. Innovaciones de producto y/o servicio	0	1	2	3	4	5	6	7
11. Rentabilidad sobre activos	0	1	2	3	4	5	6	7
12. Rentabilidad sobre ventas	0	1	2	3	4	5	6	7
13. Resultado financiero global	0	1	2	3	4	5	6	7
14. Relaciones con clientes	0	1	2	3	4	5	6	7
15. Relaciones con proveedores	0	1	2	3	4	5	6	7
16. Mejora de la calidad de los productos y servicios	0	1	2	3	4	5	6	7
17. Mejora en el nivel de la calidad de los procesos	0	1	2	3	4	5	6	7

10º) Por favor, indique aproximadamente, para el año 2015, el número de personas que se encuentran en los siguientes grupos:

1. Plantilla total	
2. Plantilla total de hombres	
3. Plantilla total de mujeres	
4. Plantilla total a tiempo completo	
5. Plantilla total a tiempo parcial	

6. Autónomos que trabajan para la empresa	
7. Empleados de la empresa con contrato fijo	
8. Empleados de la empresa con contrato temporal	
9. Trabajadores de empresas de trabajo temporal	
10. N° de despidos	
11. N° de abandonos voluntarios	

11º) Indique, por favor, los siguientes datos de su empresa:

Año de constitución de la empresa	
Nº de niveles jerárquicos entre el gerente y los empleados (ambos incluidos)	
Nº de niveles jerárquicos totales en la empresa (desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto)	
Facturación aproximada (en reales) en el año de 2015	

12º) La empresa trabaja en el ámbito de:

	SI	NO
Viajes corporativos		
Viajes de incentivos		
Eventos		
Otros		

Nombre de la empresa.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO
VERSIÓN EN PORTUGUÉS

Pesquisa a Empresas Brasileiras do segmento de Viagens Corporativas, de Incentivos e Eventos

Estimado (a) Sr. (a),

O uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e da Flexibilidade Organizacional são duas das variáveis competitivas que nos últimos anos estão recebendo maior atenção tanto pelas empresas, como pelas entidades públicas, mas que ainda disponibiliza de pouca comprovação empírica, sobretudo no âmbito das empresas turísticas do segmento de viagens corporativas, de incentivos e eventos.

Para conhecer que relação existe entre o uso das TIC e a flexibilidade organizacional, estamos realizando um estudo na Universidad Zaragoza (Espanha), apoiados por CAPES – MEC (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Ministério da Educação - Brasil) sobre empresas turísticas brasileiras. O objetivo é determinar como as TIC e as diferentes formas de flexibilidade na organização, incrementam as probabilidades de obter um melhor resultado, ajudando dessa forma as empresas na tomada de decisões.

Somos conscientes do custo de seu tempo, mas nesta fase do trabalho precisamos que nos ajude a conhecer a realidade das empresas. Por isso, pedimos sua colaboração preenchendo o questionário em anexo, o qual lhe ocupará aproximadamente 10 minutos.

Toda a informação que o (a) senhor (a) nos proporcione, será tratada com absoluta discrição e utilizada de forma agregada e exclusivamente para essa pesquisa.

Por favor responda a todas as perguntas, considerando a situação de todas as filiais que pertencem à sua empresa. Se não souber a resposta exata, responda o mais aproximado possível ou entre em contato com a Profª Dra. María José Vela Jiménez (mjvela@unizar.es), Profª Dra. Silvia Abella Garcés (sabella@unizar.es) ou com Eliane Hala Santos (604609@unizar.es) através dos telefones +34-876554936, +34-974239373 ou +34-697222176.

De nossa parte, existe o compromisso de lhe enviar os principais resultados da pesquisa ao final da mesma, se assim desejar.

Agradecendo antecipadamente sua colaboração, cumprimos-lhe atentamente.

***Obrigatório**

1. 1- Indique, por favor se no ano de 2015, a empresa utilizou as seguintes aplicações e recursos tecnológicos: *

Marque 0 se não se utilizou o recurso e se utilizou, aplique a escala de 1 “muito pouco” a 7 “muito”

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Sistema de Gestão de Solicitação e Aprovação de Viagens Corporativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatórios Gerenciais online e customizados aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfis eletrônicos de viajantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicações móveis (Apps) de gestão de viagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de self-booking (busca e reserva de viagens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de self-ticketing (busca, reserva e emissão de viagens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portais na web customizados aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de rastreamento e localização de passageiros em situações de emergências e crises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de Gestão de Eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema GDS - Sistema Global de Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema CRS - Sistema Central de Reservas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas BI - Business Intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicação web para formação corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Big Data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestrutura tecnológica móvel e/ou fixa corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicações de front office e back office para agências de viagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramentas de Booking online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Práticas Flexíveis de Trabalho

Perguntas referentes a utilização e ao percentual de empregados em práticas flexíveis na sua empresa

2. 2- Indique, por favor, a porcentagem de empregados que no ano de 2015, desfrutaram das seguintes práticas na empresa: *

% Empregados

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	0.1-15	16-30	31-45	46-55	56-70	71-85	86-100
Teletrabalho (trabalho remoto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodízio horizontal de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodízio vertical ascendente de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipes de trabalho polivalentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Semana de trabalho compartilhada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipes de melhoria e solução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrato fixo em tempo parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de trabalho flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de horas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horas extras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação temporária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho por turnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cálculo anual de horas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aposentadoria antecipada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Semana de trabalho reduzida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 3- Indique, por favor, em que medida no ano de 2015, a empresa utilizou os seguintes trabalhadores: *

Marque o 0 se não utilizou, e se utilizou, use uma escala de 1 “muito pouco” a 7 “muito”

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Autônomos que trabalham para a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregados de empresas de trabalho temporário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceirizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estrutura Organizacional

Perguntas referentes as linhas de atuação na estrutura organizacional de sua empresa

4. 4- Indique, por favor, em que medida no ano de 2015, a empresa utilizou as seguintes linhas de atuação organizacional: *

Marque o 0 se não utilizou, e se utilizou, use uma escala de 1 “muito pouco” a 7 “muito”
 Marcar apenas uma oval por linha.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Agrupamento de empregados por projetos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autogestão de equipes com respeito ao método de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autogestão de equipes com respeito a programação do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autogestão de equipes com respeito ao controle dos objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autogestão de equipes para eleger seu próprio líder ou responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação na definição do conteúdo de seus postos e na forma de realizar o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia na tomada de decisões no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia na execução do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegação de decisões operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegação de decisões estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração de equipes em função dos resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5- Indique, por favor, a porcentagem de cada uma das seguintes atividades que foram subcontratadas no ano 2015 em outras empresas: *

% Subcontratado

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	0.1-10	11-20	21-30	31-50	51-75	76-99	100
Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção e prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades administrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisa e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia da informação e comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6- Indique, por favor, o grau de cooperação externa com clientes e/ou fornecedores que sua empresa teve no ano de 2015 nas seguintes atividades: *

Marque o 0 se não existiu cooperação, e se existiu, utilize uma escala de 1 “muito baixo” a 7 “muito alto”

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Formação/Conferências/Seminários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de produtos ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking e intercâmbio de experiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferência de tecnologia de informação e comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de marketing conjuntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção e prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Setor e Estratégia da empresa

Perguntas referentes ao Setor e a Estratégia de sua Empresa

7. 7- Indique, por favor, seu grau de acordo nas seguintes afirmações com respeito ao setor de sua empresa em 2015: *

Considere a situação nos últimos 3 anos

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito em desacordo	Em geral desacordo	Um pouco em desacordo	Inseguro	Um pouco de acordo	Em geral de acordo	Muito de acordo
As mudanças no ambiente de seu mercado local tem sido intensos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seus clientes tem solicitado regularmente novos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houveram mudanças em seu mercado local de forma contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As práticas de marketing mudam com muita frequência neste setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tecnologia utilizada está mudando muito rapidamente neste setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos e serviços deste setor tornam-se obsoletos muito rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8- Indique, por favor, seu grau de acordo nas seguintes afirmações sobre a estratégia utilizada por sua empresa : *

Marque 0 se não se utiliza a estratégia, e se utiliza, use uma escala de 1 “muito em desacordo” a 7 “totalmente de acordo” (considere a situação nos últimos 3 anos)

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Realizamos com frequência inovações importantes de produtos ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixamos os preços com frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluimos produtos e serviços em pacotes de viagens para reduzir custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciamos nossos produtos e serviços pela disposição e rapidez de resposta no uso de tecnologia da informação e comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa máxima preocupação é minimizar os custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciamos nossos produtos ou serviços por qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resultados da Empresa

Perguntas referentes aos Resultados de sua Empresa

9. 9- Indique, por favor, sua percepção sobre os resultados da sua empresa no ano de 2015 em relação a empresas similares do setor: *

Marque 0 “se não foi produzido o resultado” e se foi produzido, utilize uma escala de 1 “muito abaixo de empresas similares do setor” a 7 “muito acima de empresas similares do setor”:

Marcar apenas uma oval por linha.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Oferece produtos de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dispõe de processos internos eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui clientes satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adapta as mudanças do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está crescendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É rentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem empregados satisfeitos/motivados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absentismo laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovações de processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovações de produto ou serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade sobre ativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade sobre vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado financeiro global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora da qualidade de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora no nível de qualidade dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados da Empresa

Perguntas referente aos dados gerais e de identificação de sua Empresa

10- Indique, por favor, aproximadamente para o ano de 2015, o número de pessoas que se encontra nos seguintes grupos:

10. Total de empregados *

.....

11. Total de empregados Homens *

.....

12. Total de empregados Mulheres *

.....

13. Total de empregados a Tempo completo *

.....

14. Total de empregados a Tempo parcial *

.....

15. Autônomos que trabalham na empresa *

.....

16. Empregados com Contrato fixo *

.....

17. Empregados com Contrato temporário *

.....

18. Trabalhadores de empresas de trabalho temporário *

.....

19. Nº de demissões *

.....

20. Nº demissões voluntárias *

.....

11- Indique, por favor, os seguintes dados da sua empresa:

21. Ano de constituição da empresa *

.....

22. Nº de níveis hierárquicos entre o gerente e os empregados (ambos incluídos) *

.....

23. Nº de níveis hierárquicos total na empresa (desde o nível mais baixo ao nível mais alto) *

.....

24. Faturamento bruto (em Reais) no ano de 2015 *

Por favor, marcar somente uma resposta (segundo classificação do porte de empresas SEBRAE)

Marcar apenas uma oval.

- Até R\$ 60.000,00
- De R\$ 60.000,01 a R\$ 360.000,00
- De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00
- Acima de R\$ 3.600.000,01

25. Indique, por favor, as atividades em que sua empresa atua: *

Por favor, marque pelo menos uma resposta

Marcar tudo o que for aplicável.

- Viagens Corporativas
- Incentivos
- Eventos
- Outros

26. Nome da empresa

.....

.....

.....

.....

.....

Com tecnologia



ANEXO II
MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

1. MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Los modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) son también conocidos como análisis estructural de covarianza o como modelos causales (Lavee, 1988; Arbuckle, 2007; Byrne, 2010), y constituyen un instrumento básico de análisis en la presente Tesis Doctoral. Las razones que justifican la utilización de esta aproximación metodológica, también denominada de covarianzas, han sido las siguientes:

- Estos modelos permiten abordar los fenómenos objeto de estudio en toda su globalidad, teniendo en cuenta su gran complejidad. Es decir, permiten considerar las múltiples causas y relaciones.
- Es un instrumento que simplifica las grandes matrices multivariantes, ya que al agrupar las relaciones entre un gran número de variables en unos pocos factores, pone de relieve lo esencial.
- Son modelos que permiten al investigador introducir información y posteriormente reformular los modelos según su ajuste a los datos, en base a la información que proporcionan los estadísticos e índices de bondad de ajuste de los modelos.
- Se trata de una metodología que permite aceptar el error de medida como inherente al estudio, de forma que se introduce como parte de la especificación del modelo, y de esta manera es posible cuantificar la calidad de la medición de los datos.

Así, la metodología de ecuaciones estructurales nos va a permitir estimar varias ecuaciones a la vez; ecuaciones que pueden estar interrelacionadas, lo que significa que la variable dependiente en una ecuación puede ser una variable independiente en otra. Esto nos permite modelizar relaciones complejas que no serían posibles con ninguna otra de las técnicas multivariantes.

Para ello, esta metodología requiere la especificación de dimensiones o variables latentes, es decir variables teóricas que no son susceptibles de observación directa, y que

se infieren a partir de un conjunto de variables observadas o indicadores, dando lugar a los modelos de medida que comprenden los análisis factoriales confirmatorios. Por otro lado, esta metodología permite analizar la posible influencia de dichas variables sobre otras variables, tanto observadas como latentes. De la relación de los modelos de medida con otras variables surgen los modelos de ecuaciones estructurales.

2. ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Esta metodología estadística, como toda metodología científica, es la consecuencia de un proceso interactivo entre teoría y práctica, en el que subyacen una serie de etapas que se resumen a continuación, y que son las seguidas para la aplicación de esta herramienta en la presente Tesis Doctoral.

1- Etapa de especificación. La especificación consiste en establecer formalmente un modelo, que en esencia es una explicación teórica de por qué las variables están o no relacionadas. Esta etapa, por tanto, se centra más en el conocimiento teórico que sobre el fenómeno se tenga, que en el instrumento estadístico. Así, en esta fase, se traduce en un conjunto de ecuaciones las teorías que se han formulado previamente, y que hacen referencia a: a) las variables latentes o dimensiones que deben considerarse; b) los efectos entre las variables latentes (directo, indirecto, conjunto); c) los indicadores que asignamos a cada dimensión; d) las covarianzas entre variables exógenas.

2- Etapa de identificación. Una vez establecido el apoyo teórico del modelo de ecuaciones estructurales, se debe validar el sustento de cada una de las variables que van a formar parte del mismo, de forma que con dichas variables se pueda estimar de una forma inequívoca los parámetros del modelo. En esta etapa, por tanto, se determina si las covarianzas entre las variables observables facilitan información suficiente para estimar los parámetros del modelo.

3. Etapa de estimación. Cuando se dispone de la información muestral y de las relaciones establecidas entre covarianzas y parámetros, puede procederse a la estimación. La etapa de estimación requiere decidir sobre el criterio que se elegirá para

determinar los mejores estimadores, así como sobre las propiedades estadísticas deseables de los mismos. En concreto, consiste en la utilización de algún algoritmo de optimización para la función criterio elegida, y en este sentido son muchos los métodos disponibles, considerándose como estándares los siguientes: LS (least squares), GLS (generalized least squares), ML (maximum likelihood), ADF (asymptotic distribution-free). En la presente Tesis Doctoral, siguiendo a Rivera y Satorra (2002), el método seleccionado para todos los modelos a efectos de estimación de parámetros es el método de Máxima Verosimilitud (ML), aunque a efectos de inferencia se procederá a analizar los errores estándares robustos de los parámetros estimados.

4. Etapa de evaluación. Una vez estimado el modelo habrá que evaluar el ajuste entre nuestros datos al modelo propuesto. La valoración de las estructuras planteadas o de las hipótesis inherentes a los modelos teóricos propuestos debe realizarse en dos etapas. Una primera en la que se procede a analizar el ajuste del modelo de medida y del modelo estructural y una segunda en la que se procede a juzgar la idoneidad del modelo (la adecuada o razonable representación de la realidad) mediante una serie de índices y estadísticos que figuran en el epígrafe siguiente.

3. BONDAD DE AJUSTE DE LOS MODELOS SEM

Como ya se ha indicado, una vez el modelo ha sido identificado y estimado, habrá que evaluar el ajuste de nuestros datos al modelo propuesto, y para ello habrá que proceder a: (1) evaluar el ajuste del modelo de medida, (2) evaluar el ajuste del modelo estructural y (3) evaluar el ajuste global del modelo

3.1. Ajuste de los componentes del modelo

Las medidas de ajuste de los componentes del modelo se obtienen a partir de las estimaciones de los parámetros y de las estimaciones de sus varianzas. En primer lugar, se evalúa su significación y, posteriormente, se comprueba la coherencia existente con las hipótesis. En segundo lugar, se calculan para cada una de las ecuaciones del modelo los

coeficientes de determinación, para poder determinar el poder predictivo de las variables explicativas.

3.1.1. Ajuste del modelo de medida

En cuanto al modelo de medida, el paso inicial consiste en obtener una visión preliminar sobre la adecuación de los instrumentos de medida utilizados para valorar el efecto de unas variables sobre otras. La metodología del análisis exploratorio establece una serie de requisitos que deben cumplir los indicadores de las escalas y, de esta forma, establece también un procedimiento para eliminar aquellos indicadores que impiden que las escalas alcancen valores aceptables en sus propiedades de medida. Para detectar qué indicadores son susceptibles de ser eliminados habrá que analizar la fiabilidad y dimensionalidad de la escala.

El análisis de fiabilidad permite comprobar la consistencia interna de la escala, es decir, si la escala se encuentra libre de error aleatorio y es capaz de ofrecer unos resultados estables. Así, una escala va a ser fiable si los individuos han contestado de forma coherente y consistente a todos los indicadores que la componen y, de esta manera, los indicadores se encuentran altamente correlacionados (Churchill, 1979). Para analizar la consistencia interna de la escala disponemos de dos instrumentos bastante utilizados en áreas de la Ciencia de la Administración (Chandler y Lyon, 2001): el estadístico Alpha de Cronbach y la correlación ítem-total.

El estadístico Alpha de Cronbach es un parámetro frecuentemente utilizado para analizar la consistencia interna de la escala y su fiabilidad (Nunnally, 1978). En general, se puede garantizar la fiabilidad de la escala si el valor de este indicador es superior a 0,8 (Grande y Abascal, 2003); aunque en estudios de carácter exploratorio, un valor superior a 0,6 se considera ya aceptable (Miquel *et al.*, 1996).

Si la escala inicialmente no supera estos límites, su fiabilidad puede mejorar eliminando aquellos indicadores que tienen una baja correlación con el resto de indicadores (Bagozzi, 1981). De esta forma, cuando un indicador no alcanza el nivel óptimo de 0,3 en la correlación ítem-total, se considera que no está suficientemente

correlacionado con el resto de indicadores y, por tanto, no es significativa su permanencia en dicha escala (Nurosis, 1993).

Analizada la fiabilidad de la escala, con el fin de llegar a una estructura subyacente de las variables/indicadores objeto de estudio, habrá que analizar el conjunto de relaciones entre dichas variables mediante el Análisis de Componentes Principales.

El Análisis de Componentes Principales es una técnica de reducción de dimensiones que nos permite conseguir variables latentes, que son transformaciones matemáticas exactas de las variables observadas (componentes principales) (Luque, 2000). El número de componentes a retener se define a partir de las comunalidades de las variables originales y los porcentajes de varianza explicada de las primeras componentes principales. Se considera que un indicador debería tener al menos un 50% de su varianza en común con la variable latente, estableciendo así como límite de aceptación para la fiabilidad el valor 0,50 (Sharma, 1996).

Por otro lado, los indicadores han de tener una alta consistencia interna, es decir, han de ser una medida válida del concepto a estudiar. Dicha consistencia interna va a ser medida a través de la fiabilidad compuesta, en un análisis posterior. Así, otra medida a considerar según McDonald (1997) es el coeficiente de fiabilidad Omega (IFC). Es una medida que en parte coincide con el coeficiente Alpha de Cronbach, pero permite tener en cuenta todos los constructos implicados en la escala. Si el valor obtenido es superior a 0,70 significa que los indicadores miden adecuadamente dicha variable latente.

Por último, otra medida muy utilizada como medida complementaria a la fiabilidad es el índice planteado por Fornell y Larcker (1981), el cual pretende recoger la parte de varianza explicada de un conjunto de medidas por la variable latente (AVE).

La obtención de valores altos refleja que los indicadores son verdaderamente representativos del constructo latente. Así, valores de este índice superiores a 0,5 se consideran adecuados y, superiores a 0,6 deseables (Fornell y Larcker, 1981; Bagozzi y Yi, 1988). En cuanto a la utilización de estos índices, Baumgartner y Homburg (1996) son

partidarios del empleo, como mínimo, de una medida de fiabilidad que se base en las cargas factoriales.

3.1.2. Ajuste del modelo estructural

En cuanto al ajuste del modelo estructural, lo primero a analizar es la significación alcanzada por los coeficientes estimados. Un parámetro no significativo indicará que la relación propuesta no tiene ningún efecto sustancial y es susceptible de eliminación del modelo, sobre todo si su interpretación teórica es débil. Otra medida para evaluar el modelo estructural es el R^2 (coeficiente de fiabilidad) y la matriz de correlaciones estandarizadas entre las variables latentes (para el caso de utilizar como matriz inicial la matriz de varianzas-covarianzas). Si su valor es bajo indica, si se trata de una variable observable, una pobre validez, y si se trata de una variable latente sugiere que no todas las variables relevantes para su predicción han sido incorporadas en el modelo. Cuanto más se acerque a la unidad, mejor representada estará la relación estructural propuesta.

3.2. Ajuste global del modelo

Existirá un ajuste perfecto del modelo cuando haya una correspondencia perfecta entre la matriz reproducida por el modelo y la matriz de observaciones. Las medidas de calidad de ajuste son de tres tipos: (1) Medidas de ajuste absoluto¹, (2) Medidas de ajuste incremental² y (3) Medidas de ajuste de Parsimonia³.

3.2.1. Medidas de ajuste absoluto

Las medidas de ajuste absoluto determinan el grado en que el modelo conjunto (modelos estructural y de medida) predice la matriz de correlación o covarianza observada.

¹ Dicen en qué medida el modelo de forma conjunta predice la matriz de correlación observada (o de varianza según proceda), sin distinguir si el modelo de ajuste es mejor o peor en el modelo de medida o estructural.

² Comparan el modelo propuesto con otros especificados por el investigador.

³ Ofrecen comparación entre modelos, siendo su principal objetivo determinar la cantidad de ajuste logrado por cada coeficiente estimado.

La primera medida aplicada en la presente Tesis Doctoral es el estadístico Chi-cuadrado (χ^2). Valores bajos de χ^2 nos llevarán a no rechazar la hipótesis nula. Con este test se persigue que no existan diferencias significativas entre la matriz observada y la estimada, por lo que para no rechazar la hipótesis nula el nivel de significación debe ser superior a 0,05 o 0,01 (dependiendo del grado de exigencia).

Sin embargo, este test es muy sensible a los diferentes tamaños de muestra, así como al número de categorías de la variable respuesta, por lo que se recomienda complementar este indicador con otras medidas de calidad de ajuste. Entre las medidas de bondad de ajuste desarrolladas para completar la visión aportada por el anterior estadístico, se encuentra el Chi-cuadrado de Satorra-Bentler (Satorra y Bentler, 1994), utilizado en esta Tesis Doctoral. Este estadístico suele presentar un valor inferior al anterior, ya que se calcula bajo condiciones de no normalidad con la matriz de covarianzas asintóticas.

En cuanto a la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado (SRMR-Root Mean Square Residual), también aplicada en esta Tesis, se basa en un promedio de los residuos entre la matriz de observaciones inicial y la matriz estimada por el modelo. En la medida en que el SRMR se acerque a cero, los errores entre ambas matrices serán muy pequeños, lo que significará que el ajuste es bueno.

Por último, en relación al RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) que es una medida introducida por Steiger (1990) para intentar eliminar el inconveniente que presenta la Chi-cuadrado cuando la muestra es lo suficientemente grande, describe la diferencia de las matrices por grado de libertad, es decir, la bondad de ajuste que debería ser esperada si el modelo fuera estimado, pero a diferencia del SRMR, en términos de población y no en términos de muestra.

3.2.2. Medidas de ajuste incremental

Estas medidas permiten comparar el modelo propuesto con el modelo de independencia en el cual se asume que no hay asociaciones entre las variables.

Dentro de estas medidas incrementales podemos destacar el Normed Fit Index (NFI), Non Norme Fit Index (NNFI), Incremental Fit Index (IFI) y el Comparative Fit Index (CFI).

El NFI, índice de ajuste normado (Bentler y Bonett, 1980), es una de las medidas más populares que va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto), y evalúa la disminución del estadístico Chi-cuadrado de nuestro modelo con respecto al modelo base. En este caso tampoco existe un valor absoluto que indique un nivel de ajuste aceptable, pero un valor recomendable es 0,90 (Hair *et al.*, 2004) o cercano a 0,90 (Shumacker y Lomax, 1996).

El NNFI, índice de ajuste no normado o índice Tucker-Lewis (TLI), definido por Tucker y Lewis (1973), realiza una comparación por grados de libertad del modelo propuesto y del nulo. Valores por encima de 0,9 indican un buen ajuste del modelo (Schumacker y Lomax, 1996).

El IFI o índice de ajuste incremental, definido por Bollen (1989), relaciona la chi-cuadrado de los modelos propuesto y nulo. Valores superiores a 0,9 se consideran aceptables.

Por último, el CFI introducido por Bentler (1990), también representa una comparación entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente. Los valores se encuentran entre cero y uno, indicando los valores elevados altos niveles de calidad del ajuste. El CFI resulta apropiado cuando el tamaño de la muestra es reducido.

En esta Tesis Doctoral se ha optado por dicho conjunto de estadísticos e índices porque en muchas ocasiones el estadístico Chi-cuadrado nos lleva al rechazo del modelo por cuestiones directamente relacionadas con el tamaño de la muestra o con el número de parámetros a estimar. Destacar que el estadístico RMSEA proporciona una medida de ajuste aproximado del modelo, es decir, relaja la hipótesis de ajuste perfecto, hipótesis subyacente al estadístico Chi-cuadrado.

3.2.3. Medidas de ajuste de parsimonia

Siguiendo a Hair (2004), las medidas de ajuste de parsimonia relacionan la calidad del modelo al número de coeficientes estimados exigidos para conseguir este nivel de ajuste. Sus objetivos básicos son diagnosticar si el ajuste del modelo se ha conseguido debido a un sobreajuste de los datos por tener demasiados coeficientes. Este procedimiento es similar al ajuste del R^2 en una regresión múltiple. Sin embargo, dado que no existe ningún test de significación estadístico, su uso en un sentido absoluto, está limitado en muchos casos a comparaciones entre modelos alternativos.

Entre los índices más utilizados destaca la Chi-cuadrado normada, que es el ratio de la chi-cuadrado dividida por los grados de libertad. Valores menores que 1 o superiores a 2 ó 3 indican modelos inapropiados. Esta medida, sin embargo, es poco fiable (Hair, 2004), de forma que los investigadores suelen combinarla con otras medidas de bondad de ajuste como el índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI), siendo el valor mínimo recomendado 0,7.

