

XXV PREMIO TRIBUNA FITUR

Jorge Vila Fradera

(Fitur)



Con la colaboración de:



Las sugerencias de los empleados de primera línea en las empresas hoteleras como motor de cambio e innovación organizativa: un análisis de los perfiles, la personalidad, la creatividad, los conocimientos y la motivación

Tamara González González
Desiderio J. García Almeida



IFEMA
MADRID





**LAS SUGERENCIAS
DE LOS EMPLEADOS
DE PRIMERA LÍNEA
EN LAS EMPRESAS HOTELERAS
COMO MOTOR DE CAMBIO
E INNOVACIÓN ORGANIZATIVA:
UN ANÁLISIS
DE LOS PERFILES,
LA PERSONALIDAD,
LA CREATIVIDAD,
LOS CONOCIMIENTOS
Y LA MOTIVACIÓN**

Seudónimo: Tencantur
14 de diciembre de 2023



PRESENTACIÓN

En el marco de Fitur 2024 se convocó la vigésimo quinta edición de la Tribuna FITUR - Jorge Vila Fradera en colaboración con la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT). El Comité Técnico-Científico selecciona el mejor trabajo de investigación en materia de turismo y el que resulte reconocido para su difusión en el mundo académico se edita. Esta iniciativa representa un gran estímulo a las labores de investigación en este campo que contribuye a la profesionalización y competitividad de la industria turística. Los trabajos presentados fueron inéditos y el ámbito geográfico de investigación fue España e Iberoamérica. El Comité Técnico-Científico fue seleccionado entre los miembros de la AECIT, que estableció unos baremos objetivos de valoración de los trabajos presentados teniendo en cuenta criterios como la metodología, el grado de innovación, la estructura del trabajo o la bibliografía utilizada. En este contexto, el Comité Técnico-Científico de la vigésimo cuarta convocatoria de la Tribuna FITUR - Jorge Vila Fradera reunido el viernes 26 de enero en el marco de Fitur 2024 seleccionó como mejor trabajo inédito de investigación en el sector turístico en España e Iberoamérica la obra de la presente edición.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I. Introducción.....	9
Capítulo II. Marco teórico de la investigación	16
2.1. Fundamentos conceptuales generales.....	17
2.1.1. El cambio organizativo	17
2.1.2. La innovación organizativa	20
2.1.3. El comportamiento de voz y las sugerencias	24
2.2. Las sugerencias de los empleados de primera línea como fuente relevante de cambio organizativo en las empresas de servicios	27
2.3. La personalidad de los empleados de primera línea y la implementación de sus sugerencias en las empresas de hostelería	33
2.4. La innovación impulsada por los empleados de primera línea mediante sugerencias en las empresas de hostelería	39
2.4.1. Las sugerencias como elemento clave de la innovación informal.....	43
2.4.2. La capacidad y la motivación como determinantes potenciales de la innovación impulsada por los empleados	48
2.4.2.1. La creatividad como capacidad basada en el proceso para realizar sugerencias innovadoras.....	48
2.4.2.2. El conocimiento como capacidad de contenido para realizar sugerencias innovadoras.....	49
2.4.2.3. La motivación para realizar sugerencias innovadoras	51
2.4.2.4. Un modelo de capacidad y motivación de las sugerencias innovadoras de los empleados de primera línea.....	53
Capítulo III. Metodología	55
3.1. Objetivos e hipótesis de la investigación.....	56
3.2. Delimitación de la población y selección de la muestra.....	57
3.3. Elaboración del cuestionario	58
3.4. Trabajo de campo	61

Capítulo IV. Análisis y resultados	63
4.1. Descripción de los grupos de empleados sugeridores en función de su implicación con la propuesta de sugerencias	64
4.2. Identificación de las características individuales, organizativas y del departamento, de relaciones con los clientes y de aspectos del puesto y del trabajo que permiten definir los grupos de empleados sugeridores	67
4.3. Análisis de los rasgos de personalidad que explican la implementación de sugerencias propuestas por los empleados.....	71
4.4. Análisis de la influencia de la creatividad, el conocimiento y la motivación de los empleados en la propuesta de sugerencias innovadoras.....	75
Capítulo V. Conclusiones generales	81
5.1. Grupos de empleados sugeridores en función de su implicación con la propuesta de sugerencias	83
5.2. Características individuales, organizativas y del departamento, de relaciones con los clientes y de aspectos del puesto y del trabajo que definen los grupos de empleados sugeridores.....	84
5.3. Rasgos de personalidad que explican la implementación de sugerencias propuestas por los empleados.....	86
5.4. Influencia de la creatividad, el conocimiento y la motivación de los empleados en la propuesta de sugerencias innovadoras.....	89
5.5. Limitaciones.....	92
5.6. Futuras líneas de investigación	93
Capítulo VI. Referencias bibliográficas	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sugerencias propuestas, implementadas y exitosas por los empleados	63
Tabla 2. Número medio de sugerencias propuestas, implementadas y exitosas por grupos de sugeridores	65
Tabla 3. Características individuales de los empleados de primera línea por grupos de sugeridores	66
Tabla 4. Características de la organización y del departamento por grupos de sugeridores	67
Tabla 5. Aspectos relativos a las relaciones con los clientes por grupos de sugeridores	68
Tabla 6. Aspectos relacionados con el puesto y el trabajo de los empleados por grupos de sugeridores	68
Tabla 7. Sugerencias implementadas por los empleados de primera línea	70
Tabla 8. Matriz de correlaciones entre las sugerencias implementadas y las variables relacionadas con los cinco rasgos de personalidad de los empleados	70
Tabla 9. Análisis de regresión múltiple: La relevancia de la personalidad de los empleados en las sugerencias implementadas	71
Tabla 10. Sugerencias innovadoras propuestas por los empleados	74
Tabla 11. Matriz de correlaciones entre las sugerencias innovadoras y las variables de creatividad, conocimiento y motivación de los empleados	75
Tabla 12. Análisis de regresión múltiple: La relevancia de la creatividad, conocimiento y motivación de los empleados en las sugerencias innovadoras	75

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Un modelo de capacidad y motivación de las propuestas innovadoras de los empleados de primera línea	54
---	----





INTRODUCCIÓN

Para muchos autores (p. ej., Al-kalouti *et al.*, 2020), el entorno de los sectores de servicios es cada vez más complejo, dinámico e inestable. Esa falta de estabilidad refleja las cambiantes demandas de los clientes (p. ej., Rusly *et al.*, 2015). En el sector de la hostelería, se espera que los clientes se conviertan en agentes decisivos del cambio en la transición hacia un futuro más sostenible (Jones y Comfort, 2020). En consecuencia, el entorno actual de muchas organizaciones de servicios y hostelería es altamente competitivo. Las empresas de servicios de estos sectores dinámicos tienen que adaptarse, lo que a menudo implica cambiar estrategias, productos y operaciones para aumentar su competitividad. Las recientes crisis externas, como la pandemia de la covid-19 o las respuestas al cambio climático, junto con la necesidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles hacen necesarios cambios en las empresas de servicios para hacer frente a la competencia (p. ej., Huang y Jahromi, 2021).

La literatura académica tiende a reconocer que lo que permite a las organizaciones sobrevivir y crecer en el mercado es, sin duda, su capacidad de innovación (Høyrup, 2012; Witell *et al.*, 2016). No obstante, muchos de los cambios implementados en las empresas de servicios, especialmente en las de hostelería, no son más que imitaciones de algunos modelos o prácticas de otras empresas, pero estos cambios también refuerzan el posicionamiento competitivo de la organización ya que se introducen mejoras y se aumenta la satisfacción del cliente. En cualquier caso, la innovación es un cambio especialmente deseado. Así, las organizaciones centran cada vez más sus esfuerzos en identificar y explotar las fuentes potenciales de nuevos conocimientos como una manera de fomentar la innovación. Asimismo, la innovación ha pasado de los procesos internos de las organizaciones a las redes o entornos a los que pertenecen (Powell *et al.*, 1996). Concretamente, en las empresas de servicios la innovación

se genera cada vez más a partir de fuentes informales de conocimiento (Bogers y Lhuillery, 2006), como la innovación impulsada por los empleados.

Los empleados del sector de la hostelería tienen un contacto más estrecho con los clientes que en muchos otros sectores (Grisseemann *et al.*, 2013). De este modo, en el sector de la hostelería los empleados de primera línea desempeñan un papel clave en el desarrollo de cambios positivos e innovación debido a la simultaneidad de la producción y el consumo y a la importancia de los factores humanos en la prestación de servicios (Ottenbacher y Harrington, 2007). Estos empleados conocen de primera mano las demandas y preferencias específicas de los clientes, lo que les permite crear nuevas ideas, procesos, productos o servicios para adaptar el servicio al consumidor (Hallin y Marnburg, 2008). Además, los empleados de primera línea también obtienen información de los clientes sobre las prácticas de la competencia. Esta información privilegiada y sus habilidades creativas permiten a los empleados de primera línea crear ideas originales y útiles para satisfacer mejor las necesidades de los clientes o para llevar a cabo mejor las tareas internas, como crear o mejorar productos, servicios o procesos en la organización. La experiencia del cliente se ha convertido en una herramienta fundamental para el cambio y la innovación en una organización y, por tanto, para marcar la diferencia con los competidores actuales y potenciales. En este sentido, los empleados en contacto con el cliente suelen adquirir conocimientos exclusivos, valiosos y específicos del contexto que a menudo no poseen los directivos (Kesting y Ulhøi, 2010). Según Chang *et al.* (2011), la interacción entre empleados y clientes mejora enormemente la calidad del servicio y la innovación en los hoteles. Cuando los empleados tienen la oportunidad de participar en los procesos de cambio e innovación de la empresa y están motivados para ello, están en condiciones de compartir esas ideas creativas con la organización a través de sugerencias, lo que da lugar a cambios organizativos o

innovaciones impulsadas por ellos mismos (cambio o innovación informal). Por ello, cada vez más empresas del sector hotelero reconocen la importancia del empleado como fuente de valor en los procesos de cambio e innovación. De hecho, Lee (2008) afirma que los líderes del cambio pueden estar dentro de la plantilla y, en este caso, sus potenciales aportaciones serán de gran valor. En este sentido, Chiang (2010) descubrió que los empleados de la hostelería valoran la comunicación con los directivos, la formación relativa al cambio y la posibilidad de participar en el proceso de cambio.

Las investigaciones demuestran que muchas ideas de cambio e innovación en el sector de la hostelería son producidas por empleados en contacto con el cliente, que a su vez las ponen en práctica y las examinan (p. ej., Ottenbacher, 2007; Ottenbacher y Harrington, 2009). Así, las empresas que promuevan el cambio y la innovación impulsadas por los empleados tendrán un mayor rendimiento en innovación, ya que estimularán la cooperación entre empleados y directivos (Hansen *et al.*, 2017). Para ello, las organizaciones deben desarrollar canales de distribución e intercambio de conocimientos, como los sistemas de sugerencias, a través de los cuales los empleados puedan compartir sus ideas creativas y se sientan motivados a hacerlo (Akram *et al.*, 2011; Fairbank y Williams, 2001).

Según Plessis *et al.* (2008), los sistemas de sugerencias son herramientas que animan a los empleados a pensar de forma creativa e innovadora sobre su trabajo y todo lo que les rodea, generando así ideas o sugerencias beneficiosas para la organización y por las que el empleado recibe un reconocimiento. En este sentido, Buech *et al.* (2010) afirman que los sistemas de sugerencias permiten a las organizaciones beneficiarse de la capacidad de innovación de sus empleados. Larson (1989) afirma que los sistemas de sugerencias no solo aportan innovación a la empresa, sino que también dan a los empleados un cierto sentido de importancia dentro de la organización cuando sus sugerencias se ponen en práctica. De este modo, el sistema de sugerencias da a los empleados la posibilidad de aportar sus ideas, los anima a participar en la toma de decisiones de la organización y, por tanto, fomenta la innovación empresarial (Lasrado *et al.*, 2016). Lages y Piercy (2012) ofrecen ejemplos de la relación entre la generación de ideas por parte de los empleados de primera línea y las mejoras en el servicio. Así, los sistemas de sugerencias de los empleados juegan un papel crucial para las organizaciones que quieren implementar cambios y ser más innovadoras para destacar en el mercado (Buech *et al.*, 2010).

En el sector de la hostelería, la calidad del servicio depende considerablemente de la capacidad de las empresas para obtener, desarrollar, reunir y distribuir activos de conocimiento (Bouncken, 2002). Como señalan Arthur y Kim (2005), los conocimientos que poseen los empleados solo se convertirán en una ventaja competitiva si tienen la oportunidad de compartir sus ideas y la motivación para contribuir a la mejora de la organización. Según Yang (2010), los hoteles pueden aumentar su eficacia organizativa fomentando el intercambio de conocimientos entre los empleados. Asimismo, la coordinación de los empleados y su pensamiento creativo conjunto son esenciales para aumentar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio (Bouncken, 2002). El conocimiento individual de los empleados se convierte en conocimiento organizativo que forma valiosos activos intangibles (Yang y Wan, 2004). De este modo, cuando las empresas hosteleras identifican y aprovechan su conocimiento organizativo se vuelven más dinámicas y logran un mayor rendimiento empresarial (Baloglu *et al.*, 2010). Por lo tanto, los empleados de la hostelería representan una fuente de valor para los procesos de cambio e innovación (p. ej., Radu y Vasile, 2007), y la gestión eficaz de las valiosas sugerencias propuestas por ellos contribuye a crear ventajas competitivas frente a los competidores en el sector de la hostelería y el turismo (Bouncken y Pyo, 2002).

Sin embargo, Di Mascio (2010) indica que existen diferencias relevantes en las actitudes, los comportamientos y el rendimiento de los empleados de primera línea. Las investigaciones sobre los empleados de primera línea (p. ej., Di Mascio, 2010; Peccei y Rosenthal, 2000) han demostrado que algunos de ellos carecen de compromiso con el servicio al cliente y con el comportamiento orientado al cliente y, en consecuencia, con las propuestas de cambio. Por lo tanto, algunos empleados podrían participar más activamente que otros en el llamado comportamiento de voz (Morrison, 2011), que se refiere a la comunicación discrecional de ideas, opiniones y sugerencias. La posible existencia de empleados de servicios de primera línea con distintos grados de implicación en las actividades de cambio sería un aspecto relevante de la investigación. Además, Di Mascio (2010) afirma que existen diferentes aspectos que subyacen a varias tipologías de mentalidades y comportamientos de servicio. En lo que respecta a las iniciativas de cambio, la identificación de características relacionadas con los empleados de primera línea permitiría aclarar los distintos perfiles en este contexto y también sería interesante para los investigadores y profesionales de los servicios.

Desde el punto de vista individual, las sugerencias requieren la capacidad y la motivación del empleado. Como indican García-Almeida *et al.* (2012), los dos aspectos significativos en relación con la ejecución de acciones ya sean individuales, grupales, etc. son la capacidad y la voluntad para llevarlas a cabo. En cuanto a las sugerencias innovadoras por parte de los empleados de primera línea, por un lado, el individuo necesitaría la capacidad para realizarlas. La literatura sobre sugerencias tiende a subrayar la relevancia de la creatividad como capacidad general para idear algo novedoso: actuaría como capacidad de proceso para hacer sugerencias. Sin embargo, la capacidad de hacer sugerencias podría necesitar también una capacidad de contenido basada en *inputs* de conocimiento que se han ido construyendo a lo largo del tiempo y que servirían como filtros que determinarían la diferencia de lo que es novedoso y lo que no, información que debe combinarse para identificar, entre otros, oportunidades de innovación. Esto es coherente con los avances en neuroanatomía, ya que Dietrich (2004) afirma que ha sido ampliamente aceptado en la literatura que el conocimiento es esencial para el pensamiento creativo (p. 1020). Por otro lado, la motivación para hacer sugerencias podría ser necesaria, ya que los empleados de primera línea capaces de hacer propuestas innovadoras podrían abstenerse de hacerlo si no disponen de algún estímulo para expresar esas ideas. Amabile (1983) adopta un punto de vista similar cuando aborda la psicología social de la creatividad basándose en tres elementos del rendimiento creativo: habilidades relevantes para la creatividad, habilidades relevantes para el dominio y motivación para la tarea. En consecuencia, la creatividad, los conocimientos construidos y la motivación del empleado de primera línea podrían ser factores relevantes para hacer sugerencias innovadoras.

Otro aspecto que considerar a nivel individual es la personalidad del empleado ya que, como afirman muchos investigadores, la personalidad del individuo influye en el proceso de generación de ideas (p. ej., Amabile, 2012; Gupta y Banerjee, 2016). La literatura académica ha demostrado que la personalidad proactiva del individuo está relacionada con resultados favorables para el empleado y para la organización, como el éxito profesional, el desarrollo de la innovación, el espíritu emprendedor, el rendimiento laboral y la eficacia del equipo (Kim *et al.*, 2009). Además, Hsieh *et al.* (2011) indican que los rasgos de personalidad influyen en la disposición del individuo a compartir conocimientos con la organización y, por tanto, afectan al rendimiento de la innovación. Rathi y Lee (2016) plantean que un tema de estudio relevante con respecto a los empleados de hostelería de primera línea

es el papel de los rasgos de personalidad de los empleados en la predicción de los resultados individuales y organizativos, como la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Un modelo destacado para comprender, abordar y estudiar la personalidad en el ámbito laboral es el Modelo de los Cinco Factores de la personalidad (McCrae, 2017; McCrae y Costa, 1987), también conocido como el modelo de los Cinco Grandes. Este modelo clasifica muchos rasgos de personalidad en cinco factores que se caracterizan por ser las principales dimensiones de la personalidad y que son: extraversión, neuroticismo, meticulosidad, amabilidad y apertura a la experiencia. Asimismo, Zare y Flinchbaugh (2019) estudian la relación entre la personalidad y los comportamientos de voz. Por lo tanto, la personalidad del individuo podría influir tanto en la creación de sugerencias innovadoras como en la disposición de los empleados a compartirlas con la empresa.

Por todo lo anterior, los retos actuales de la hostelería deben ser abordados por las empresas fomentando la participación e implicación de los empleados en los procesos de cambio e innovación y teniendo en cuenta las sugerencias que proponen basadas en su valioso conocimiento dada su estrecha relación con el cliente. Estas sugerencias de los empleados, si son gestionadas adecuadamente por la dirección, podrían contribuir a la mejora de la productividad, la innovación y el éxito a largo plazo de las empresas hosteleras (p. ej., Hon, 2011; Lasrado *et al.*, 2016). Los retos identificados en la propuesta y la implementación de sugerencias por parte de los empleados de primera línea de las empresas de hostelería como agentes de cambio e innovación señalan la existencia de algunas lagunas de investigación en la literatura académica y son la base de los objetivos de esta investigación. De forma más específica, los objetivos de este trabajo son los siguientes:

Objetivo 1: explorar la existencia de grupos de empleados de primera línea del sector servicios en función de su nivel de implicación en las actividades de cambio.

Objetivo 2: identificar las características individuales, organizativas y del departamento de relaciones con el cliente y del puesto y del trabajo que permitan definir grupos de empleados de primera línea del sector servicios en función de su nivel de implicación en los procesos de cambio.

Objetivo 3: analizar la posible influencia de los rasgos de personalidad de los empleados de primera línea en las sugerencias que se implementan como implicación cla-

ve en el sistema organizativo para canalizar y poner en práctica sugerencias con la identificación de mejoras factibles en empresas de hostelería.

Objetivo 4: analizar el papel que desempeñan la creatividad, los conocimientos y la motivación de los empleados de primera línea para sugerir cambios organizativos como base de la innovación impulsada por los empleados en las empresas hosteleras.

La estructura de este trabajo de investigación pretende alcanzar los objetivos mencionados anteriormente. El trabajo abarca seis capítulos, incluyendo esta sección introductoria (Capítulo I) y cinco capítulos adicionales: el marco teórico del trabajo, la metodología de la investigación, los resultados, las conclusiones y las referencias bibliográficas. El Capítulo II de esta inves-

tigación (marco teórico) aborda, en primer lugar, los fundamentos conceptuales generales del trabajo y, posteriormente, desarrolla en otras tres secciones los fundamentos teóricos específicos que posibilitan abordar las problemáticas vinculadas con los objetivos de la investigación (los objetivos 1 y 2 se tratan en la primera sección, el objetivo 3 en la tercera sección y el objetivo 4 en la cuarta sección). La metodología del trabajo se expone en el Capítulo III, en el que, a partir de los objetivos empíricos del trabajo, se exponen las hipótesis de investigación, así como los detalles de la elaboración del cuestionario y el trabajo de campo realizado para cumplir dichos objetivos. Los resultados se recogen en el Capítulo IV y se distribuyen en cuatro secciones que se corresponden con los cuatro objetivos de esta investigación. Las conclusiones de la investigación se presentan en el Capítulo V.







MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Fundamentos conceptuales generales

Este capítulo se centra, en primer lugar, en la presentación, tras una profunda revisión de la literatura académica, de los fundamentos conceptuales generales para este trabajo: el cambio organizativo, la innovación organizativa y el comportamiento de voz y las sugerencias. A continuación, se abordan las sugerencias de los empleados de primera línea como fuente relevante de cambio organizativo en las empresas de servicios. Posteriormente, se analiza la personalidad del empleado de primera línea y la implementación de sus sugerencias en empresas de hostelería. Por último, se estudia la innovación impulsada por los empleados de primera línea mediante sugerencias en empresas de hostelería.

2.1.1. El cambio organizativo

Hoy en día, las organizaciones están rodeadas de un entorno empresarial en rápida evolución y agresivamente competitivo. Ante esta situación, la supervivencia de las organizaciones radica principalmente en el desarrollo y la gestión del cambio (Burke, 2017). Por eso, la necesidad de las empresas de adaptarse a las cambiantes condiciones empresariales y de superar a la competencia es el principal motor del cambio en las organizaciones

(Murphy, 2002). De este modo, el cambio se considera una respuesta natural a las condiciones internas y ambientales que rodean a la organización (Leifer, 1989). Paradójicamente, el cambio continuo al que se enfrentan las organizaciones es lo único que permanece constante (Elving, 2005).

El concepto de cambio según De Faria (1996) se refiere a la modificación de una condición o situación que implica la transformación de características, es decir, una alteración de dimensiones o aspectos, ya sean más o menos significativos. Greenan (2003) destaca la existencia de tres tipos de cambios: tecnológico, organizativo y de competencias. En el contexto de las organizaciones, el cambio se considera inevitable y no es posible que las empresas permanezcan estáticas en el agitado mercado empresarial actual. Así pues, el cambio está presente constantemente y afecta a todas las organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones deben centrarse en la revisión, renovación y ajuste continuos a través de la experimentación y la asunción de riesgos para hacer frente a la situación del mercado (Smith, 2011). Además, teniendo en cuenta el riesgo que supone el cambio para las organizaciones y el futuro incierto que les espera, es fundamental que tengan claro el motivo del cambio y la dirección que quieren que tome (Kezar y Eckel, 2002). Entre las razones más frecuentes que tienen las organizaciones para iniciar el cambio se encuentran el aumento de la eficiencia, la reducción de costes, el incremento de los beneficios, la garantía del crecimiento empresarial o el logro de la supervivencia de la empresa, entre otras (Diefenbach, 2007).

El concepto de cambio organizativo ha sido abordado por numerosos autores cuyas contribuciones se reco-

gen en la literatura académica. Según Bejinariu *et al.* (2017), que ofrecieron una definición amplia del término, el cambio organizativo puede definirse como el cambio en la estructura organizativa, sus sistemas/subsistemas, los empleados y la relación entre ellos de forma planificada o no planificada (p. 322). Además, el cambio organizativo implica cambios en la misión, en la visión y/o en los procesos de las organizaciones, y afecta tanto al individuo como a la organización en su conjunto (Bejinariu *et al.*, 2017). Otra aproximación al concepto la aporta Greenan (2003), quien afirma que el cambio organizativo es cualquier cambio en la distribución del poder, las habilidades, la información o en las líneas de comunicación (p. 292). También cabe mencionar la definición propuesta por Moran y Brightman (2001), que definen la gestión del cambio organizativo como el proceso de renovación continua de la dirección, la estructura y las capacidades de una organización para atender las necesidades siempre cambiantes de los clientes externos e internos (p. 111). Una aproximación similar al término es la de Whiteley (1995), que considera el cambio organizativo como una renovación de partes o incluso de la totalidad de la cultura, las estructuras, los procesos y las relaciones de la organización con el entorno exterior (p. 34). En esta línea, Macdonald (1995) añade una idea fundamental al entender el cambio organizativo como un proceso en el que la búsqueda y adquisición de información externa son críticas (p. 557). Por último, Dawson (1996) hace una afirmación relevante al considerar que el cambio organizativo, aunque es un proceso que puede planificarse en detalle, es inevitable ya que se ve afectado por la incertidumbre, la serendipia y el azar. De este modo, Dawson (1996) muestra que la naturaleza del cambio organizativo es dinámica o variable, alejándose de lo estático o inmutable.

El cambio organizativo ha sido un tema ampliamente estudiado y debatido y, como tal, la literatura académica sobre el cambio organizativo reconoce muchos tipos diferentes de cambio que tienen lugar en las organizaciones, entre los que destacan: el cambio planificado o emergente (Bamford y Forrester, 2003), según sea el resultado de acciones conscientes o surja espontáneamente; el cambio de primer orden y transaccional o el cambio de segundo orden y transformacional (Burke y Litwin, 1992), o, en el mismo contexto, el cambio superficial o profundo (Grouard y Meston, 1996) en función del alcance del cambio y de su impacto en la organización; el cambio continuo o discontinuo/episódico (Norbutus, 2007; Weick y Quinn, 1999) en función del ritmo de implantación; y el cambio evolutivo o revolucionario (Tus-

hman y O'Reilly, 1996) en función de si el cambio es gradual, incremental y específico o radical y perturbador a nivel de toda la organización.

Como afirma Burke (2017), el cambio en las organizaciones es en gran medida no planificado y evolutivo. Por lo tanto, los directivos y empleados de todos los niveles deben ser capaces de aplicar los cambios planificados, pero, sobre todo, de gestionar eficazmente los cambios inesperados o emergentes (Burke, 2017). Así, la capacidad de las organizaciones para gestionar el cambio se considera esencial para la supervivencia a largo plazo de la organización en el mercado (Okumus y Hemmington, 1998). Según Lunenburg (2010), la persona o el equipo que supervisa el inicio y la gestión del cambio en la organización se conoce como agente del cambio, ya sea interno o externo a la organización, como es el caso de los consultores de fuera de la empresa.

En un contexto de cambio organizativo, los consultores externos emplean técnicas e ideas para suavizar el cambio (Werr y Styhre, 2002). Las organizaciones recurren a los consultores externos principalmente en busca de nuevas ideas, competencias, imparcialidad y objetividad (Gattiker y Larwood, 1985). Según Lunenburg (2010), los consultores externos no están vinculados a la cultura, las políticas o las tradiciones de la organización, por lo que pueden aportar una perspectiva diferente a la situación y cuestionar el *statu quo*. Bryson (1997), en su investigación sobre las empresas de servicios, señaló que los consultores intervienen con frecuencia en los procesos de cambio en aquellos aspectos de importancia estratégica para las organizaciones que suelen requerir el uso de expertos externos, es decir, los cambios en la estructura y los procesos de gestión, la cultura organizativa y las capacidades del personal. Además, cabe añadir que los consultores externos son contratados por las organizaciones para hacer frente a una necesidad o problema específico (Buono y Subbiah, 2014). Por lo tanto, puede afirmarse que la participación de consultores externos es temporal y pertinente para impulsar el cambio organizativo planificado.

Aunque las organizaciones suelen recurrir a consultores externos para planificar y gestionar el cambio, la participación de consultores internos o agentes del cambio es esencial para que las organizaciones puedan hacer frente a la rápida evolución del entorno y adaptarse a los cambios que surgen continuamente. Un enfoque clásico para iniciar e incluso planificar cambios detallados es la participación directa de los altos directivos. Se supone que estos directivos conocen a fondo la estrategia orga-

nizativa y son capaces de plantear modificaciones ambiciosas en la empresa. Sin embargo, este enfoque está limitado por la complejidad y por el dinamismo del entorno y su racionalidad limitada, y algunos investigadores cuestionan su eficacia (p. ej., Burnes, 2004a). Varios autores (p. ej., Bamford y Forrester, 2003; Bryson, 1997) coinciden en que el cambio organizativo debe ser impulsado desde la base de la pirámide organizativa, es decir, por las personas que conocen de cerca las prácticas de la organización. De este modo, el cambio impulsado por los empleados en las organizaciones se refiere al cambio impulsado desde la base de la jerarquía organizativa cuando las necesidades de cambio surgen de los empleados (Pries-Heje y Vinter, 2006). Una participación activa, continua y significativa de los empleados en el proceso de cambio es esencial para que estos se sientan motivados y asuman una responsabilidad personal en la consecución del cambio organizativo (Smith, 2005). La relevancia del cambio impulsado por los empleados está respaldada por Burnes (2004b), quien afirma que el cambio organizativo solo tendrá éxito cuando se logre la plena participación y el compromiso de todos los implicados en el proceso de cambio. Además, los beneficios de la participación de los empleados en el proceso de cambio son numerosos, ya que no solo mejora la capacidad de respuesta al cambio, sino también la calidad, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, el compromiso de los empleados y la productividad en el lugar de trabajo (Fenton-O'Creevy, 1998).

2.1.2. La innovación organizativa

La feroz competencia a la que se enfrentan las organizaciones en el entorno empresarial las lleva a luchar constantemente por conseguir ventajas competitivas frente a sus homólogas, convirtiéndose la innovación en un elemento esencial para su supervivencia y éxito (p. ej., Read, 2000). Por ello, algunas de las principales fuerzas que impulsan la innovación en una organización son el entorno empresarial y la estrategia de la empresa (Laforet, 2011). A este respecto, Hult *et al.* (2004) definen la capacidad innovadora como la capacidad de introducir algún proceso, producto o idea nuevos en la organización (p. 430). Las organizaciones innovadoras persiguen la creación de ideas, productos o servicios novedosos y su implantación con éxito en el mercado, además de que se anticipan a las necesidades de los consumidores para estar mejor preparadas que sus competidores para satisfacerlas (Simpson *et al.*, 2006).

El término «innovación organizativa» ha sido ampliamente debatido y definido en la literatura académica. Entre todas estas definiciones cabe destacar la contri-

bución de Damanpour (1991), que considera la innovación organizativa como la adopción de un dispositivo, sistema, política, programa, proceso, producto o servicio generado internamente o adquirido y que es nuevo para la organización que lo adopta (p. 556). Además, Gumusluoğlu e Ilsev (2009) van más allá con este enfoque al definir la innovación organizativa como la tendencia de la organización a desarrollar productos/servicios nuevos o mejorados y su éxito a la hora de introducir esos productos/servicios en el mercado (p. 266). También es interesante destacar una definición más específica aportada por Barcet (2010), que entiende que la innovación en servicios o innovación basada en servicios introduce algo nuevo en la forma de vida, la organización, el momento y la ubicación de lo que generalmente puede describirse como los procesos individuales y colectivos que se relacionan con los consumidores (p. 51). Además, Woodman *et al.* (1993) establecen una distinción relevante entre cambio e innovación en las organizaciones al considerar la innovación como un subconjunto de un constructo aún más amplio de cambio organizativo (p. 293), es decir, que solo una parte del cambio organizativo es innovación.

Siguiendo las aportaciones de Gopalakrishnan y Damanpour (1997) en el campo de la innovación, las etapas del proceso de innovación pueden agruparse principalmente en dos fases: generación de innovación y adopción de innovación. De este modo, mientras que la generación de innovación incluye principalmente la creación de ideas, la resolución de problemas, el desarrollo de proyectos y la toma de decisiones que implican el desarrollo de nuevos productos y procesos, la fase de adopción implica la adopción de una idea existente y su aplicación en la organización (Gopalakrishnan y Damanpour 1997). Por lo tanto, el desarrollo de productos, procesos, servicios o tecnologías que son nuevos tanto para el mercado como para la empresa que emprende esta tarea representa la generación de innovación, mientras que los cambios que son nuevos solo para esta empresa en particular representan la adopción de innovación (Dost *et al.*, 2016; Pérez-Luño *et al.*, 2011). Por ello, cada etapa del proceso de innovación contribuye a la organización de diferentes maneras: por ejemplo, la generación de innovación contribuye a mejorar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones, y la adopción de innovación ayuda a mejorar el rendimiento o a superar las debilidades de la organización (Dost *et al.*, 2020).

También es pertinente comprender los distintos procesos por los que se desarrolla la innovación. A este respecto cabe remitirse a la distinción aportada por Gallouj y Savona (2009), que han abordado la innovación

planificada/intencional y la innovación no intencional. Así, por un lado, la innovación planificada/intencionada sigue un programa de acción detallado y es el resultado de actividades formales de investigación y desarrollo. Por otro lado, la innovación no intencional es de naturaleza emergente, resultado de un proceso de aprendizaje inercial por parte de los agentes implicados. Siguiendo estas líneas, Moosa y Panurach (2008) añaden que la innovación planificada o formal, que a menudo se delega en el departamento de *marketing* o I+D, es una forma ineficaz de fomentar la innovación. Esto pone de relieve la importancia de los procesos de innovación involuntaria o informal, especialmente en las empresas de servicios, que deberían ser impulsados por los empleados que están en contacto directo con los clientes y que poseen los conocimientos más valiosos sobre sus necesidades y preferencias (Moosa y Panurach, 2008). De este modo, los empleados de primera línea en el sector servicios son la interfaz entre las operaciones internas de una organización y los clientes externos (Babakus *et al.*, 2017). Además, estos empleados tienen un amplio conocimiento de las necesidades de los clientes en todo momento, lo que puede conducir al desarrollo de iniciativas de innovación y a una mayor satisfacción de los clientes.

La literatura académica sobre la gestión de la innovación en las organizaciones se centra en el papel de los equipos de I+D y descuida la participación crucial de los empleados de la base de la pirámide jerárquica organizativa en el proceso de innovación. En su investigación, Kesting y Ulhøi (2010) definen el concepto de innovación impulsada por los empleados como «*the generation and implementation of significant new ideas, products, and processes originating from a single employee or the joint efforts of two or more employees who are not assigned to this task*» [la generación y aplicación de nuevas ideas, productos y procesos significativos originados por un solo empleado o por los esfuerzos conjuntos de dos o más empleados que no tienen asignada esta tarea] (p. 66). La innovación impulsada por los empleados ha demostrado que los propios empleados de la empresa son una valiosa fuente de innovación en la organización; por lo tanto, el potencial innovador de la empresa es enorme (Høyrup, 2010). Por lo tanto, los empleados de todos los niveles de la organización pueden ser activos de innovación independientemente de su formación y de su posición en la empresa (Laviolette *et al.* 2016). Kesting y Ulhøi (2010) afirman que el potencial y las capacidades de los empleados para desarrollar la innovación deben aprovecharse, valorarse y explotarse en beneficio tanto de la organización como de sus empleados.

La innovación impulsada por los empleados es fundamentalmente un proceso ascendente en las organizaciones. Chesbrough (2003a, 2003b) afirma que muchas organizaciones innovadoras han adoptado un modelo de «innovación abierta» al utilizar aportaciones externas en el desarrollo de sus procesos de innovación y su estrategia competitiva. De este modo, muchas empresas innovan con éxito aprovechando las ideas, los conocimientos y la experiencia de un amplio conjunto de fuentes externas. Así pues, el modelo de innovación abierta gira en torno a la forma en que las organizaciones aprovechan los conocimientos de agentes externos en sus procesos de innovación. Laursen y Salter (2006) han constatado que las empresas que siguen estrategias abiertas para buscar ideas o conocimientos tienden a ser más innovadoras. La capacidad de la organización para captar y aprovechar el conocimiento externo es primordial para su proceso de innovación (Cohen y Levinthal, 1990). En este sentido, Høyrup (2010) afirma que las organizaciones no deben conformarse con las iniciativas de innovación que pueda desarrollar su departamento de I+D, sino que deben combinar su propio conocimiento con el de fuentes externas que contribuyan al desarrollo exitoso de la innovación. Se puede concluir que la innovación abierta consiste en gestionar las entradas y salidas intencionadas de conocimiento que impulsan el proceso de innovación organizativa. Este conocimiento compartido puede ser construido por los empleados si se consideran las ideas, el conocimiento, la experiencia, la creatividad y las competencias de los empleados de la empresa como los motores de la innovación (Høyrup, 2010).

Especialmente en las empresas de servicios, los empleados de primera línea se consideran agentes clave en el desarrollo de la innovación (p. ej., Karlsson y Skållén, 2015; Melton y Hartline, 2010; Ordanini y Parasuraman, 2011). En este contexto, Åkesson *et al.* (2016) definen a los empleados de primera línea como el personal que trabaja enteramente con tareas de contacto con el cliente o que combina obligaciones de contacto con el cliente con trabajo de *back-office* (p. 338). Toivonen y Touminen (2009) afirman que los empleados de primera línea de las organizaciones de servicios son capaces de aportar ideas innovadoras al obtener información de distintas fuentes, por ejemplo, a través de su estrecho contacto con los clientes. De este modo, los empleados de primera línea consiguen convertir la información o los conocimientos externos en propuestas de valor interesantes para las organizaciones. Esto lo corroboran Kesting y Ulhøi (2010), que afirman que la innovación impulsada por los empleados surge de la interacción social. Åkesson *et al.* (2016) añaden que los empleados de pri-

mera línea no están aislados, por lo que se ven influidos e inspirados por otros actores, como los clientes. Así, el conocimiento que tienen los empleados de primera línea de las necesidades y preferencias de los clientes les permite crear valor e impulsar el proceso de innovación en las organizaciones. Los empleados de primera línea son, por tanto, el núcleo de cualquier innovación de servicios, y su implicación en el proceso de innovación se reconoce como primordial.

2.1.3. El comportamiento de voz y las sugerencias

La participación activa de los empleados en las organizaciones puede llevarse a cabo de muy diversas formas. Por ejemplo, los directivos pueden implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, pueden llevarse a cabo círculos de calidad para que los empleados encuentren soluciones a los problemas, los directivos pueden animar a los empleados a aportar sugerencias de cambio, etc. (Larson, 1989). Los empleados se debaten constantemente entre hablar y compartir información relevante con la organización o permanecer en silencio. Por ello, la medida en que los empleados se comprometen con la organización y alzan la voz para compartir sus ideas, preocupaciones o sugerencias puede afectar en gran medida al rendimiento o la supervivencia de la organización (Morrison, 2011). Siguiendo la teoría del intercambio social, los empleados que experimentan intercambios sociales positivos o de calidad con sus empleadores son más propensos a adoptar comportamientos proactivos y a comprometerse con sus empleadores haciendo uso de su voz con mayor frecuencia (Blau, 1964; Liu *et al.*, 2013).

Es esencial entender lo que implica la voz de los empleados. Por ejemplo, Morrison (2011) la define como la comunicación discrecional de ideas, sugerencias, preocupaciones u opiniones sobre cuestiones relacionadas con el trabajo con la intención de mejorar el funcionamiento organizativo o de la unidad (p. 375). En este sentido, la voz de los empleados puede dirigirse tanto al jefe (comunicación ascendente) como a un compañero de equipo. LePine y Van Dyne (2001) sostienen que la voz de los empleados no pretende ser una crítica, sino una comunicación constructiva orientada al cambio con la intención de mejorar la situación (p. 326). Además, Detert y Burris (2007) añaden que la voz de los empleados es el suministro discrecional de información destinada a mejorar el funcionamiento organizativo dirigido a alguien dentro de una organización con la autoridad percibida para actuar, aunque dicha información pueda cuestionar y alterar el *statu quo* de la organización y de quienes detentan

el poder (p. 869). Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se pueden extraer varias conclusiones. En primer lugar, la voz es intrínsecamente discrecional, ya que los empleados deciden con libertad en cada momento si comparten su voz o guardan silencio. En segundo lugar, la voz es un comportamiento, no una actitud ni una percepción. LePine y Van Dyne (1998) consideran que la voz es un buen ejemplo de comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB). En tercer lugar, la voz es de naturaleza constructiva, ya que los empleados no pretenden criticar negativamente o quejarse cuando comparten su voz, sino contribuir a una mejora de la organización. Por último, la voz implica un riesgo, ya que las ideas o sugerencias de los empleados pueden no ser bien recibidas por los demás, lo que puede provocar tensiones o algún tipo de enfrentamiento. Además, la voz de los empleados y el silencio, es decir, cuando los empleados ocultan o no comparten información o sus ideas con la organización sobre cuestiones laborales relevantes, son compatibles (Morrison, 2011). De este modo, unas veces los empleados optan por expresar sus opiniones o ideas sobre determinados temas y otras por guardar silencio.

Cualquier organización se apoya diariamente en múltiples actos que conforman el comportamiento ciudadano de sus empleados como la realización de sugerencias, entre otros (Smith *et al.*, 1983). Como afirma Larson (1989), las sugerencias de los empleados son una forma clara y generalizada de participación de estos en las organizaciones. Las sugerencias de los empleados se consideran una mejora técnica, organizativa o financiera que introduciría cambios en las prácticas y soluciones aplicadas hasta el momento, lo que beneficiaría a la empresa (Szewczyk, 2019, p. 54). En este sentido, una sugerencia es un comportamiento llevado a cabo por los empleados que tiene como objetivo conseguir mejoras en la organización proponiendo cambios de forma constructiva (p. ej., LePine y Van Dyne, 1998; Li y Zhou, 2019). De este modo, los empleados pueden ayudar a la organización a adaptarse al entorno cambiante y mejorar sus productos, procesos y servicios expresando sugerencias de cambio (Lipponen *et al.*, 2008).

Las organizaciones suelen utilizar los sistemas de sugerencias de los empleados para aumentar su participación en la empresa y animarlos a aportar soluciones a problemas que no pueden resolverse mediante los procedimientos organizativos tradicionales (Marksberry *et al.*, 2014). Los sistemas de sugerencias de los empleados suelen utilizarse para estimular el pensamiento creativo de los empleados con el fin de que desarrollen ideas innovadoras que beneficien a la organización

(Carrier, 1998; Du Plessis *et al.*, 2008). El sistema de sugerencias de los empleados es una de las herramientas de compromiso de los empleados más antiguas, y ha evolucionado desde buzones anónimos en la pared hasta sofisticados sistemas electrónicos de sugerencias que permiten un procesamiento más rápido de las ideas (Fairbank y Williams, 2001; Lasrado *et al.*, 2015). Marx (1995) define claramente el sistema de sugerencias como un procedimiento formalizado para animar a los empleados a pensar de forma creativa sobre su trabajo y su entorno laboral y a aportar ideas por las que serán recompensados de forma específica si son aceptables y redundan en beneficio de la organización (p. 16). Por lo tanto, el desarrollo de un sistema de sugerencias para los empleados es crucial para cualquier organización que quiera ser más innovadora (Buech *et al.*, 2010), algo crucial para sobrevivir y tener éxito en el entorno empresarial actual.

A través de los sistemas de sugerencias, las organizaciones no solo fomentan las ideas de los empleados, sino que también evalúan sus sugerencias, las ponen en práctica y recompensan a los empleados si las consideran adecuadas y útiles (Moneim, 2009). Las ideas o sugerencias propuestas por los empleados no siempre se consideran creativas, válidas y/o adecuadas para su implantación en la organización (p. ej., Khazanchi y Masterson, 2011). Por ello, las organizaciones llevan a cabo un proceso de evaluación de las sugerencias para filtrar y rechazar aquellas ideas que no se consideran adecuadas para ser implantadas. A este respecto, Axtell *et al.* (2000) afirman que proponer sugerencias no garantiza su implementación. Por ello, una vez que el empleado propone la sugerencia, un comité o grupo especializado supervisa la evaluación de su validez y, si su informe es positivo, concede la recompensa adecuada al empleado que compartió la idea (Du Plessis, 2016; Moneim, 2009). En las organizaciones descentralizadas, un directivo puede ser el único agente evaluador de la sugerencia.

Es fundamental para el éxito de cualquier sistema de sugerencias que la organización proporcione retroalimentación a los empleados cuando proponen una sugerencia. Comunicar a los empleados el resultado de su sugerencia y las razones a favor o en contra de su implementación, es decir, implementada o rechazada, es clave para el éxito del sistema de sugerencias (Buech *et al.*, 2010). Así, el *feedback* sobre las sugerencias rechazadas puede mantener a los empleados motivados con la propuesta de sugerencias, mientras que no proporcionar *feedback* a los empleados hará que se sientan desanimados y frustrados (Lasrado *et al.*, 2016; Neagoe

y Klein, 2009). Como consecuencia de no proporcionar *feedback* a los empleados puede producirse una disminución o un rechazo total por parte de los empleados afectados a proponer sugerencias en el futuro. En cambio, proporcionar *feedback* a los empleados (en el momento adecuado) les permitirá implicarse y mejorar la calidad de sus propuestas (Verdinejad *et al.*, 2010). Cho y Erdem (2006) afirmaron que los empleados se sienten valorados y, por tanto, más comprometidos con la organización cuando sus sugerencias se tienen en cuenta y se aplican en el lugar de trabajo. Además, proporcionar *feedback* a los empleados sobre sus propuestas pone de manifiesto la eficacia del sistema de sugerencias (Leach *et al.*, 2006).

Por último, cabe destacar la relevancia de que las organizaciones desarrollen canales para compartir y transferir conocimientos (Akram *et al.*, 2011), como los sistemas de sugerencias, y los pongan a disposición de los empleados para que puedan compartir sus ideas innovadoras y sentir que tienen voz en la organización. De este modo, las sugerencias de cambio de los empleados se reconocen como un motor importante para desarrollar ventajas competitivas y las organizaciones que valoran y promueven la voz de los empleados tienen más probabilidades de alcanzar sus metas y objetivos (Daley y Vasu 2005; Lipponen *et al.*, 2008).

2.2. Las sugerencias de los empleados de primera línea como fuente relevante de cambio organizativo en las empresas de servicios

El entorno empresarial actual es tan complejo y dinámico que el cambio organizativo se considera indispensable para la supervivencia de las organizaciones (Kaufman, 2017). De hecho, el cambio es una realidad para las organizaciones (Smith, 2005). Por ello, la naturaleza de las empresas de servicios está cambiando, ya que se ven afectadas principalmente por la inestabilidad, la incertidumbre y la necesidad de adaptación continua (Benhadha y Chibili, 2019). Como establece Nelson (2003), el

cambio organizativo permite pasar del *statu quo* a una nueva situación deseada para adaptarse mejor al entorno. Estos cambios, especialmente en el sector servicios, pueden estar impulsados por fuerzas externas de las industrias o por decisiones internas de la dirección (Lee, 2008). El cambio organizativo ha sido un tema ampliamente estudiado y debatido.

El cambio organizativo debe ir siempre de la mano de la estrategia organizativa (Burnes, 2004), por lo que la gestión del cambio se ha convertido en una habilidad de gestión indispensable. Moran y Brightman (2000) afirman que la gestión del cambio es un proceso continuo que actualiza la dirección, la estructura y las capacidades de una organización para responder a las necesidades siempre cambiantes de los clientes. Especialmente en las empresas de servicios, la gestión del cambio se encarga de gestionar el lado humano del cambio para garantizar una transición satisfactoria (Asnan *et al.*, 2015; Creasey, 2007). El éxito de la gestión del cambio es vital para que cualquier organización subsista y prospere en el actual entorno empresarial, altamente competitivo y en incesante evolución (By, 2005). Como ha demostrado la pandemia de la covid-19 (Huang y Jahromi, 2021), la capacidad de las organizaciones para gestionar el cambio organizativo es crucial para su supervivencia a largo plazo.

Todo cambio organizativo, independientemente de su alcance, requiere que una persona o grupo asuma la tarea de iniciar y gestionar el cambio en la organización; estas personas se conocen como agentes de cambio (Lunenburg, 2010). Como establece Alharbi (2016), un agente de cambio no solo inicia el cambio y gestiona el proceso de cambio, sino que también ayuda a los demás a entender por qué es necesario el cambio, intenta resolver conflictos y obtiene el apoyo de la gente. Según Lunenburg (2010), los agentes del cambio en las organizaciones pueden ser internos, como directivos, equipos de trabajo o empleados individuales no directivos, o externos, como consultores de fuera de la organización. Los consultores internos y externos comparten el mismo papel; sin embargo, tienen experiencias y posicionamientos diferentes en relación con la organización y su autoridad y credibilidad proceden de distintas fuentes (Scott y Hassall, 2000). De hecho, debido a la falta de familiaridad de los agentes externos con la organización (p. ej., desconocimiento de la historia, los procedimientos operativos y el personal de la organización), los agentes de cambio externos suelen trabajar junto a un coordinador interno (Lunenburg, 2010) o algunos otros agentes internos. Según Espinosa y Giménez (2006), el agente de cambio interno aportará un profundo conocimiento del nego-

cio, la cultura, los procedimientos de la organización, las personas implicadas y sus posibles reacciones al cambio, mientras que el agente de cambio externo aportará ideas innovadoras, diferentes puntos de vista para abordar los problemas y una amplia experiencia en la gestión del cambio. Cada vez más, las empresas proveedoras de servicios consideran esencial contar con agentes de cambio que les permitan mantenerse al día y modificar sus prácticas y políticas para hacer frente a los cambios organizativos (Alharbi, 2016).

Aunque el enfoque planificado del cambio se ha considerado muy eficaz en la literatura académica, ha sido cuestionado por varios autores (p. ej., Burnes, 2004), que afirman que el entorno actual está cambiando tan rápidamente que el cambio organizativo es más un proceso abierto y continuo que un conjunto de acontecimientos previamente identificados (By, 2005). En este sentido ha ido ganando atención el enfoque emergente del cambio, que considera que el cambio, en lugar de impulsarse desde la cúspide de la pirámide jerárquica de la organización, se impulsa de abajo hacia arriba (Bamford y Forrester, 2003). Así, las empresas de servicios se han dado cuenta tradicionalmente de que el éxito de la gestión del cambio depende de que este sea gestionado por personas familiarizadas con la cultura, el estilo y las prácticas de la organización (Bryson, 1997). Por ello, se consideraba que un directivo era la persona con la autoridad necesaria para gestionar (p. ej., dirigir actividades, planificar, organizar, supervisar, etc.) (Caldwell, 2003). Sin embargo, el enfoque emergente sugiere que el cambio se está produciendo tan rápidamente que es muy difícil que los altos directivos actúen como agentes del cambio e inicien a tiempo las respuestas organizativas necesarias. Edwards *et al.* (2020) fusionan estos dos enfoques al considerar que el éxito del cambio requiere la conciliación e integración de las perspectivas descendente y ascendente; estos autores analizan el papel de los empleados en la identificación y resolución de los problemas que la alta dirección indica.

Como consecuencia, se ha producido un cambio de paradigma y se ha pasado del tradicional estilo de gestión de «mando y control» a un nuevo estilo de «implicación y compromiso» en el que los directivos comparten el poder con los niveles inferiores de la jerarquía organizativa y capacitan a los empleados para ser receptivos al cambio (Van Baarle *et al.*, 2021). El resultado son organizaciones menos jerárquicas y más flexibles en las que se permite a los equipos de trabajo autogestionados y a los empleados individuales actuar como agentes del cambio y asumir la responsabilidad de la toma de deci-

siones en primera línea (Caldwell, 2003). Según Melton y Hartline (2010), las empresas de servicios implican cada vez más a los empleados de primera línea, directa o indirectamente, en la fase de generación de ideas para que aporten su opinión sobre las nuevas iniciativas de servicio, ya que los directivos creen que los empleados que tienen un contacto directo y frecuente con los clientes pueden intuir si el mercado aceptará o rechazará una nueva oferta de servicio. Asimismo, Lee (2008) afirma que los líderes del cambio pueden estar dentro de la plantilla y, en este caso, sus posibles aportaciones serán de gran valor. En este sentido, Chiang (2010) descubrió que lo que más valoran los empleados de servicios, concretamente los empleados del sector hotelero, es la comunicación con los directivos o supervisores, la formación relativa al cambio y la posibilidad de participar en el proceso de cambio.

La implicación de los empleados en el proceso de cambio construye un entorno organizativo ideal que conduce al éxito del cambio (Edwards *et al.*, 2020). Como afirman Ugwu *et al.*, (2018), la participación o implicación de los empleados es un proceso de empoderamiento de los empleados para que compartan sus ideas o experiencias en la creación de valor, se esfuercen por aportar soluciones a los problemas y mejoren el rendimiento de la organización. Bowen y Lawler (1995) destacan que las empresas de servicios deben ajustar sus prácticas, políticas y estructuras para construir y sostener el empoderamiento de los empleados, lo que requiere la distribución de información, conocimiento, recompensas y poder en la organización. Numerosos autores de la literatura académica (p. ej., Mikkelsen *et al.*, 2000; Sverke *et al.*, 2008) coinciden en la importancia de la implicación de los empleados para el éxito de cualquier cambio en la organización, ya que la participación de los empleados se considera la estrategia más eficaz para desarrollar y ejecutar un cambio organizativo de calidad (Hussain *et al.*, 2018).

Según Hon y Lui (2016), cuando las empresas de servicios dan a los empleados la oportunidad de participar e implicarse, estos se esfuercen por comunicarse y colaborar con la organización, lo que estimula la generación y el intercambio de ideas creativas e impulsa el cambio organizativo. De este modo, cuando los empleados participan plenamente en el proceso de cambio desde la fase de planificación o identificación, aumenta la comprensión y la concienciación de los empleados sobre la necesidad del cambio (Puspasari *et al.*, 2017). Edwards *et al.* (2020) sostienen que los procesos de cambio emergentes permiten a los empleados participar en los esfuerzos de cambio contribuyendo a su formulación, por

lo que asumen el papel de agente o impulsor del cambio. Según Pries-Heje y Vinter (2006), para que esto ocurra, la organización debe adoptar un estilo de gestión abierto que fomente que el cambio surja de abajo hacia arriba. Para Karlsson y Skålén (2015), los empleados de primera línea contribuyen al conocimiento del cliente, del producto y de la práctica durante cinco fases del proceso de innovación de servicios: formación del proyecto, generación de ideas, diseño del servicio, pruebas e implementación. Lages y Piercy (2012) ofrecen ejemplos de la relación entre la generación de ideas por parte de los empleados de primera línea y las mejoras del servicio.

Aunque la participación de los empleados en las organizaciones puede llevarse a cabo de muy diversas maneras, la más relevante parece ser que los directivos pueden animar a los empleados a aportar sugerencias de cambio (Edwards *et al.*, 2020). Al revelarse como una oportunidad para el cambio organizativo, un ambiente de trabajo en el que la dirección apoye, considere y fomente las sugerencias de cambio propuestas por los empleados proporciona una base para la participación e implicación abiertas de los empleados (Weber y Weber, 2001). Liang *et al.* (2017) constatan que cuando los supervisores muestran interés por las sugerencias de los empleados de servicios, estos se sienten más seguros a la hora de compartir sus sugerencias con la organización. Xiong *et al.* (2019) consideran que los empleados que expresan ideas y sugerencias orientadas al cambio y dirigidas a impulsar una mejora organizativa son un recurso fundamental en un contexto de hostelería basada en los servicios.

Como afirma Moneim (2009), en las organizaciones debe existir una transferencia libre de sugerencias procedentes de los empleados hacia los directivos, que evaluarán e implementarán las sugerencias si las consideran factibles y que darán *feedback* a los empleados y los recompensarán si las sugerencias de cambio tienen éxito. Asimismo, Arthur y Aiman-Smith (2001) describen el sistema de sugerencias de los empleados como un mecanismo fundamental para convertir el conocimiento a nivel individual en conocimiento organizativo, poniendo el conocimiento individual relevante a disposición de los responsables de la toma de decisiones, ya que, aunque la propuesta de sugerencia es conductual, el contenido de la sugerencia surge del conocimiento del empleado que desarrolla la idea. Según Raub y Robert (2013), cuando los empleados de servicios de primera línea se sienten animados a tomar la iniciativa y proponer sugerencias para mejorar el servicio, en la mayoría de los casos los cambios sugeridos se traducen en una mejora de la calidad del servicio.

En el sector servicios, los empleados que aportan ideas o sugerencias buenas y novedosas para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes son los empleados de primera línea, es decir, los empleados en contacto con los clientes (González-González y García-Almeida, 2021; Stock, 2015). Estos empleados tienen frecuentes interacciones cara a cara con los clientes y, por lo tanto, recopilan información valiosa sobre sus preferencias y necesidades (p. ej., Engen y Magnusson, 2018; Schaarschmidt, 2016). Hon *et al.* (2013) afirman que los empleados de servicios de primera línea tienen numerosas oportunidades de identificar problemas y de hacer sugerencias como resultado de sus interacciones diarias con los clientes. La información que poseen los empleados de primera línea es vital para que las empresas de servicios adapten continuamente sus ofertas a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado (Wilder *et al.*, 2014). De este modo, los empleados de primera línea constituyen una importante fuente de información que impulsa el cambio (Stock, 2015) al actuar como facilitadores o agentes del cambio.

En línea con González-González y García-Almeida (2021), los empleados de primera línea en las empresas de servicios se encuentran en una posición clave para identificar las diversas necesidades de los clientes, obtener información sobre los competidores y descubrir aspectos internos de la organización que pueden desarrollarse y mejorarse, de modo que adquieren un conocimiento útil que puede transformarse en una oportunidad para el cambio. Según Devine (2010), los directivos valoran especialmente la participación de los empleados de primera línea de los servicios en los procesos de cambio organizativo, ya que la experiencia de los empleados de primera línea aporta contribuciones prácticas a las que los directivos no pueden acceder personalmente porque van más allá de su experiencia directiva (Lee, 2008). Las sugerencias de los empleados de primera línea suelen proporcionar a los directivos una imagen real de la situación de la gestión de los servicios, lo que facilita el proceso de toma de decisiones (Bao *et al.*, 2021). Así pues, los empleados de primera línea en las empresas basadas en servicios desempeñan un papel fundamental a la hora de salvar la brecha de información entre quienes ofrecen el servicio y quienes lo consumen (Lievens y Moenaert, 2000). Por lo tanto, desde la base de la pirámide organizativa, los empleados de primera línea son los que

inician el cambio o proponen cambios organizativos en las empresas de servicios.

Di Mascio (2010) indica que hay diferentes aspectos que subyacen a varias tipologías de mentalidades y comportamientos de servicio. En su descripción de los perfiles de los empleados de primera línea y basándose en los trabajos de Ford y Etienne (1994) y Peccei y Rosenthal (2000), este autor atribuye el tipo de pertenencia a características individuales, organizativas, del entorno social inmediato y del puesto de trabajo. Tras adaptarlas a la dinámica específica del cambio en los servicios, en este trabajo se han utilizado las características individuales, las características organizativas y grupales, las relaciones con los clientes como elemento principal del entorno social inmediato y los aspectos laborales y del puesto de trabajo para estudiar su papel en los empleados de primera línea de los servicios agrupados según el nivel de implicación en las iniciativas de cambio. Una revisión de la literatura académica apoya este enfoque. Malhotra *et al.* (2013) afirman que las organizaciones necesitan comprender mejor el perfil específico de los empleados de primera línea de servicios que resulta más adecuado para las interacciones entre empleados y clientes. En este sentido, Okan *et al.* (2020) destacan la relevancia de la edad de los empleados de servicios de primera línea para lograr interacciones de alta calidad con los clientes. Además, varios autores (p. ej., Shaltoni y Pinar, 2013; Toor *et al.*, 2018) apoyan que el género del empleado de servicios de primera línea que interactúa con un cliente de un género determinado influye en la percepción que este tiene de la prestación del servicio. Asimismo, mientras que Sobaih y Hasanein (2020) destacan la importancia del salario y las condiciones de trabajo en la motivación extrínseca de los empleados de primera línea, Yeh (2013) subraya la importancia de la satisfacción laboral de los empleados de primera línea en la prestación de un servicio de mayor calidad. Además, González-González y García-Almeida (2021) identifican el potencial de la experiencia laboral de los empleados de primera línea para identificar oportunidades de mejora y generar nuevas ideas en las empresas de servicios. Por tanto, considerando, entre otras, las variables mencionadas anteriormente, este trabajo pretende describir los diferentes perfiles de los empleados de primera línea en las empresas de servicios en función de su implicación activa en el proceso de cambio.

2.3. La personalidad de los empleados de primera línea y la implementación de sus sugerencias en las empresas de hostelería

Los empleados de primera línea de los hoteles desempeñan un papel clave en la eficacia organizativa (Chen, 2019). Para que los empleados de primera línea aporten ideas creativas y/o incluso basadas en la imitación, es necesario que interactúen con los clientes para entender sus necesidades y preferencias, pero también que conozcan el modelo de negocio de las empresas hosteleras. Solo así será posible proponer ideas acordes con la visión, los valores y los objetivos de la organización (Viseu *et al.*, 2020). Debido a la posible baja calidad de algunas de esas ideas (p. ej., Khazanchi y Masterson, 2011), las empresas de hostelería llevan a cabo un proceso de evaluación de las sugerencias con el fin de filtrar y descartar aquellas ideas que no se consideran útiles para su implementación. Según Axtell *et al.* (2000), la propuesta de una sugerencia podría estar más asociada a los atributos personales de los empleados (como su personalidad) mientras que su adopción y desarrollo podrían estar más bien relacionados con las características del grupo y de la empresa. Así pues, puede afirmarse que la formulación de sugerencias no garantiza su implantación, ya que intervienen factores externos como la evaluación y aprobación de las sugerencias por parte de la organización (Axtell *et al.*, 2000).

Si el primer paso para el empleado es proponer una sugerencia, el segundo es abogar por su aceptación e impulsar su implementación en la empresa hostelera. Según Nijhof *et al.* (2002), cuando un empleado tiene una idea novedosa, debe expresar las ventajas de la sugerencia con el enfoque adecuado para convencer de su potencial a los responsables de la toma de decisiones y a los evaluadores. El empleado debe intentar que la sugerencia sea tenida en cuenta, lo que implica desarrollar la idea, proponerla a los demás, defenderla de las críticas y hacer frente a los conflictos que pueda generar (Luria *et al.*, 2009). Como afirma Janssen (2004), los empleados promueven sus ideas persuadiendo a los posibles grupos y departamentos de la organización que pueden prestarles apoyo y tienen poder para ponerlas en práctica. En el sector de la hostelería, una vez

que a los empleados de primera línea se les ha ocurrido una sugerencia potencialmente interesante, tienen un importante papel que desempeñar para convencer a la dirección de su validez y viabilidad para proceder a su implementación. De este modo, una idea individual útil se transforma con el tiempo en una idea de equipo y de la organización, lo que aumenta el acervo de conocimientos de la empresa hostelera y fomenta comportamientos innovadores entre sus empleados (Kim y Koo, 2017). A pesar del papel crucial de la organización hostelera en la evaluación e implementación de las sugerencias, existen en consecuencia algunas características individuales del empleado que pueden ayudar a superar el filtro y obtener la aprobación de la organización. Por lo tanto, también es interesante analizar las sugerencias implementadas en las empresas de hostelería desde una perspectiva individual.

Las características individuales de los empleados de primera línea, como sus rasgos de personalidad, son relevantes para configurar sus actitudes, comportamientos y rendimiento en el trabajo (Buil *et al.*, 2019). La personalidad es uno de los factores que influyen en el intercambio de conocimientos en las empresas (Hussain *et al.*, 2016). Agrawal *et al.* (2014) describieron la personalidad como el conjunto de características personales que determinan cómo los individuos perciben y reaccionan ante una situación o contexto determinado. Asimismo, McCrae *et al.* (2000) afirmaron que los rasgos de personalidad permanecen constantes a lo largo del tiempo e influyen en la respuesta del individuo ante diversas circunstancias. En las organizaciones de servicios, la personalidad de los empleados de primera línea puede influir en la percepción que tienen los clientes de la calidad del servicio, en la imagen corporativa y en la lealtad del consumidor, lo que puede traducirse, por ejemplo, en la satisfacción del cliente y en pernoctaciones más prolongadas. Por lo tanto, la personalidad de los empleados de primera línea es crucial para construir una imagen favorable y la denominada personalidad de marca (Ekinci y Dawes, 2009). Para que las organizaciones hosteleras gestionen a sus empleados con mayor eficacia y, por ende, ofrezcan un mejor nivel de servicio, es esencial comprender en profundidad el papel de la personalidad de los empleados (Huang, 2006; Leung y Law, 2010).

Uno de los marcos de personalidad más estudiados es el de los Cinco Grandes o Modelo de los Cinco Factores (FFM) de la personalidad, que clasifica varios rasgos en cinco grupos que comprenden la extraversión, el neuroticismo, la meticulosidad, la amabilidad y la apertura a la experiencia (Goldberg, 1990; McCrae, 2017; McCrae y Costa, 1987).

La teoría de los cinco factores de la personalidad sostiene que este modelo captura las principales dimensiones de la personalidad que son comunes a la mayoría de las escalas de personalidad a pesar de los diversos orígenes y, al mismo tiempo, cada uno de los cinco factores tiene profundas raíces conceptuales en la literatura psicológica (McCrae y Costa, 1996). El estudio de la personalidad permite identificar las principales características actitudinales, conductuales y emocionales de los individuos, así como sus patrones de pensamiento (Funder, 2001; Lynn, 2021; Shahreki *et al.*, 2020). El desarrollo de la psicología de la personalidad estuvo marcado por el auge de varios modelos teóricos como el psicoanalítico, el conductual, el humanista y el vinculado a los rasgos (Funder, 2001). En cuanto al enfoque de los rasgos, hubo un modelo de personalidad, los Cinco Grandes, que logró un mayor consenso, tanto teórico como empírico (Funder, 2001). Este modelo permitió organizar este campo de estudios, que se caracterizaba por ser caótico y complejo y en el que se proponían varios constructos que medían los mismos aspectos, pero utilizando diferentes etiquetas (Funder, 2001). No obstante, la evolución de la psicología de la personalidad sufrió ciertos contratiempos, algunos de los cuales perduran hasta nuestros días, en especial en lo que respecta a la verdadera naturaleza de los cinco factores (Goldberg, 1993). Por ejemplo, aunque existe un consenso sobre el número de factores, distintos autores han propuesto diferentes etiquetas para ellos (Goldberg, 1993).

En la actualidad, dos marcos diferentes (McCrae y Costa, 1997b; y Peabody y Goldberg, 1989) han llegado a un acuerdo sobre el número de factores de personalidad, que conforman un total de cinco. El modelo de los cinco factores de Costa y McCrae (1997) ha obtenido un sólido apoyo empírico en diferentes ámbitos de actividad, incluido el de la hostelería (p. ej., Kosker *et al.*, 2019; Lynn, 2021). Según Funder (2001), estas cinco dimensiones son lo suficientemente amplias como para medir la personalidad y garantizar además una evidencia psicométrica adecuada. Desde la década de 1990, el modelo de los Cinco Grandes comenzó a cobrar relevancia en el lugar de trabajo, ya que sus dimensiones de personalidad se correlacionaron con varios resultados laborales y relacionados con el trabajo como la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y el rendimiento laboral (Barrick y Mount, 1991; Judge *et al.*, 2002; Kim *et al.*, 2019). La evaluación de la personalidad también ha sido objeto de especial atención. De este modo, se ha observado que las medidas estandarizadas (p. ej., el Inventario de Personalidad NEO Revisado [NEO-PI-R]; Costa y McCrae, 1995) han recibido una mayor aceptación, ya que aportan evidencias psicométricas que demuestran su idoneidad.

No obstante, recientemente han surgido otras opciones que pueden evaluar el modelo de cinco factores de la personalidad con un conjunto más reducido de ítems.

Varios estudios han constatado que la mayoría de los rasgos de personalidad de los empleados tienen un efecto importante en su voz (p. ej., LePine y Van Dyne, 2001). Así, cuando los empleados se manifiestan con la intención de cambiar los procesos o prácticas de trabajo actuales, no solo proponen ideas de mejora, sino que también centran sus esfuerzos en convencer a los líderes para que apliquen el cambio (Carnevale *et al.*, 2017). Por ello, la personalidad puede estar asociada a la propuesta y defensa de sugerencias, y los rasgos de personalidad de los empleados de primera línea de las empresas de hostelería pueden ejercer una influencia decisiva en la obtención de sugerencias que se pongan en práctica. A continuación, se analizan los posibles efectos de las cinco dimensiones de la personalidad del modelo de los Cinco Grandes sobre los empleados de primera línea y la generación de sugerencias que obtengan la aprobación de la organización.

Extraversión

La bibliografía académica coincide en que una persona con un alto nivel de extraversión tiende a ser sociable, dinámica, habladora, audaz, optimista, orientada a la acción, así como asertiva (p. ej., Barrick y Mount, 1991). En las organizaciones, los empleados extravertidos se caracterizan por ser menos propensos a conformarse con situaciones estables y son más proclives a iniciar una comunicación orientada al cambio con sus supervisores (p. ej., Crant *et al.*, 2011; Nikolaou *et al.*, 2008). En comparación con los demás rasgos de personalidad de los Cinco Grandes, la extraversión es el rasgo más relevante en relación con la voz de los empleados (es decir, la expresión de opiniones y preocupaciones por parte de los trabajadores) (Tedone y Bruk-Lee, 2021).

La extraversión se asocia generalmente con el comportamiento de cambio (Karlsen y Langvik, 2021). Según Tedone y Bruk-Lee (2021), los empleados con un alto grado de extraversión se sienten más seguros haciendo sugerencias orientadas al cambio a sus supervisores. Maynes y Podsakoff (2014) afirmaron que los empleados extravertidos tienden a expresar y defender sus ideas y opiniones sobre las oportunidades de mejora o sobre los procedimientos actuales de la organización, especialmente si ayudan a alcanzar los objetivos. En el sector de la hostelería, los empleados de primera línea están en

constante interacción con los clientes; por este motivo, las organizaciones esperan que los empleados extraveridos estén más orientados al cliente, sean más sociables y amables, y aporten buenas ideas de mejora que resulten de interacciones satisfactorias con los clientes (Ekinci y Dawes, 2009). Además, varios estudios han validado que la extraversión está positivamente relacionada con el comportamiento de voz de los empleados (p. ej., Crant *et al.*, 2011; Nikolaou *et al.*, 2008).

Neuroticismo

El neuroticismo es la incapacidad para adaptarse emocionalmente al entorno (Costa y McCrae, 1992). Kammer-Mueller *et al.* (2016) indicaron que un individuo con un alto nivel de neuroticismo tiende a evaluar el entorno como amenazante y a menudo puede experimentar emociones negativas como vergüenza, inseguridad, angustia, irritabilidad, miedo y baja autoestima (p. ej., Costa y McCrae, 1987). Raja *et al.* (2004) afirmaron que los neuróticos no tienden a involucrarse en relaciones que requieren altas habilidades sociales, ni confían en los demás, ni toman la iniciativa, ni adquieren compromisos a largo plazo.

Como afirman Sung y Choi (2009), los individuos neuróticos no se adaptan bien a los cambios en el lugar de trabajo, tratan de evitar situaciones nuevas, inciertas y arriesgadas, y son menos propensos a desarrollar comportamientos creativos. Los individuos neuróticos suelen retrasar la toma de decisiones, creyendo que su voz no impactará o influirá en los demás (Ohana, 2016). Costa y McCrae (1992) afirmaron que los neuróticos tienden a tener ideas irracionales, impulsos excesivos y respuestas inadaptadas. Aplicando la comprensión de Costa y McCrae (1992) al sector de la hostelería, los empleados de primera línea que muestran un alto grado de neuroticismo suelen sentirse inseguros sobre sus pensamientos e ideas, por lo que son reacios a proponer sugerencias de mejora o cambios significativos en su organización. A este respecto, LePine y Dyne (2001) demostraron que el neuroticismo tiende a estar negativamente relacionado con el comportamiento de voz de los empleados.

Meticulosidad

Según la literatura académica, las personas meticulosas se caracterizan por ser organizadas, planificadas, dependientes, responsables, puntuales, prácticas, autodisci-

plinadas, autocontroladas y orientadas al logro (p. ej., Barrick y Mount, 1991; Costa y McCrae, 1992). Los individuos meticulosos son trabajadores, decididos, cumplidores y exigentes en el trabajo (Agrawal *et al.*, 2014). Además, un alto grado de meticulosidad se caracteriza por centrarse en los objetivos y comprometerse a alcanzarlos, así como por preocuparse por el éxito de la organización (Nikolaou *et al.*, 2008).

En el sector de la hostelería, la meticulosidad refleja la orientación a la tarea o la necesidad de los empleados de primera línea de satisfacer las preferencias de los clientes. Por lo tanto, es más probable que los empleados de primera línea meticulosos trabajen duro para encontrar soluciones a los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades/demandas (Ashill *et al.*, 2020). En la literatura académica, varios autores coinciden en la idea de que los individuos meticulosos son más propensos a adoptar comportamientos de voz (p. ej., Avery, 2003; LePine y Dyne, 2001; Zare y Flinchbaugh, 2019). Sin embargo, otros autores no están de acuerdo (p. ej., Tedone y Bruk-Lee, 2021) y argumentan que los individuos meticulosos podrían evitar hablar sobre aspectos relacionados con el trabajo, ya que es probable que evalúen los riesgos que conllevan. Esto podría estar relacionado con la ocultación de conocimientos (Rao *et al.*, 2021) provocada por la falta de impulsividad (Wang *et al.*, 2020). Además, los empleados meticulosos tienen cierta orientación a ser prácticos y proactivos, por lo que es posible que intenten resolver un determinado problema o situación por sí mismos antes de compartirlo con sus supervisores, evitando así el comportamiento de voz del empleado. Además, en lo que respecta al desarrollo de sugerencias creativas, se ha encontrado una relación negativa entre la meticulosidad de los empleados y su capacidad creativa (Feist, 1998). Los niveles de creatividad de los individuos meticulosos pueden verse afectados negativamente por su necesidad de control y planificación (Coelho *et al.*, 2018). Los individuos meticulosos pueden ser entonces demasiado dependientes, inflexibles y rígidos en su pensamiento o demasiado cautelosos y reacios al riesgo, lo que va en detrimento del rendimiento creativo (Coelho *et al.*, 2018). Por lo tanto, incluso si los empleados de primera línea proponen sus ideas a la organización, es posible que no sean lo suficientemente novedosas y creativas como para ser implementadas.

Amabilidad

La amabilidad es la tendencia a ser filantrópico (Costa y McCrae, 1992). Los individuos amables se describen

como confiados, generosos, altruistas, cooperativos y tolerantes (Barrick y Mount, 1991). Ekinci y Dawes (2009) establecieron que la amabilidad se asocia con acciones dirigidas a obtener la aceptación de los demás. Los individuos muy amables tienden a mantener relaciones sociales positivas en el lugar de trabajo (Park *et al.*, 2021). Además, se ha comprobado que la amabilidad es un fuerte predictor de los comportamientos orientados al cliente (Brown *et al.*, 2002).

Se espera que los empleados amables de primera línea del sector de la hostelería se sientan satisfechos cuando cumplen las expectativas y los deseos de los clientes, lo que los motiva a producir ideas novedosas y potencialmente útiles (Donavan *et al.*, 2004; Oldham y Cummings, 1996). Sin embargo, dado que los empleados amables valoran mucho la armonía social en el lugar de trabajo (LePine y Van Dyne, 2001), es poco probable que desafíen las situaciones actuales haciendo recomendaciones de cambio, ya que esto puede crear disensión social y enfrentamientos con quienes se oponen a las sugerencias propuestas. Los individuos amables intentan evitar los conflictos, por lo que tienden a estar de acuerdo con las decisiones del supervisor y a apoyar las sugerencias propuestas por sus compañeros (Avery, 2003; LePine y Van Dyne, 2001; Tedone y Bruk-Lee, 2021). Por lo tanto, los empleados amables son menos propensos a los comportamientos de voz (p. ej., Maynes y Podsakoff, 2014; Zare y Flinchbaugh, 2019). Aunque la investigación sobre el impacto de la amabilidad en la creatividad presenta resultados mixtos y no concluyentes (p. ej., Coelho *et al.*, 2018; Feist, 1998), la falta de determinación para expresar y defender ideas que impliquen cambios en los entornos de trabajo con compañeros y directivos limita la probabilidad de lograr sugerencias que serán implementadas.

Apertura a la experiencia

La apertura a la experiencia se caracteriza por la curiosidad intelectual, la imaginación activa y la amplitud de miras (Barrick y Mount, 1991). McCrae y Costa (1987) afirmaron que la apertura a la experiencia se relaciona con aquellos individuos que son proactivos, tienen intereses amplios y buscan experiencias nuevas y auténticas. De este modo, los empleados de primera línea que están abiertos a la experiencia son imaginativos, curiosos, originales, inteligentes y tienen flexibilidad de pensamiento (p. ej., Ekinci y Dawes, 2009). Barrick y Mount (1991) constatan que los empleados con un alto nivel de este rasgo están dispuestos a considerar información

procedente de múltiples fuentes y se caracterizan por su actitud hacia las experiencias de aprendizaje. Según McCrae y Costa (1997a), las personas abiertas a la experiencia desarrollan una variedad de nuevas ideas que están dispuestas y son capaces de proponer, desafiando así el *statu quo*.

En las organizaciones de servicios es probable que los empleados de primera línea que están abiertos a la experiencia satisfagan mejor las necesidades de los clientes que aquellos empleados que son menos imaginativos y novedosos a la hora de abordar los problemas de los clientes (Ashill *et al.*, 2020). McCrae (1987) afirmó que los individuos que están abiertos a la experiencia pueden «pensar fuera de la caja», lo que se traduce en la generación de ideas novedosas y útiles. De hecho, la apertura a la experiencia tiende a considerarse el factor de personalidad más relevante del modelo de los Cinco Grandes para predecir la creatividad de los empleados (Zhang *et al.*, 2020). Además, los individuos con un alto nivel de apertura a la experiencia valoran la oportunidad de expresar sus ideas creativas y luchar por el cambio (Avery, 2003). De ahí que se espere una relación positiva entre la apertura a la experiencia y el comportamiento de voz de los empleados (LePine y Van Dyne, 2001).

2.4. La innovación impulsada por los empleados de primera línea mediante sugerencias en empresas de hostelería

En el entorno actual altamente competitivo, la capacidad de innovación es primordial para que las empresas de hostelería compitan con éxito (Martin-Rios y Ciobanu, 2019). La innovación en las empresas de servicios, y especialmente en las de hostelería, está más orientada hacia fuentes informales de conocimiento (Bogers y Lhuillery, 2006; Den Hertog *et al.*, 2011) como la innovación impulsada por los empleados. Los empleados de los servicios que están en contacto con los clientes suelen adquirir conocimientos exclusivos, valiosos y específicos del contexto que a menudo no poseen los directivos (Kesting y Ulhøi, 2010). Por lo tanto, las empresas que promueven la innovación impulsada por los empleados

tendrán un mayor rendimiento en innovación, ya que se estimulará la cooperación entre empleados y directivos (Hansen *et al.*, 2017). Para ello, las empresas deben desarrollar canales de distribución e intercambio de conocimientos, como los sistemas de sugerencias, a través de los cuales los empleados puedan compartir sus ideas creativas y estén motivados para hacerlo (Fairbank y Williams, 2001; Akram *et al.*, 2011).

Prezenza *et al.* (2019) destacan cómo la innovación está ganando atención a nivel internacional como una cuestión crítica para el turismo contemporáneo. Kim y Koo (2017) descubrieron recientemente que el comportamiento innovador de los empleados hoteleros influye en su rendimiento laboral. Cuando una empresa incluye competencias innovadoras y creativas en el enfoque estratégico de toma de decisiones de la empresa, esto se convierte en el principal motor de su éxito (Prezenza y Messeni Petruzzelli, 2019). De hecho, la capacidad de innovación se asocia positivamente con el rendimiento de la empresa en el sector de la hostelería (Tajeddini y Trueman, 2012).

McLeod *et al.* (2010) defienden que el intercambio de conocimientos entre los miembros de la red podría impulsar el comportamiento innovador en las empresas hosteleras. Según Hon (2011), una forma de afrontar los retos actuales en el sector de la hostelería es tener en cuenta las ideas creativas propuestas por los empleados, ya que pueden contribuir a la innovación, la productividad y el éxito a largo plazo de las empresas hosteleras. De hecho, el estudio y la gestión del intercambio de conocimientos entre los empleados y su empresa se consideran esenciales debido a la elevada rotación de los empleados (Yang, 2004). Los empleados de las empresas de hostelería suelen aportar ideas originales y valiosas para satisfacer mejor las necesidades de los clientes o realizar mejor las tareas internas, lo que puede implicar la creación o mejora de productos, servicios o procesos en la organización (Zhou y Shalley, 2003). Las cadenas hoteleras estudian e implementan cada vez más sistemas de sugerencias diferentes para identificar las aportaciones innovadoras de sus empleados que repercuten en la satisfacción del cliente o en los resultados financieros de la organización (Hinojosa, 2014).

Toda organización depende diariamente del comportamiento de ciudadanía organizativa de sus empleados, incluidos los actos de cooperación, ayuda y sugerencias (Smith *et al.*, 1983). Siguiendo el trabajo de Liy Zhou (2019), una sugerencia es un comportamiento que pretende mejorar el entorno y propone un lenguaje constructivo a

las organizaciones o a los individuos a través de formas de cambio. La sugerencia del empleado es una mejora técnica, organizativa o financiera que introduciría cambios en las prácticas y soluciones aplicadas hasta el momento, lo que beneficiaría a la empresa (Szewczyk, 2019, p. 54). Brem y Voigt (2007) declaran que los sistemas de sugerencias se han utilizado para incluir a los empleados en el proceso de innovación durante décadas. El comportamiento laboral innovador es el comportamiento de un individuo que tiene como objetivo lograr la iniciación y la introducción intencionada (dentro de una función laboral, grupo u organización) de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos y útiles (De Jong y Den Hartog, 2008, p. 5). Las sugerencias innovadoras son una medida del comportamiento innovador del empleado (Choi *et al.*, 2016). De este modo, la sugerencia innovadora de un empleado es una contribución explícita de un individuo que proporciona una mejora en los productos, procesos o actividades de la organización a través de cualquier mecanismo de comunicación interna. Hinojosa (2014) documenta los esfuerzos de varias cadenas hoteleras españolas por «escuchar» a los empleados, especialmente a los que están en contacto directo con el cliente, y obtener sus sugerencias, como Meliá Hoteles (a través de reuniones de empleados supervisadas por un directivo o concursos de ideas) o NH Hotel Group (con el programa NH Idea o los blogs corporativos). Ejemplos de sugerencias innovadoras en esos programas son la estandarización de facturas para una tramitación menos compleja, la creación de un sistema de stock centralizado para los productos consumidos en los hoteles en busca de una gestión más eficiente de los mismos o la implantación de un determinado sistema de premios en el programa de fidelización basado en los gastos o pernoctaciones de los clientes. La principal cadena francesa, Accor, desarrolló *Innovaccor*, una herramienta en línea para promover la innovación entre sus empleados. Esta herramienta permite al personal proponer ideas, desarrollar la creatividad y tomar iniciativas para aplicar las mejores prácticas en la organización. Durante el año 2011, el Grupo Accor puso en práctica dos mil ideas sugeridas por sus empleados (Hassanien y Dale, 2013).

Axtell *et al.* (2000) afirman que la formulación de sugerencias está más relacionada con las características individuales del empleado mientras que su puesta en práctica está indudablemente vinculada a las características del equipo y de la organización. Amabile aporta los fundamentos teóricos del enfoque individual para entender la formulación de sugerencias en el contexto laboral cuando aborda la psicología social de la creatividad. En esa línea, esta autora presenta los tres elemen-

tos del rendimiento creativo: habilidades relevantes para la creatividad, habilidades relevantes para el dominio y motivación para la tarea. De esta forma, la creatividad, los conocimientos y la motivación de los empleados se consideran factores relevantes a la hora de hacer sugerencias innovadoras (Amabile, 1983) y las empresas hosteleras podrían aprovechar esos recursos para su estrategia de innovación. Las sugerencias son el resultado de la creatividad de los empleados, que da lugar a innovaciones impulsadas por ellos mismos (Lasrado *et al.*, 2016). No solo la creatividad juega un papel esencial en la generación de innovaciones, sino que también es fundamental considerar que los individuos son poseedores de conocimiento, siendo su conocimiento previo uno de los *inputs* más importantes en los procesos de creación de nuevo conocimiento e innovación (Holcomb *et al.*, 2009). Además, es fundamental considerar que lo que impulsa al individuo a actuar es su motivación (Locke y Latham, 2004). Por ello, las empresas utilizan el sistema de sugerencias para motivar a los empleados a aportar ideas nuevas y útiles en beneficio de la organización, convirtiendo las ideas creativas en innovaciones potencialmente valiosas (Dunn y Lloyd, 1997; Fairbank y William, 2001).

A pesar de las investigaciones realizadas sobre la importancia de las condiciones organizativas para el desarrollo de la innovación impulsada por los empleados de primera línea en las empresas de servicios (p. ej., Sørensen *et al.*, 2013), autores como Høyrup (2012) consideran que lo que hay que estudiar con mayor profundidad en lo que respecta a la innovación impulsada por los empleados es la búsqueda de nuevos recursos y motores de innovación. La investigación académica ha tendido a centrarse en la generación de ideas y ha descuidado el estudio del intercambio de conocimientos entre los empleados y la organización, especialmente el hecho de que los empleados tengan la capacidad y la voluntad de compartir sus sugerencias innovadoras, lo cual es fundamental para que se produzca la innovación (Axtell *et al.*, 2000). Además, Martín-Ríos y Ciobanu (2019) constatan empíricamente que los patrones de innovación en hostelería difieren de otras actividades sectoriales y Gomezelj (2016) observa que las actividades innovadoras en las industrias turísticas son todavía bastante limitadas. Los empleados son un aspecto relevante del éxito de la innovación en el sector de la hostelería (Ottenbacher, 2007). Para Enz y Siguaw (2003), las innovaciones se ven significativamente afectadas por las personas destacadas en hostelería. En esa línea, Slåtten y Mehmetoglu (2011) consideran que los empleados de primera línea del sector de la hostelería

y sus características son primordiales en el comportamiento innovador de las empresas hosteleras.

Intentando cubrir este vacío de investigación en el sector de la hostelería y partiendo de los fundamentos teóricos de los factores individuales del modelo de rendimiento creativo formulado por Amabile (1983), este trabajo pretende analizar el papel que desempeñan la creatividad, el conocimiento y la motivación de los empleados de primera línea para sugerir cambios organizativos como base de la innovación impulsada por los empleados en las empresas hosteleras. El trabajo estudia al empleado desde una perspectiva individual como fuente informal de innovación en las empresas hoteleras y su participación en el sistema de sugerencias de la empresa. Además, se analiza la posible influencia de la creatividad, los conocimientos y la motivación del empleado de primera línea en las sugerencias innovadoras.

2.4.1. Las sugerencias como elemento clave de la innovación informal

En el contexto de los servicios, la innovación se refiere a los cambios que afectan a uno o varios elementos de uno o varios vectores de características (tanto técnicas como de servicio) o de competencias (Gallouj y Savona, 2009). Los cambios que añaden novedad al servicio en cualquier dimensión conforman la base de la innovación en servicios. La mayoría de las innovaciones en el sector servicios suele ser una mezcla de cambios mayores y menores y de adaptaciones de servicios/productos existentes (Den Hertog, 2000).

Lush y Nambisan (2015) indican que el cuerpo de la investigación académica sobre la innovación en los servicios ha crecido de manera considerable, probablemente porque la innovación en los servicios se observa cada vez más como el principal motor de diferenciación y crecimiento (Helkkula *et al.*, 2018). García-Villaverde *et al.* (2017) añaden que el estudio de la innovación en la industria de la hostelería y el turismo no tiene una larga tradición en comparación con las industrias manufactureras. Sin embargo, la innovación en la industria de la hospitalidad ha generado un gran interés en los últimos tiempos y se ha convertido en un campo de investigación bastante amplio. Como señala Kallmuenzer (2018), hasta ahora el estudio de la innovación en las empresas de hostelería se ha centrado principalmente en investigar el papel de la iniciativa empresarial (p. ej., Jogaratnam y Tse, 2006), la innovación como motor de crecimiento de las empresas (p. ej., Ottenbacher, 2007) o la influencia de las características de las empresas y los mercados en la innovación (p. ej., Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2012). El trabajo de

Kallmuenzer (2018) muestra que la innovación en las empresas de hostelería está impulsada por cuatro actores principales: los empresarios y los empleados son los principales impulsores de la innovación como actores internos de la empresa mientras que los huéspedes y los competidores son los impulsores externos de la innovación. En su análisis de las corrientes de innovación en hostelería, Chang *et al.* (2011) plantean la relevancia de las prácticas de gestión de recursos humanos para la innovación en las empresas de hostelería y abordan el estudio de los empleados de primera línea como un tema importante a través de las tres principales corrientes de investigación que identifican: procedimientos críticos para desarrollar la innovación, tipología de la innovación en hostelería y factores para potenciar la innovación en el sector. Según Babakus *et al.* (2017), los empleados de primera línea en el sector servicios sirven de enlace crítico entre las operaciones internas de una organización y los clientes externos y desempeñan un papel crucial en el análisis de las necesidades de los clientes que puede conducir a iniciativas de innovación y a la mejora de las relaciones con los clientes. Esto pone de relieve la importancia de estudiar la innovación impulsada por los empleados. La literatura sobre hostelería indica que, con el aumento de la competencia, las innovaciones de productos y servicios se han convertido en prioridades y los empleados de primera línea se consideran actores clave para hacer realidad estas innovaciones (Schuckert *et al.*, 2018). En sus observaciones finales, Chang *et al.* (2011) conectan el estudio de las sugerencias e ideas innovadoras de los empleados de primera línea con el logro de la innovación de las empresas de hostelería y solicitan más estudios futuros sobre el tema. A pesar de la popular tendencia de investigación sobre la innovación en los servicios y el papel clave de las contribuciones de los empleados en la mejora de la calidad del servicio, solo unos pocos estudios recientes abordan específicamente a los empleados de primera línea como impulsores de la innovación en las empresas de servicios (Schuckert *et al.*, 2018). En esa línea, Slåtten y Mehmetoglu (2011) mencionan la falta de investigación relacionada con la innovación hostelera a nivel individual y, más recientemente, Kallmuenzer (2018) ha observado que se ha descuidado el estudio de los impulsores de la innovación en las empresas hosteleras. Por lo tanto, comprender las sugerencias innovadoras de los empleados de primera línea de la hostelería es un aspecto que requiere una mayor exploración académica.

Una taxonomía relevante para el desarrollo de estudios sobre innovación organizativa es la fuente/método para generar innovación. Las pequeñas y medianas empresas suelen llevar a cabo sus actividades innovadoras

sin recursos financieros y de gestión específicos y, sobre todo, sin procedimientos formalizados (Santarelli y Sterlacchini, 1990). Así pues, cabe distinguir entre la innovación formal o planificada y la informal o involuntaria. Para Gallouj y Savona (2009), los cambios para generar innovaciones en los servicios pueden ser planificados/intencionados o no intencionados. El enfoque planificado/intencional se basa en sistemas de gestión con objetivos claros para llegar a soluciones novedosas, como los resultados de las actividades formales de investigación y desarrollo, mientras que el enfoque no intencional tiene una naturaleza emergente basada en un proceso de aprendizaje inercial por parte de los agentes implicados. Santarelli y Sterlacchini (1990) indican que el concepto de innovación informal se basa en la generación de conocimientos fuera de los departamentos específicos de investigación y desarrollo y se centra en las actividades de diseño, producción y ventas. Moosa y Panurach (2008) acotan ese enfoque y subrayan que la innovación formal suele ser generada por el departamento de *marketing* o I+D, mientras que los empleados de primera línea generan la innovación informal. El análisis del proceso de innovación en el sector de la hostelería muestra la relevancia de la innovación informal, ya que las actividades de innovación tienden a estar menos formalizadas, gestionadas de forma menos explícita y presupuestadas con menos frecuencia que en los sectores manufactureros (Den Hertog *et al.*, 2011).

Los elementos centrales de la innovación informal son los empleados y sus conocimientos al margen de las estructuras formales creadas para generar nuevos conocimientos, como departamentos o proyectos específicos, ya que las organizaciones son cada vez más conscientes de que sus empleados tienen un gran potencial para desarrollar la innovación (Hansen *et al.*, 2017). Kesting y Uihøi (2010) definen la innovación impulsada por los empleados como la creación e implementación de nuevas ideas, productos y procesos que tienen su origen en un empleado o en la interacción de un grupo de empleados a los que no se les ha encomendado la tarea de desarrollar la innovación. En este sentido, la innovación impulsada por los empleados consiste en iniciativas de los empleados reconocidas y apoyadas por los directivos y puede iniciarse sin un objetivo claro de innovación. Así pues, la innovación impulsada por los empleados no está estrictamente limitada por las perspectivas de los directivos. Según Radu y Vasile (2007), los empleados del sector de la hostelería representan una fuente de valor para el proceso de innovación y, por tanto, para la creación de ventajas competitivas.

La literatura sobre gestión ha destacado la importancia de la interacción personal entre clientes y empleados en la primera línea de las empresas de servicios (Betten-court y Gwinner, 1996). Los empleados de primera línea son fundamentales para prestar servicios de calidad, establecer relaciones con los clientes y aumentar su satisfacción (Singh, 2000). Además, estos empleados también se encuentran en una posición privilegiada para detectar las necesidades de los clientes, obtener información sobre los competidores, identificar recursos y capacidades potenciales que la organización puede desarrollar y procesar conocimientos para innovar. De hecho, Moosa y Panurach (2008) recomiendan que las organizaciones fomenten la innovación descentralizada y hagan hincapié en el papel de los empleados de primera línea, ya que son ellos quienes se encargan de suministrar los productos y servicios y están en contacto directo con los clientes. En particular, los empleados del sector de la hostelería tienen un contacto más estrecho con los clientes que en muchos otros sectores (Grissmann *et al.*, 2013). Los empleados de primera línea del sector desempeñan un papel clave en el desarrollo de la innovación debido a la simultaneidad de la producción y el consumo y a la importancia de los factores humanos en la prestación de servicios (Ottenbacher y Harrington, 2007). Por ello, los empleados conocen de primera mano las demandas y preferencias específicas de los clientes, lo que les permite crear nuevas ideas, procesos, productos o servicios para adaptar el servicio al consumidor (Hallin y Marnburg, 2008). Según Chang *et al.* (2011), la interacción entre empleados y clientes favorece enormemente la calidad del servicio y la innovación en los hoteles. Las investigaciones demuestran que muchas ideas innovadoras en el sector hotelero surgen de empleados en contacto con el cliente que a su vez las ponen en práctica y las examinan (p. ej., Ottenbacher, 2007; Ottenbacher y Harrington, 2009).

El papel de los empleados de primera línea en la innovación se enfatiza aún más desde algunas corrientes de la literatura de búsqueda recombinatoria que defienden la necesidad de emplear fuentes de conocimiento externas en el proceso de innovación (Ardito y Messeni Petruzzelli, 2017). Esto está en consonancia con los postulados centrales del paradigma de la innovación abierta (Chesbrough, 2003). De este modo, la afluencia de conocimientos de fuentes externas, como clientes o competidores, puede complementar los esfuerzos internos de creación de conocimiento (Ardito *et al.*, 2018). Además, debido a la interacción con los clientes, los empleados de primera línea estarían en condiciones de obtener un nivel adecuado de capacidad de absorción en relación

con dicho conocimiento externo. Como indican Natalicio *et al.* (2018), la falta de capacidad de absorción en los recursos humanos de la empresa podría obstaculizar el proceso de innovación en este contexto. Por otra parte, y siguiendo las ideas de Messeni Petruzzelli (2008), las dimensiones de proximidad entre los empleados de primera línea y los clientes podrían fomentar la entrada efectiva de conocimiento en la empresa. En el contexto de la hostelería, la proximidad física entre un empleado de primera línea y un cliente se debe a la inseparabilidad de la producción y el consumo en algunos servicios. Al mismo tiempo, la proximidad de conocimiento esperada entre estos dos agentes se vería facilitada debido a la naturaleza del encuentro directo de servicio que facilita la transferencia de conocimiento a través de la interacción cara a cara, ya que es un mecanismo rico de comunicación (Daft y Lengel, 1986; García-Almeida y Bolívar Cruz, 2020).

El éxito de la innovación impulsada por los empleados radica principalmente en el desarrollo de un proceso justo y transparente que fomente, capte y revise las ideas sugeridas por los empleados (Hansen *et al.*, 2017). La implicación de los empleados en el desarrollo de la innovación conlleva la necesidad de una comunicación buena y clara entre empleados y directivos. De hecho, los directivos pueden participar en la innovación impulsada por los empleados porque coordinan y sistematizan el proceso iniciado por los empleados y porque fomentan esas iniciativas invitando a los empleados a participar (Høyrup, 2012). Para Akram *et al.* (2011), las organizaciones deben desarrollar canales de distribución e intercambio de conocimientos a través de los cuales los empleados puedan compartir sus ideas. Según Yang (2010), los hoteles pueden potenciar su eficacia organizativa fomentando el intercambio de conocimientos entre los empleados. Kim y Lee (2010) señalan que este intercambio de conocimientos entre empleados está profundamente vinculado a la innovación en los hoteles, ya que fomenta el desarrollo de ideas creativas por parte de los empleados. Asimismo, la coordinación de los empleados y su pensamiento creativo conjunto son esenciales para aumentar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio (Bouncken, 2002).

Uno de los canales organizativos más importantes para ofrecer a los empleados la oportunidad de compartir sus ideas innovadoras es la implantación de sistemas de sugerencias. Según van Dijk y van den Ende (2002), los sistemas de sugerencias consisten en procedimientos administrativos e infraestructuras para recoger, juzgar y compensar las ideas concebidas por los empleados

de la organización. Los sistemas de sugerencias de los empleados desempeñan un papel crucial para las organizaciones que desean ser más innovadoras y destacar en el mercado (Buech *et al.*, 2010). Du Plessis *et al.* (2008) consideran los sistemas de sugerencias como herramientas que animan a los empleados a pensar de forma creativa e innovadora sobre su trabajo y todo lo que les rodea, generando así ideas beneficiosas para la organización y por las que el empleado recibe reconocimiento. En el caso de los empleados de primera línea, y según su metaanálisis basado en la literatura, Storey *et al.* (2016) indican que deben existir sistemas para gestionar el conocimiento que genera la innovación impulsada por el compromiso con el cliente. En el sector de la hostelería, la calidad del servicio depende considerablemente de la capacidad de las empresas para obtener, desarrollar, recopilar y distribuir activos de conocimiento (Bouncken, 2002). Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizativo que forme valiosos activos intangibles en las empresas turísticas (Yang y Wan, 2004), los sistemas de sugerencias adquieren relevancia. Así, cuando las empresas hosteleras identifican y aprovechan su conocimiento organizativo se vuelven más dinámicas y logran un mayor rendimiento empresarial (Baloglu *et al.*, 2010).

2.4.2. La capacidad y la motivación como determinantes potenciales de la innovación impulsada por los empleados

Aunque es crucial destacar que existen características organizativas que conforman el contexto relevante que pueden favorecer u obstaculizar los procesos de innovación (Høyrup, 2012; Sørensen *et al.*, 2013), Axtell *et al.* (2000) encuentran empíricamente que la sugerencia de ideas innovadoras está ligada a factores individuales. En cuanto a los factores individuales que determinan la formulación de sugerencias, este trabajo se basa en el modelo teórico presentado por Amabile (1983). Este modelo aborda los elementos de la producción creativa a través de tres componentes principales: habilidades relevantes para la creatividad, habilidades relevantes para el dominio y motivación para la tarea. Esta autora considera las habilidades relevantes para la creatividad como la capacidad de producir un trabajo que se considera creativo; además, las habilidades relevantes para el dominio incluyen el conocimiento y la familiaridad con el dominio específico para la innovación, y la motivación para la tarea trata de las actitudes hacia la tarea y de las percepciones de automotivación para emprender la tarea.

Los fundamentos teóricos de la utilización del modelo de Amabile (1983) en el contexto de las sugerencias se re-

fuerzan con los avances en el rendimiento conductual de las acciones. Vroom (1964) explicó el rendimiento en una actividad como una función de la capacidad y la motivación del empleado. De este modo, los dos aspectos significativos en la ejecución de acciones ya sean individuales, grupales, etc., son la habilidad y la voluntad para llevarlas a cabo (García-Almeida *et al.*, 2012). En consecuencia, la creatividad, el conocimiento construido y la motivación de los empleados de primera línea podrían ser factores relevantes a la hora de realizar sugerencias innovadoras. Estos factores se explican a continuación.

2.4.2.1. La creatividad como capacidad basada en el proceso para realizar sugerencias innovadoras

El éxito de la implantación de nuevos productos, servicios o procedimientos depende de que una persona o grupo tenga una buena idea y la desarrolle. Como señalan Amabile *et al.* (1996), toda innovación comienza con ideas creativas. Según Hargrove y Nietfeld (2015), la creatividad puede definirse como la capacidad de un individuo para producir un trabajo original y útil. Cuando los empleados muestran creatividad en el trabajo, desarrollan nuevas respuestas que son útiles para afrontar tareas en la organización (Amabile, 2013). Estas respuestas creativas pueden implicar la creación de nuevos procedimientos o procesos para llevar a cabo las tareas o el desarrollo de productos o servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes (Zhou y Shalley, 2003). Según De Bono (1970), la creatividad es una capacidad humana básica. El pensamiento creativo implica la capacidad de romper las reglas convencionales del pensamiento o de desarrollar nuevas estrategias, entre otras (Fink *et al.* 2007). Dietrich (2004) explica cómo la creatividad resulta de la combinación factorial de varios mecanismos neurológicos: la computación neuronal que genera novedades podría ocurrir durante dos modos de pensamiento (deliberado y espontáneo) y para dos tipos de información (emocional y cognitiva).

Las sugerencias son el resultado de la creatividad de los empleados (Madjar, 2005). Kirton (1989) afirma que no todos los empleados son creativos en la misma medida y que, de hecho, es probable que algunos empleados piensen de forma más creativa que otros. Según Ford (1996), las personas que creen tener aptitudes creativas tienden a ser más creativas, por lo que es más probable que los empleados que creen tener la capacidad de hacer sugerencias adecuadas compartan sus ideas con la empresa. Las ideas o sugerencias son el resultado de la creatividad de los empleados, y esa creatividad da lugar a innovaciones impulsadas por los empleados (Lasrado *et al.*, 2016).

En el sector de la hostelería, la creatividad de los empleados también es relevante. Dado que este sector es intensivo en mano de obra y que las empresas hosteleras se enfrentan a un entorno altamente competitivo, las empresas necesitan una plantilla más creativa para prestar servicios de alta calidad y lograr altos niveles de satisfacción de los clientes (Claver-Cortés *et al.*, 2006; Mohsin y Lockyer, 2010; Wong y Pang, 2003). Por lo tanto, la clave del éxito para el rendimiento de las empresas del sector de la hostelería es satisfacer las múltiples demandas de los clientes ofreciendo productos y servicios creativos (Hornig *et al.*, 2016). De este modo, la creatividad de los empleados favorece la consecución de ventajas competitivas en las organizaciones a través de la innovación (p. ej., Kim *et al.*, 2010; Shalley, 1995).

2.4.2.2. El conocimiento como capacidad de contenido para realizar sugerencias innovadoras

El conocimiento de los individuos favorece la producción de nuevas ideas innovadoras que permiten a las organizaciones alcanzar una ventaja competitiva (Urbanova, 2013). Holcomb *et al.* (2009) determinan que el conocimiento previo es una de las contribuciones más importantes en los procesos de creación de nuevo conocimiento e innovación. Por ello, los conocimientos y habilidades de los individuos son motores esenciales de su comportamiento y preferencias (De Clercq y Arenius, 2006). Algunos estudios en el ámbito de la hostelería han defendido la importancia de la gestión y la transferencia de conocimientos de los empleados para optimizar la innovación, la calidad del servicio y la eficacia organizativa (p. ej., Hu *et al.*, 2009; Kim y Lee, 2010). En cuanto a las fuentes de conocimiento relevantes en el contexto laboral, Holcomb *et al.* (2009) determinan que el conocimiento construido por los individuos se adquiere de tres formas: a través de la experiencia directa, de la observación de las acciones y consecuencias de otros, y de la educación o fuentes codificadas como libros, artículos, etc. La literatura académica sobre gestión del conocimiento tiende a destacar el papel de la experiencia laboral y la educación formal para adquirir conocimientos de contenido para innovar.

Tesluk y Jacobs (1998) indican que las experiencias vitales pasadas y presentes de un individuo afectan continuamente al desarrollo y a la configuración de sus conocimientos y habilidades. Para Quiñones *et al.* (1995), la experiencia laboral es relevante para muchas funciones de recursos humanos y se refiere a los acontecimientos que son experimentados por un individuo en relación con el desempeño de algún trabajo,

y Ford *et al.* (1991) observan que la mayoría de los estudios utilizaron el tiempo en el trabajo para medir este concepto. El conocimiento construido por los individuos en años de experiencia como profesionales les permite comprender las necesidades de los clientes y las actividades que requieren mejoras, así como evaluar el éxito o el fracaso de posibles innovaciones. La experiencia laboral permite a los individuos detectar necesidades de innovación y nuevas oportunidades de negocio e influye en la innovación (Hadjimanolis, 2000). Gabrielsson y Politis (2011) se basan en las teorías del aprendizaje experiencial para explorar en qué medida la experiencia laboral previa está asociada a conocimientos empresariales que pueden utilizarse de forma productiva en esos procesos de creación de valor. Según Hallin y Marnburg (2008), gran parte de los conocimientos específicos del personal de primera línea de las organizaciones hoteleras tienen su origen en sus interacciones con clientes, compañeros, directivos, proveedores, etc. Asimismo, la gestión eficaz de estos valiosos conocimientos contribuye a crear ventajas competitivas frente a los competidores en el sector de la hostelería y el turismo (Bouncken y Pyo, 2002). Carland y Carland (2000) argumentaron que las ideas empresariales surgen del conocimiento y la experiencia y se fomentan mediante la perspicacia creativa, que ayuda a los individuos a identificar nuevas oportunidades en la organización. Además, en su trabajo empírico centrado en una empresa alimentaria, Cardoso *et al.* (2014) encuentran una relación positiva entre la permanencia de los empleados en la empresa y el número de sugerencias realizadas.

Aunque algunos autores consideran que se ha sobrealorado la importancia de la educación en el mundo empresarial o que el vínculo entre educación y capacidad de innovación es débil o inexistente (p. ej., Hadjimanolis, 2000), otros autores como Guzmán y Santos (2001) sostienen que la educación puede tener un impacto decisivo en la capacidad de entender el mercado, innovar y fomentar la colaboración. Para Romero y Martínez-Román (2012), la educación está estrechamente relacionada con la innovación, ya que la educación es una herramienta que proporciona técnicas y contenidos que permiten observar las cosas bajo nuevos paradigmas y buscar nuevas soluciones a las formas tradicionales de hacer las cosas. En esa línea, Orfila-Sintes y Mattsson (2009) encuentran que los empleados con educación superior en la industria hotelera son determinantes positivos de la innovación. Además, Cardoso *et al.* (2014) informan que la escolaridad del empleado se asocia positivamente con el número de sugerencias.

2.4.2.3. La motivación para realizar sugerencias innovadoras

Nelson y Winter (1977) afirman que la motivación para innovar es un componente clave en el proceso de innovación. Según Locke y Latham (2004), la motivación se compone de factores internos y externos que impulsan al individuo a actuar. Muchos autores afirman que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca de los empleados influye en su comportamiento innovador (p. ej., Lin, 2007; Aalbers *et al.*, 2013). Aunque se trata de enfoques generales de la motivación laboral, las tareas laborales discretas y no los puestos de trabajo completos constituyen el nivel de análisis más útil de las diferencias en la motivación laboral (Stamov-Roßnagel y Biermann, 2012).

Deci (1971) subraya la importancia de la motivación intrínseca, ya que el comportamiento intrínsecamente motivado consiste en aquella actividad que el individuo realiza por el placer o la satisfacción que le reporta. Osterloh y Frey (2000) afirman que la motivación intrínseca tiene una importancia crucial, especialmente en tareas que implican creatividad y transferencia de conocimientos tácitos. Según Kreps (1997), la motivación intrínseca es la clave del éxito en la realización de estas tareas. La razón de la relevancia de este tipo de motivación radica en el deseo de autorrealización y crecimiento a nivel personal y/o profesional (Deci, 1971).

La motivación extrínseca responde a razones instrumentales y se estimula desde el exterior mediante incentivos económicos, ascensos o reconocimiento, entre otras recompensas; la conducta se realiza para conseguir un fin y el individuo no se implica por sí mismo (Gagné y Deci, 2005). La literatura sobre la eficacia de la motivación indica que los incentivos proporcionados externamente tienen un éxito limitado a la hora de motivar el comportamiento humano a lo largo del tiempo (Kohn, 1993; Frey, 1997). Sin embargo, la motivación extrínseca es útil a corto plazo, pero disminuye con la consecución de determinados objetivos (Morgan *et al.*, 1993). Büschgens *et al.* (2013) añaden que el sistema de recompensas es un mecanismo eficaz para motivar a los empleados a innovar, ya que produce cambios positivos en las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La literatura sobre las sugerencias y su impacto en la innovación presta atención a otro factor organizativo con claras conexiones con las sugerencias a nivel individual: la existencia de un sistema de sugerencias eficaz en la empresa y cómo lo perciben los empleados. Según Dunn y Lloyd (1997), el sistema de sugerencias es un mecanismo

formal que anima a los empleados a aportar ideas nuevas y útiles en beneficio de la organización. Para Fairbank y William (2001), los sistemas de sugerencias en las organizaciones motivan a los empleados a pensar de forma más centrada en el cambio organizativo y a compartir estas ideas con la empresa. Sin embargo, la percepción de que el sistema de sugerencias es creíble para atender y analizar las sugerencias propuestas parece ser un factor de motivación relevante para el empleado. Cuando las sugerencias son ignoradas o rechazadas y no se da una respuesta adecuada al individuo, los empleados sienten que no han sido tenidas en cuenta y experimentan un fracaso que disminuye su confianza y, por tanto, su participación en el sistema de sugerencias. Lasrado *et al.* (2016) consideran que cuando los empleados proponen sugerencias es fundamental que reciban *feedback* por dos motivos: la falta de este puede hacer que los empleados se sientan ignorados e insatisfechos y el *feedback* puede ayudar a descubrir errores, de modo que los empleados puedan mejorar aún más la calidad de sus ideas. Además, Fairbank y Williams (2001) indican que la motivación para hacer sugerencias es mayor cuando los empleados creen que su actuación será crucial para obtener resultados valiosos para la empresa y saben que esta tendrá en cuenta sus sugerencias. Por ello, los sistemas de sugerencias creíbles son primordiales.

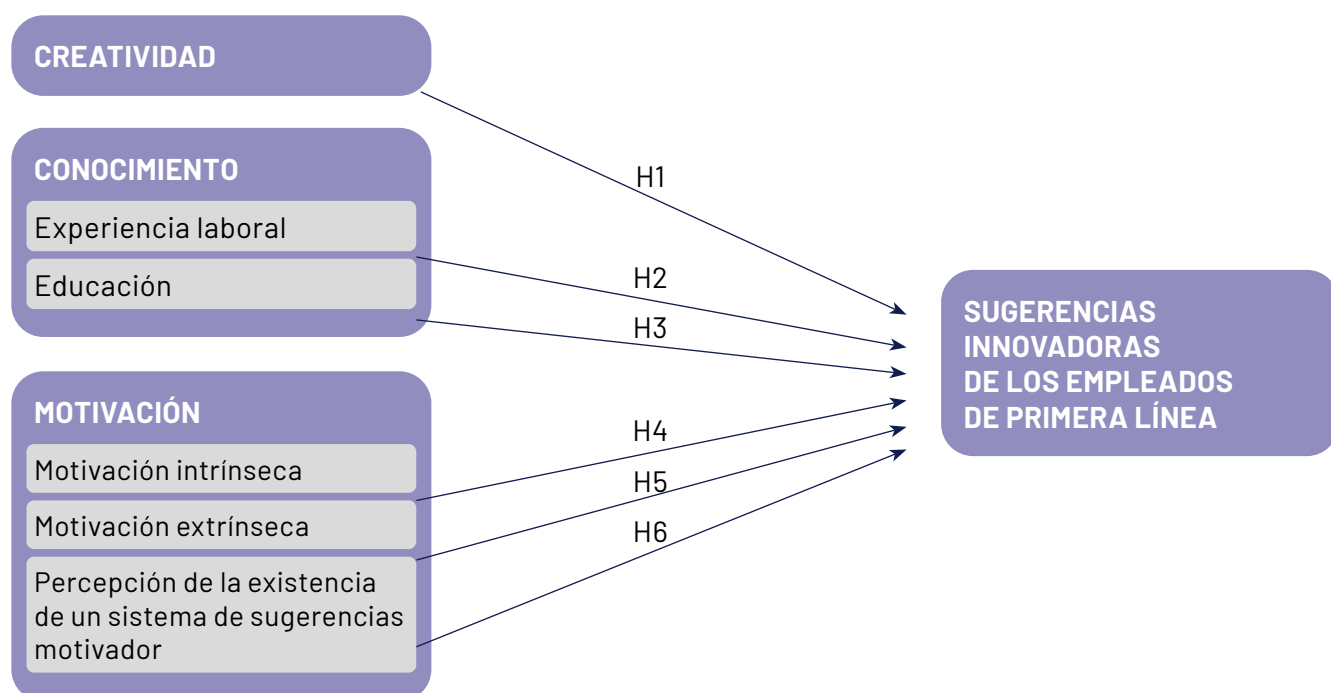
Centrándose en el sector de la hostelería, Chang y Teng (2017) afirman que las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados refuerzan su creatividad y su rendimiento laboral. Además, Chen (2011) afirma que la gestión de la hostelería que anima a los empleados a asumir riesgos y recompensa sus ideas creativas puede motivar el comportamiento innovador. Asimismo, cuando los empleados de hostelería perciben que generar ideas innovadoras en su entorno laboral se considera un comportamiento valorado y recompensado y la dirección escucha y tiene en cuenta sus aportaciones, es más probable que se sientan preparados para asumir riesgos y motivados para hacer sugerencias innovadoras (Alzyoud *et al.*, 2017).

2.4.2.4. Un modelo de capacidad y motivación de las sugerencias innovadoras de los empleados de primera línea

Como resultado de lo expuesto en las tres subsecciones anteriores, la figura 1 presenta el modelo que se pondrá a prueba en este trabajo de investigación. Este modelo aborda los factores de capacidad en términos de creatividad y conocimientos de los empleados junto con sus factores de motivación y muestra seis hipótesis de investigación. El conocimiento del empleado refleja las

fuentes de educación y experiencia laboral. La motivación del empleado se observa desde tres dimensiones diferentes: la motivación intrínseca, la motivación extrínseca y la percepción de la existencia de un sistema de sugerencias motivador.

Figura 1. Modelo de capacidad y motivación de las propuestas innovadoras de los empleados de primera línea



Fuente: elaboración propia



METODOLOGÍA

3

En este capítulo se aborda la metodología empleada en el desarrollo de este estudio. Se comienza exponiendo los objetivos de investigación que orientan el trabajo y se plantean las hipótesis derivadas de la discusión teórica previa que se presentó en el Capítulo II. Los datos necesarios para alcanzar los objetivos y poner a prueba las hipótesis de este estudio se recopilaron mediante una encuesta realizada a empleados de primera línea de hoteles de alta gama en el norte de Tenerife (islas Canarias, España). Asimismo, en la siguiente sección se introduce a la población y la muestra objeto de estudio. De este modo, la elaboración del cuestionario y la realización del trabajo de campo ocupan la tercera y cuarta sección de este capítulo.

3.1. Objetivos e hipótesis de investigación

A partir de la exhaustiva revisión de la literatura presentada en el capítulo anterior, a continuación se presentan las hipótesis que serán objeto de contrastación. Por tanto, en esta sección se exponen los objetivos establecidos para esta investigación y se plantean las once hipótesis derivadas del marco teórico.

Objetivo 1: explorar la existencia de grupos de empleados de primera línea del sector servicios en función de su nivel de implicación en las actividades de cambio.

Objetivo 2: identificar las características individuales, organizativas y del departamento de relaciones con el cliente y del puesto y del trabajo que permitan definir grupos de empleados de primera línea del sector servicios en función de su nivel de implicación en los procesos de cambio.

Objetivo 3: analizar la posible influencia de los rasgos de personalidad de los empleados de primera línea en las sugerencias que se implementan como implicación clave en el sistema organizativo para canalizar y poner en práctica sugerencias con la identificación de mejoras factibles en empresas de hostelería.

H1: la extraversión de los empleados de primera línea está positivamente relacionada con el número de sugerencias implementadas en las empresas de hostelería.

H2: el neuroticismo de los empleados de primera línea está negativamente relacionado con el número de sugerencias implementadas en las empresas de hostelería.

H3: la meticulosidad de los empleados de primera línea está negativamente relacionada con el número de sugerencias implementadas en las empresas de hostelería.

H4: la amabilidad de los empleados de primera línea está negativamente relacionada con el número de sugerencias implementadas en las empresas de hostelería.

H5: la apertura a la experiencia de los empleados de primera línea está positivamente relacionada con el número de sus sugerencias implementadas en las empresas de hostelería.

Objetivo 4: analizar el papel que desempeñan la creatividad, los conocimientos y la motivación de los empleados de primera línea para sugerir cambios organizativos como base de la innovación impulsada por los empleados en las empresas hosteleras.

H6: la creatividad de los empleados influye en la creación de sugerencias innovadoras en las empresas de hostelería.

- H7: la experiencia laboral de los empleados influye en la creación de sugerencias innovadoras en las empresas de hostelería.
- H8: la educación formal de los empleados influye en la creación de sugerencias innovadoras en las empresas de hostelería.
- H9: la motivación intrínseca de los empleados para innovar influye en la creación de sugerencias innovadoras en las empresas de hostelería.
- H10: la motivación extrínseca de los empleados para innovar a través de recompensas directas influye en la creación de sugerencias innovadoras en las empresas de hostelería.
- H11: la percepción por parte de los empleados de la existencia de un sistema de sugerencias motivador influye en la creación de sugerencias innovadoras en las empresas de hostelería.

3.2. Delimitación de la población y selección de la muestra

Para alcanzar los objetivos del trabajo se utilizó un método mixto basado tanto en un enfoque cuantitativo como en uno cualitativo. En cuanto al enfoque cuantitativo, se realizó una encuesta a los empleados de primera línea de hoteles de alta gama del norte de Tenerife (islas Canarias, España). Las islas Canarias son un destino turístico muy conocido en el mercado turístico internacional, especialmente para los europeos. La relevancia del sector hotelero en Canarias es bien reconocida ya que la oferta hotelera en el archipiélago representa una cuota del 12 % del total de la oferta hotelera en España (Ledesma Rodríguez *et al.*, 2021). Tenerife es la isla que más visitantes recibe del total de llegadas a Canarias (37,8 % del total en 2019, es decir, 8 441 644 visitantes) (Web Tenerife, 2019). Además, el Observatorio Turístico de Canarias afirma que, dada la fuerte competencia en los mercados globales, los destinos se ven obligados a aplicar políticas que fomenten la innovación y el emprendimiento en la industria hotelera a escala local, generando así procesos y productos mejorados que aprovechen las oportunidades actuales (Hernández Martín *et al.*, 2021). De ahí que el desarrollo de ideas innovadoras junto con el de la tecnología sean cruciales para que Canarias siga siendo altamente competitiva en

el ámbito turístico (INtech Tenerife, 2019). Esto pone de manifiesto la idoneidad de los hoteles de la isla como contexto relevante para estudiar las dinámicas de cambio organizativo en la industria turística.

Una vez analizadas las diferentes funciones de los empleados de primera línea en los hoteles, se definió a los recepcionistas como población objetivo e informantes clave de la investigación. Según Mendoza *et al.* (2020), los recepcionistas de hotel a menudo deben atender las necesidades, peticiones y quejas de los clientes y deben ofrecer soluciones a los problemas de los clientes con el fin de proporcionarles un servicio de calidad y de garantizar su satisfacción y fidelidad. Además, desempeñan un papel crucial en las organizaciones de hostelería y son personas adecuadas para representar a los empleados de primera línea, como se apoya en la literatura académica reciente (p. ej., Akubia, 2020; Astuti *et al.*, 2018) en la que se escogieron recepcionistas como sujetos de estudio. En consecuencia, se seleccionaron recepcionistas empleados en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas del norte de Tenerife para formar la población de esta investigación. A partir de la información proporcionada por el organismo gestor del destino en la isla y los metabuscadores de alojamientos turísticos, se localizaron 77 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en la zona de estudio. Como resultado de los contactos directos con cada hotel, el tamaño de la población de estudio fue de 484 recepcionistas.

3.3. Elaboración del cuestionario

El cuestionario se elaboró utilizando dos enfoques de investigación primaria. El primero consistió en una revisión bibliográfica. El segundo consistió en entrevistas en profundidad con ocho expertos para adaptar las variables que se utilizarían, así como para medir aquellas para las que no se encontró apoyo en la literatura. Los expertos fueron tres recepcionistas de hotel, dos directores de hotel, dos profesores universitarios de gestión hotelera y un consultor hotelero. El cuestionario se elaboró en español. Todos los ítems se formularon con una escala tipo Likert de 7 puntos que comprendía de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), excepto los ítems relativos al número de sugerencias propuestas, implementadas y exitosas. Al final de la primera versión se realizó un *pretest* a cinco recepcionistas.

Para este estudio se abordaron diversos grupos de variables. Las variables centrales para clasificar a los em-

pleados de primera línea son el número total de sugerencias propuestas por el/la recepcionista en el último mes; el número total de sugerencias propuestas por el/la recepcionista en el último mes que han sido implementadas por la organización; y el número total de sugerencias propuestas por el/la recepcionista en el último mes que han sido implementadas por la organización y que han aportado resultados satisfactorios.

Además, también se abordaron diversas variables relativas a las características individuales de los empleados de primera línea, las características organizativas y de grupo, las relaciones con los clientes como elemento principal del entorno social inmediato y los aspectos laborales y de trabajo. En muchos casos, los ítems a medir se incluyeron en una escala tipo Likert de 7 puntos. En cuanto a las características individuales, se analizaron la edad, el sexo, la educación formal, el número de años trabajando como recepcionista y su creatividad. La creatividad se midió con una escala de 6 ítems tomada del trabajo de García-Almeida y Cabrera-Nuez (2020). En la categoría de características organizativas y del departamento se consideraron cinco variables: cultura de innovación de la empresa, clima de confianza en el departamento, descentralización de la comunicación organizativa, liderazgo participativo y liderazgo que otorga recompensas. La cultura de innovación se evaluó utilizando cuatro ítems de la escala de Dobni (2008). El clima de confianza en el departamento se midió con la escala de 3 ítems de Chang y Bordia (2001). Para medir el nivel de comunicación descentralizada en la organización se creó un ítem inspirado en el análisis de la densidad de la red de comunicación de Liang *et al.* (2010). Además, a partir de las ideas aportadas por uno de los expertos entrevistados se creó un ítem para medir el liderazgo participativo y otro para medir el liderazgo que otorga recompensas.

En cuanto a los aspectos relevantes de la relación de los empleados de servicios de primera línea con los clientes para reflejar su entorno social inmediato, se consideraron dos variables. Por un lado, y de acuerdo con los comentarios de otro experto entrevistado, las aportaciones de los clientes se midieron con un ítem que hace referencia a las quejas o comentarios que los clientes han trasladado a los recepcionistas para mejorar el servicio. Por otro lado, para estudiar la orientación hacia la satisfacción del cliente de estos empleados de primera línea se utilizó un ítem de la escala de 5 ítems de comportamiento de ciudadanía organizativa de Koys (2001). En cuanto al puesto y los aspectos laborales, se estudiaron cuatro variables que engloban el salario mensual medio del empleado (en euros), sus condiciones de tra-

bajo positivas, su satisfacción laboral y su conocimiento específico del puesto en la empresa. Las condiciones de trabajo positivas de los recepcionistas se estudiaron con dos ítems sugeridos por dos expertos en entrevistas en profundidad que hacen referencia a la existencia de buenas condiciones de trabajo y a si se cumplen las condiciones pactadas con la organización, respectivamente. En cuanto a la satisfacción laboral de los empleados, se midió con un único ítem tal y como apoyan algunos autores como Scarpello y Campbell (1983), que afirman que la mejor calificación global de la satisfacción laboral es un único ítem que simplemente pregunte al individuo si está satisfecho con su trabajo. El uso de un único ítem para medir la satisfacción laboral también cuenta con el apoyo de Navy (2002), por lo que esta aportación se aplicó en este trabajo. Por último, el conocimiento específico del puesto en la empresa se analizó teniendo en cuenta el número medio de años que el empleado ha trabajado en esa empresa como recepcionista.

Para medir los Cinco Grandes rasgos de personalidad se aplicó la escala de Rammstedt y John (2007), cuyos ítems se presentaron en un formato tipo Likert de 7 puntos. Esta medida permite una evaluación rápida del modelo de los cinco factores basado en el marco teórico de Costa y McCrae (1997). La versión de 10 ítems del Big Five Inventory (BFI-10; Rammstedt y John, 2007) tenía como objetivo evaluar estas dimensiones de forma rápida manteniendo al mismo tiempo propiedades psicométricas adecuadas, por ejemplo, a nivel de validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, este instrumento mostró validez convergente con la medida más conocida para abordar los Cinco Grandes según el modelo de Costa y McCrae (1997), el NEO-PI-R.

El grado de innovación de las sugerencias se inspiró en uno de los ítems incluidos en la escala de comportamiento de ciudadanía organizativa de Smith *et al.* (1983) y en uno de los ítems incluidos en la escala de comportamiento de fuera del rol de Somech y Drach-Zahavy (2000).

La escala de creatividad constaba de 6 ítems y fue tomada del trabajo de García-Almeida y Cabrera-Nuez (2020). La escala de motivación intrínseca constaba de 4 ítems y también se tomó del trabajo de García-Almeida y Cabrera-Nuez (2020) por su enfoque intrínseco. Además, dos ítems medían la motivación extrínseca del empleado y la percepción del empleado sobre la existencia de un sistema de sugerencias motivador, respectivamente; estos ítems fueron desarrollados tras entrevistar a los expertos indicados antes. Además, los encuestados de-

bían especificar el nivel de estudios completados y la variable se recodificó para mostrar si el encuestado había obtenido un título universitario. La experiencia laboral se midió utilizando un indicador tradicional en la literatura sobre gestión: el número de años trabajando en el mismo puesto. Algunas preguntas adicionales incluidas en el cuestionario fueron el sexo y la edad del encuestado, además del tipo de hotel (de negocios u ocio).

3.4. Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó justo antes de la pandemia de la covid-19 y se inició visitando cada uno de los hoteles de alta gama de la población. Una vez en el alojamiento, se presentó el estudio al jefe de recepción o al recepcionista encargado y se le pidió su colaboración. Solo 12 hoteles se negaron a participar, mientras que los restantes se mostraron interesados y comprometidos con la investigación. Se dejaron en los hoteles participantes tantos cuestionarios como recepcionistas hubiera para su cumplimentación. Varios días después se realizó una llamada de recordatorio a todos los hoteles participantes para asegurar que los cuestionarios estuviesen cumplimentados para ser recogidos. Como resultado del trabajo de campo se obtuvieron 153 cuestionarios válidos, que constituyen la muestra final de este trabajo. Esta muestra autoseleccio-

nada implica una tasa de respuesta válida del 31,6 % y un margen de error máximo del 6,56 % para un nivel de confianza del 95 %. Por último, cabe destacar que la muestra está compuesta mayoritariamente por mujeres (58,2 %), aunque la participación de ambos sexos está equilibrada. La edad media de los individuos de la muestra es de 35 años, con una antigüedad media de 7,5 años como recepcionistas en su empresa actual y de 10 años de experiencia total como recepcionista.

En cuanto al enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en los resultados cuantitativos. A partir de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo se diseñaron varias preguntas abiertas para que los encuestados pudieran expresar su opinión sobre por qué determinados rasgos de personalidad se asocian positiva o negativamente con las sugerencias realizadas por los recepcionistas y que la empresa considera adecuadas para su implementación. Elo *et al.* (2014) afirman que, en la investigación cualitativa, los individuos que mejor representan o están familiarizados con el tema de investigación deben constituir la muestra. Por ello, se realizaron entrevistas en profundidad a 19 recepcionistas de hoteles del norte de Tenerife. Las entrevistas se realizaron en español mediante videollamada o sesiones presenciales. Estas entrevistas tuvieron una duración de entre 11 y 47 minutos, con una media de 23 minutos, y fueron grabadas en audio.







ANÁLISIS Y RESULTADOS

4

Este capítulo se enfoca a exponer los resultados obtenidos durante la investigación. Cada uno de los objetivos del trabajo se aborda de manera individual en las cuatro secciones que componen este capítulo. El análisis de los datos se ha llevado a cabo mediante la utilización del programa IBM SPSS Statistics 26. Para alcanzar los objetivos de investigación se realizaron los siguientes análisis estadísticos: 1) análisis descriptivos; 2) análisis de conglomerados bietápico; 3) análisis factoriales exploratorios; 4) análisis de regresión múltiple; y 5) análisis de la multicolinealidad.

4.1. Descripción de los grupos de empleados sugeridores en función de su implicación con la propuesta de sugerencias

En relación con el primer objetivo de este trabajo, la clasificación de los empleados de servicios de primera línea toma en consideración tres variables de interés: el número de sugerencias propuestas por los recepcionistas de hotel en el último mes, el número de sugerencias propuestas por los recepcionistas de hotel en el último mes que han sido implementadas por la organización y el número de sugerencias propuestas por los recepcionistas de hotel en el último mes que han sido implementadas por la organización y han sido consideradas exitosas (ver tabla 1). Se explican los análisis descriptivos originales de estas tres variables y, a continuación, se presenta el análisis de conglomerados para alcanzar el primer objetivo de la investigación.

Analizando el número de sugerencias formuladas por los empleados (tabla 1), cabe señalar que la mayoría de los empleados propusieron una o dos sugerencias en el último mes, es decir, el 22,2 % y el 35,3 % respectivamente. Sin embargo, el 15,0 % de los empleados de la muestra no compartió ninguna sugerencia con la empresa en ese periodo. Además, existe un grupo interesante que se debe considerar ya que destaca por su gran capacidad para elaborar y proponer sugerencias. Este grupo está formado por aquellos empleados que han propuesto cinco o más sugerencias a la organización en el último mes, lo que representa el 7,2 % de la muestra.

La tabla 1 también revela que, del total de empleados encuestados, el 51,6 % de ellos consiguió proponer sugerencias que fueron implementadas por la organización, mientras que del 48,4 % restante de los empleados, el 33,4 % de ellos propuso sugerencias que no fueron valoradas positivamente por la empresa para ser implementadas. Además, del 51,6 % de los empleados que propusieron sugerencias que fueron implementadas, el 30,1 % de ellos solo consiguió proponer una sugerencia en el último mes que fue considerada factible y adecuada por la organización para ser implementada. Asimismo, el grupo de empleados que vuelve a destacar son aquellos que consiguieron no solo presentar cinco o más sugerencias en el mes, sino también convencer a la organización para que las pusiera en práctica, que constituyen así el 4,6 % de la muestra.

Además, la tabla 1 muestra que, del total de empleados, el 43,1 % propuso sugerencias que se implementaron y condujeron a resultados positivos para las organizaciones. Por el contrario, el 8,5 % del 56,9 % restante de los empleados de la muestra hicieron sugerencias que se implementaron, pero no condujeron a resultados positivos. Asimismo, el 28,1 % del total de empleados que propusieron sugerencias en el último mes que resultaron exitosas (43,1 %) realizaron una sugerencia exitosa

en ese periodo, seguidos del 9,2 % que consiguieron realizar dos sugerencias exitosas. Además, se observa que hay un 2,6 % residual de empleados de primera línea que destacan por su contribución al cambio organizativo debido a su elevado número de propuestas efectivas (es decir, cinco o más en solo un mes) que se implementaron e incluso se consideraron exitosas. Esto implica que se trata de un valioso grupo de empleados de primera línea para tener en cuenta, ya que consiguen superar las fases de propuesta e implantación de sugerencias, logrando resultados beneficiosos para las organizaciones para las que trabajan.

Tabla 1. Sugerencias propuestas, implementadas y exitosas por los empleados

	SUGERENCIAS PROPUESTAS		SUGERENCIAS IMPLEMENTADAS		SUGERENCIAS EXITOSAS	
	Número de sugerencias propuestas	Número de empleados	Número de sugerencias implementadas	Número de empleados	Número de sugerencias exitosas	Número de empleados
	0	23 (15,0 %)	0	74 (48,4 %)	0	87 (56,9 %)
	1	34 (22,2 %)	1	46 (30,1 %)	1	43 (28,1 %)
	2	54 (35,3 %)	2	20 (13,1 %)	2	14 (9,2 %)
	3	22 (14,4 %)	3	4 (2,6 %)	3	3 (2,0 %)
	4	9 (5,9 %)	4	2 (1,3 %)	4	2 (1,3 %)
	≥5	11 (7,2 %)	≥5	7 (4,6 %)	≥5	4 (2,6 %)
Media	2,026		0,967		0,732	
Desv. est.	1,538		1,411		1,203	
Mediana	2,000		1,000		0,000	
Moda	2,000		0,000		0,000	

Fuente: elaboración propia

Con el fin de descubrir la existencia de grupos de empleados de servicios de primera línea en función de su implicación con las sugerencias como base para el cambio, se realizó un análisis de conglomerados en dos etapas de los empleados que habían propuesto al menos una sugerencia teniendo en cuenta el número de sugerencias propuestas, implementadas y exitosas en el último mes. Por consiguiente, los empleados que no propusieron ninguna sugerencia no se incluyeron en este primer análisis. El análisis de conglomerados mostró la existencia de dos grupos diferentes. Para analizar toda la muestra se tuvieron en cuenta todos los empleados de primera línea en función de su pertenencia a los tres grupos identificados, es decir, los empleados de primera línea que no aportaron sugerencias y aquellos de los dos grupos obtenidos del análisis de conglomerados.

En este trabajo, siguiendo la recomendación de Hair *et al.* (2014), se examinó cada grupo identificado en el análisis de conglomerados y se asignó a cada uno de ellos una eti-

queta específica que describía su naturaleza, además de la asignada a los empleados que no aportaron sugerencias. Así, basándose en el número de sugerencias propuestas, implementadas y exitosas de los empleados de servicios de primera línea, los miembros del Grupo 1 podrían etiquetarse como «no sugeridores», los miembros del Grupo 2 podrían considerarse como «sugeridores con baja implicación», y los miembros del Grupo 3 podrían considerarse como «sugeridores con alta implicación». El término «implicación» en las etiquetas de los empleados sugeridores (Grupos 2 y 3) se refiere a la participación activa y el compromiso mostrados por los empleados de primera línea de los servicios a la hora de aportar sugerencias como forma de impulsar el cambio organizativo.

La tabla 2 muestra el número de empleados asignados a los tres grupos identificados. De este modo, el Grupo 1 (no sugeridores) constituye el 15,03 % del conjunto de casos de la muestra, tal y como se ha indicado en la tabla 1; el Grupo 2 (sugeridores con baja implicación) engloba al

77,13 % de los individuos; y el Grupo 3 (sugeridores con alta implicación) engloba al 7,84 % del total de empleados de primera línea. Por otra parte, la tabla 2 también muestra resultados interesantes en cuanto al número medio de sugerencias que han sido propuestas, el número medio de aquellas que han sido implementadas y el número medio de aquellas que han tenido éxito por los diferentes grupos. Empezando por el número de sugerencias propuestas, los sugeridores con baja implicación proponen una media de dos sugerencias al mes, mientras que los sugeridores con alta implicación proponen una media de casi seis. Además, también se encuentran diferencias relevantes entre los resultados de los dos grupos en el número medio de sugerencias implementadas y exitosas: mientras que los sugeridores con baja implicación no consiguen implementar de media al menos una sugerencia al mes, los sugeridores con alta implicación consiguen implementar casi cinco sugerencias en el mismo periodo y más de tres de ellas tienen éxito.

Tabla 2. Número medio de sugerencias propuestas, implementadas y exitosas por grupos de sugeridores

Tipo de sugeridor	Número de miembros	Número medio de sugerencias propuestas	Número medio de sugerencias implementadas	Número medio de sugerencias exitosas
No sugeridores	23	0	0	0
Sugeridores con baja implicación	118	2,034	0,754	0,576
Sugeridores con alta implicación	12	5,833	4,917	3,667

Fuente: elaboración propia

4.2. Identificación de las características individuales, organizativas y del departamento, de relaciones con los clientes y de aspectos del puesto y del trabajo que permiten definir los grupos de empleados sugeridores

Para cumplir el segundo objetivo de este trabajo que se refiere a la identificación de las características individuales, organizativas y del departamento, de relación con los clientes y de aspectos del puesto y del trabajo que permiten definir esos grupos, se han realizado análisis bivariados. Además de los análisis descriptivos,

se han llevado a cabo otras tres técnicas estadísticas para observar la independencia de las variables: para las variables continuas, la relación se ha analizado con el ANOVA de una vía; para las variables dicotómicas, se ha utilizado la prueba Chi cuadrado; y para las variables ordinales, el estadístico empleado ha sido la H de Kruskal-Wallis. De este modo, en los análisis factoriales para la creatividad individual, cultura de innovación y clima de confianza solo se extrajo un factor en cada escala. Además, se calculó la media de los dos ítems para medir las condiciones de trabajo.

El primer grupo de análisis estudia las características individuales de los empleados de primera línea en los tres grupos (tabla 3). Al examinar la tendencia ascendente de la edad media de los empleados en relación con su implicación en la realización de sugerencias en los tres grupos parece que existe una relación positiva y lineal entre la edad y la implicación en la realización de sugerencias (edades medias de 33,26 y 37,83 años para los no sugeridores y los sugeridores con alta implicación respectivamente). Sin embargo, esta relación no es estadísticamente significativa. Además, los resultados obtenidos permiten afirmar que son mayoritariamente las mujeres las que se implican más en la propuesta de sugerencias (83,3 %) frente a los hombres (16,7 %). Por otra parte, los resultados indican que, aunque la educación superior destaca

en los tres grupos (más de dos tercios de los empleados en cada grupo), no hay un patrón significativo que destacar con respecto a este aspecto. En cuanto a la experiencia laboral total, parece que a medida que aumenta la experiencia laboral de los empleados también lo hace su implicación con la propuesta de sugerencias. Los datos muestran que, de media, hay una diferencia de más de cinco años de experiencia laboral entre los no sugeridores y los sugeridores con alta implicación (9,10 y 14,62 años, respectivamente). No obstante, esta tendencia creciente entre los tres grupos no es estadísticamente significativa. Por último, tras obtener un factor que representa la creatividad individual, el grado de creatividad de los empleados parece aumentar a medida que estos se implican más en la propuesta de ideas, pero no puede afirmarse que esta asociación sea significativa.

Tabla 3. Características individuales de los empleados de primera línea por grupos de sugeridores

Tipo de sugeridor	Edad	Género		Título universitario		Experiencia laboral media (en años)	Creatividad
		% hombre	% mujer	No	Sí		
No sugeridores	33,26	56,5 %	43,5 %	30,4 %	69,6 %	9,10	-0,052
Sugeridores con baja implicación	35,69	41,5 %	58,5 %	33,9 %	66,1 %	10,14	-0,013
Sugeridores con alta implicación	37,83	16,7 %	83,3 %	33,3 %	66,7 %	14,62	0,225
Prueba de independencia	ANOVA F = 0,732 (0,483)	Chi cuadrado = 5,167 (0,075)*		Chi cuadrado = 0,104 (0,949)		ANOVA F = 1,076 (0,344)	ANOVA F = 0,341 (0,712)

Fuente: elaboración propia

Las características organizativas y de grupo analizadas en este estudio combinan aspectos relacionados con la empresa y el departamento. La tabla 4 muestra su relación con los grupos identificados en este trabajo. En cuanto a la cultura de innovación, los datos no muestran una tendencia clara, por lo que no se pueden extraer conclusiones al respecto. En cuanto a la existencia de un clima de confianza en el departamento, parece favorecer la implicación de los empleados en el proceso de cambio de la empresa, aunque no se muestra un patrón concreto, por lo que esta conexión no puede considerarse significativa. Por el contrario, la descentralización de la comunicación organizativa es muy relevante para lograr una mayor implicación de los empleados de primera línea en los cambios del

servicio. Una comunicación centralizada conducirá entonces a una menor implicación de los empleados y, por tanto, a un menor nivel de intercambio de conocimientos/ideas con los directivos de la empresa. Según las conclusiones del trabajo, el liderazgo participativo también se asocia significativamente con una alta implicación de los empleados a la hora de sugerir ideas. Así, cuanto menos permita la dirección al empleado participar en los procesos, menor o nulo será su compromiso a la hora de proponer sugerencias. Además, aunque parece existir una relación entre la existencia de un liderazgo que otorga recompensas y la implicación de los empleados en el proceso de cambio a través de sugerencias, el vínculo entre estas dos variables no es estadísticamente significativo.

Tabla 4. Características de la organización y del departamento por grupos de sugeridores

Tipo de sugeridor	Cultura de innovación	Clima de confianza	Comunicación descentralizada	Liderazgo participativo	Liderazgo que otorga recompensas
No sugeridores	-0,151	-0,033	3,391	4,348	3,783
Sugeridores con baja implicación	0,037	0,006	4,110	4,763	4,415
Sugeridores con alta implicación	-0,074	0,006	4,583	5,500	4,333
Prueba de independencia	ANOVA F = 0,374 (0,688)	ANOVA F = 0,015 (0,986)	Kruskal-Wallis H = 5,701 (0,058)*	Kruskal-Wallis H = 4,809 (0,090)*	Kruskal-Wallis H = 2,654 (0,265)

Fuente: elaboración propia

Haciendo hincapié en la influencia de las relaciones con los clientes, los resultados de la tabla 5 indican la relevancia de la comunicación entre empleados y clientes y el enfoque de los empleados en la satisfacción de clientes. Por ello, cabe señalar que, cuantas más quejas, comentarios o simplemente opiniones generales reciban los empleados de los clientes para mejorar los servicios u otros aspectos generales de la empresa, más se implicarán en la propuesta de mejoras para la organización. Por lo tanto, la falta de aportaciones de los clientes hará que los empleados se impliquen menos a la hora de proponer ideas para el cambio. Por otra parte, la orientación al cliente parece ser significativa para distinguir a los empleados de prime-

ra línea en su implicación para el cambio; sin embargo, el patrón de implicación no está claro porque tanto los empleados sin implicación para el cambio como los que tienen una implicación elevada se caracterizan por un alto nivel de orientación al cliente. Una razón para ello podría residir en la combinación con variables adicionales; de este modo, algunos empleados comprometidos con la satisfacción del cliente podrían estar muy centrados en satisfacer las necesidades del cliente, pero carecer de habilidades y conocimientos del modelo de negocio para ir más allá y extraer conclusiones de gestión para corregir posibles problemas organizativos en los comportamientos observados de los clientes.

Tabla 5. Aspectos relativos a las relaciones con los clientes por grupos de sugeridores

Tipo de sugeridor	Aportaciones de clientes	Énfasis en la satisfacción del cliente
No sugeridores	4,174	6,304
Sugeridores con baja implicación	4,220	5,695
Sugeridores con alta implicación	5,750	5,917
Prueba de independencia	Kruskal-Wallis H = 9,905 (0,007)***	Kruskal-Wallis H = 6,403 (0,041)**

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 muestra aspectos interesantes relacionados con el empleo y el trabajo de los empleados de primera línea en relación con su implicación en el proceso de cambio. Aunque los valores medios de las condiciones de trabajo y los salarios de los empleados difieren en las categorías de empleados ordenadas por su nivel de implicación en el cambio de forma creciente, estas diferencias no son significativas. Otra cuestión importante que se debe tener en cuenta es cómo influye el nivel de

satisfacción laboral de los empleados de primera línea en su implicación en el proceso de cambio organizativo. Los resultados del estudio confirmaron que cuanto mayor es el nivel de satisfacción laboral, mayor es el nivel de compromiso con el diseño del cambio. Por último, al examinar los conocimientos específicos del puesto de trabajo adquiridos por los empleados a lo largo de los años se observa una clara tendencia al alza en relación con su implicación a la hora de proponer ideas de mejo-

ra. Por ello, cabe señalar que, a medida que los empleados cumplan más años adquiriendo conocimientos laborales en la empresa, estarán más comprometidos a la hora de hacer sugerencias. Los resultados muestran que los empleados muy implicados superan a los poco implicados en seis años de adquisición de conocimientos laborales en la empresa, superando a los no sugeridores en ocho años (13,74, 7,24 y 5,30, respectivamente).

Tabla 6. Aspectos relacionados con el empleo y el trabajo de los empleados por grupos de sugeridores

Tipo de sugeridor	Condiciones de trabajo positivas	Salario mensual (€)	Satisfacción laboral	Conocimiento medio específico del puesto en la empresa (en años)
No sugeridores	5,109	1023,810	5,478	5,30
Sugeridores con baja implicación	5,496	1065,464	5,958	7,24
Sugeridores con alta implicación	5,583	1090,833	6,333	13,74
Prueba de independencia	ANOVA F = 0,829 (0,439)	ANOVA F = 1,472 (0,233)	Kruskal-Wallis H = 6,104 (0,047)**	ANOVA F = 3,208 (0,043)**

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, las conclusiones empíricas de este trabajo se refieren a la existencia de grupos de empleados de primera línea en función de su implicación en el cambio y con características distintivas. Del total de empleados de la muestra, el 15,0 % no propuso ninguna sugerencia, el 33,4 % propuso sugerencias que no fueron implementadas, el 8,5 % propuso sugerencias que fueron implementadas pero no tuvieron éxito, y el 43,1 % propuso sugerencias que fueron implementadas y sus resultados fueron muy positivos para las organizaciones. Por tanto, el papel de este último grupo es de suma importancia, ya que han propiciado la implantación de mejoras en la empresa a través de la propuesta de sugerencias válidas, lo que contribuye al éxito del cambio organizativo. El análisis de la implicación conductual de los empleados de primera línea en la gestión del cambio ha identificado la existencia de tres grupos de empleados: no sugeridores, sugeridores con baja implicación y sugeridores con alta implicación.

En cuanto a los perfiles de los empleados de servicios de primera línea con respecto a su implicación en la propuesta de sugerencias para impulsar el cambio en las organizaciones cabe destacar que el género es la única característica individual relevante para observar una mayor implicación en el proceso de cambio. En cuanto a las características organizativas, se puede argumentar que la existencia de una comunicación descentralizada en la empresa y el hecho de que la organización practique una dinámica de liderazgo participativo anima al empleado a sugerir más y a esforzarse por impulsar

el cambio en la organización. En cuanto a la interacción empleado-cliente (entorno social inmediato), se puede afirmar que la aportación del cliente anima claramente al empleado a implicarse más en la propuesta de ideas. Sin embargo, una mayor atención a la satisfacción del cliente no implica una mayor implicación de los empleados en la formulación de sugerencias de cambio. Por último, si nos fijamos en las características del puesto de trabajo, los resultados revelan que cuanto mayor sea el nivel de satisfacción laboral de los empleados y su permanencia en la empresa —entendida como la adquisición de conocimientos específicos del puesto en la empresa—, mayor será la implicación de los empleados a la hora de proponer ideas de mejora.

4.3. Análisis de los rasgos de personalidad que explican la implementación de sugerencias propuestas por los empleados

Para llevar a cabo este análisis, la principal variable que se consideró fue el número de sugerencias que los empleados propusieron y que habían sido implementadas

con éxito por sus organizaciones. En la tabla 7 se muestra el número de sugerencias de los empleados implementadas durante el último mes en las empresas de hostelería. La mayoría de los encuestados (52,2 %) no propuso ninguna sugerencia que fuera implementada. Sin embargo, un gran porcentaje de recepcionistas (39,5 %) propuso una o dos sugerencias en sus respectivos hoteles durante el último mes que fueron aprobadas por su empresa. Es interesante señalar que la muestra incluía un pequeño número de encuestados (4,2 %) que contribuyen con un elevado número de sugerencias válidas y aceptadas (más de cuatro sugerencias al mes).

Tabla 7. Sugerencias implementadas por los empleados de primera línea

	Nº de sugerencias implementadas			
	0	1-2	3-4	>4
Número de empleados	88 (52,7 %)	66 (39,5 %)	6 (3,6 %)	7 (4,2 %)

Fuente: elaboración propia

La tabla 8 muestra los coeficientes de correlación de Pearson entre la variable dependiente (sugerencias implementadas) y las variables relacionadas con los cinco rasgos de personalidad de los empleados. Se calcularon los valores medios de cada dimensión de la personalidad. Se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple para comprobar estadísticamente las hipótesis de la investigación.

Tabla 8. Matriz de correlaciones entre las sugerencias implementadas y las variables relacionadas con los cinco rasgos de personalidad de los empleados

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Sugerencias implementadas	1					
2. Extraversión	0,108	1				
3. Neuroticismo	0,208**	-0,116	1			
4. Meticulosidad	-0,223**	0,195*	-0,305**	1		
5. Amabilidad	-0,096	0,197*	-0,239**	0,392**	1	
6. Apertura a la experiencia	-0,016	0,030	-0,192*	-0,105	0,126	1

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$

Fuente: elaboración propia

La tabla 9 presenta los aspectos más significativos del modelo de regresión. El sexo y la edad del encuestado se incluyeron como variables de control. El valor F indica el impacto explicativo de las variables independientes; en consecuencia, las variables independientes mejoran el ajuste de los datos de la muestra y señalan la relevancia de la personalidad en las sugerencias implementadas. No se detectaron problemas de multicolinealidad, ya que ningún valor VIF es superior a 10.

Tabla 9. Análisis de regresión múltiple: La relevancia de la personalidad de los empleados en las sugerencias implementadas

Variables independientes	Coeficientes normalizados		Prueba t	Sig.
	Beta			
Extraversión	0,163		2,119	0,036**
Neuroticismo	0,145		1,776	0,078*
Meticulosidad	-0,205		-2,364	0,019**
Amabilidad	-0,015		-0,174	0,862
Apertura a la experiencia	-0,031		-0,393	0,695
Edad	0,124		1,537	0,126
Sexo (femenino)	0,120		1,535	0,127
F = 3,066 (0,005)***				
R ² = 0,119				
R ² ajustado = 0,080				

* p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01

Fuente: elaboración propia

Una visión general de los resultados indica que hay tres variables independientes significativas que explican las sugerencias implementadas que han propuesto los recepcionistas de hotel. Estas variables significativas son la extraversión, el neuroticismo (relacionado con las personas inquietas) y la falta de dirección. En consecuencia, se aceptan la H1 y la H3, se rechaza la H2 y no se aceptan la H4 y la H5.

Las entrevistas en profundidad corroboran en mayor medida los resultados del estudio cuantitativo. De este modo, en lo que respecta a la extraversión del recepcionista, la mayoría de los entrevistados apoyaron su relevancia. Uno de ellos indicó que los recepcionistas extravertidos tienden a «obtener más información de los clientes sobre sus necesidades y preferencias o sobre lo que hacen los competidores del hotel». Otro entrevistado mencionó que los recepcionistas extravertidos «se expresan con más facilidad y dan a conocer sus ideas». Otra afirmación interesante extraída de las entrevistas fue que «los recepcionistas extravertidos tienen una mayor capacidad para argumentar y defender sus ideas, convenciendo así a la dirección y consiguiendo que se apliquen sus sugerencias». En cuanto al neuroticismo de los recepcionistas, los entrevistados mostraron su apoyo a las conclusiones. Uno de ellos señaló que «los recepcionistas neuróticos son extremadamente sensibles a las situaciones que les causan enfado o molestia, por lo que se anticipan a ello y se esfuerzan por identificar fallos o posibles oportunidades de mejora en los procesos». Otra respuesta interesante fue que «cuando los recepcionistas neuróticos se

obsesionan con un problema, asumen la responsabilidad de resolverlo ellos mismos y no descansan hasta haberlo hecho». En cuanto a la meticulosidad, uno de los entrevistados indicó que los recepcionistas meticolosos «se centran en las normas y procedimientos ya establecidos, interiorizándolos y convirtiéndose en expertos en planificación y control, alcanzando un estado de orden del que no quieren salir». Otro afirmó que «los recepcionistas meticolosos no se atreven a aportar ideas porque no se permiten fracasar, por eso no asumen riesgos», en contraste con los recepcionistas que muestran falta de dirección.

Por otra parte, los entrevistados también dieron su opinión sobre las variables que no resultaron significativas en el análisis de regresión. Así, en relación con la amabilidad de los recepcionistas, uno de ellos señaló que «los recepcionistas amables pueden evitar aportar ideas por si son consideradas “malas” o “inválidas” por la dirección o los compañeros». Asimismo, varios entrevistados afirmaron que estos recepcionistas siempre intentan agradar a todo el mundo, por lo que no quieren entrar en aspectos que generen conflicto. Por último, la apertura a la experiencia de los recepcionistas fue un tema que generó mucho interés entre los entrevistados. Una afirmación digna de mención fue que «los recepcionistas abiertos a la experiencia suelen aportar muchas ideas, pero no suelen filtrarlas ni analizar si es posible implementarlas en la empresa». Otro entrevistado añadió que «pueden proponer sugerencias disparatadas y alejadas de la realidad de la empresa» y que «pueden cen-

trarse en la cantidad, pero no en la calidad de lo que sugieren». De este modo, los resultados de las entrevistas en profundidad demuestran que lo desarrollado anteriormente en el trabajo se ajusta a la realidad o situación de los recepcionistas de hotel.

Las conclusiones de este trabajo indican que la extraversión de los empleados de primera línea está positivamente relacionada con las sugerencias implementadas en las empresas del sector de la hostelería. La extraversión está positivamente relacionada con el comportamiento de cambio (p. ej., Karlsen y Langvik, 2021). Esta idea es sólida en la literatura científica, ya que varios estudios afirman que los individuos extravertidos encuentran en el comportamiento de voz la oportunidad de expresarse e influir en su entorno (p. ej., Avery, 2003). Además, los extravertidos son propensos a asumir riesgos y suelen proponer sugerencias orientadas al cambio para modificar y mejorar el *statu quo* (Tedone y Bruk-Lee, 2021). Por otra parte, los resultados muestran que la meticulosidad de los empleados de primera línea se asocia negativamente con la puesta en práctica de sus sugerencias. Los individuos meticulosos no tienden a estar abiertos a nuevos pensamientos o ideas, lo que va en detrimento de su contribución de sugerencias útiles para su implementación (Coelho et al., 2018). Por lo tanto, los individuos que muestran un bajo nivel de meticulosidad o una falta de dirección podrían tener pensamientos más diversos y asumir riesgos, lo que fomentaría la producción de sugerencias originales y válidas para su implementación. La falta de impulsividad subyacente de los empleados muy meticulosos (p. ej., Wang et al., 2020) podría ser también una razón para la ocultación de conocimientos (Rao et al., 2021), ya que están en condiciones de disponer de un periodo de tiempo más largo para analizar las posibles recompensas de la divulgación de conocimientos.

En cuanto a los resultados inesperados de este estudio, el neuroticismo de los empleados parece estar asociado positivamente con la puesta en práctica de sus sugerencias. Inozu et al. (2020) indican que el neuroticismo es una dimensión de la personalidad que está estrechamente relacionada con los síntomas del trastorno obsesivo-compulsivo (TOC), por lo que puede conducir a comportamientos compulsivos. Del mismo modo, un empleado con un alto nivel de neuroticismo puede obsesionarse con un problema, centrarse en él y permanecer persistente y motivado hasta que se resuelva eficazmente y se logre la innovación (Brattström et al., 2018). La perseverancia de los empleados está asociada a la búsqueda de soluciones a los problemas (Vele y Toader, 2016).

Además, los resultados muestran que no existe una asociación significativa entre la amabilidad o la apertura a la experiencia de los empleados y las sugerencias implementadas en las empresas de hostelería. A pesar de la relación negativa hipotetizada en este trabajo, la amabilidad puede afectar positivamente al comportamiento cívico organizativo en el sector de la hostelería (p. ej., Park et al., 2021), donde las sugerencias de mejora son un elemento relevante. Además, el liderazgo puede influir en el efecto de la personalidad de los empleados sobre varias dimensiones del rendimiento, incluido el comportamiento de ciudadanía organizativa (Aboramadan et al., 2020; Yang et al., 2020), y esos factores externos podrían ser más destacados para ciertos rasgos de personalidad como es la apertura a la experiencia (p. ej., Zhang et al., 2020).

4.4. Análisis de la influencia de la creatividad, el conocimiento y la motivación de los empleados en la propuesta de sugerencias innovadoras

La principal variable de interés en este trabajo es el número de sugerencias innovadoras formuladas por los recepcionistas de hotel. Con los datos de la encuesta, esta variable se calculó ponderando el número total de sugerencias de los empleados por el grado de innovación que estos reconocían. En la tabla 10 se muestra el número total de sugerencias de los empleados y las sugerencias innovadoras calculadas tras esa conversión. La mayoría de los encuestados hicieron una o dos sugerencias durante el último mes y el 15 % no propuso ninguna. En cuanto a las sugerencias innovadoras, algunas o parte de ellas no pueden considerarse innovadoras. Sin embargo, a la mayoría de los encuestados se les puede asignar alguna sugerencia innovadora con un valor positivo inferior a 1.

Tabla 10. Sugerencias innovadoras propuestas por los empleados

	Número total de sugerencias			
	0	1-2	3-4	>4
Número de casos	23 (15,0 %)	88 (57,5 %)	31 (20,3 %)	11 (7,2 %)
	Número de sugerencias ponderadas por su carácter innovador			
	0	>0-1	>1-2	>2
Número de casos	24 (15,7 %)	58 (37,9 %)	48 (31,4 %)	23 (15,0 %)

Fuente: elaboración propia

Debido a la naturaleza lineal directa de las relaciones hipotetizadas, se seleccionó el análisis de regresión múltiple como herramienta estadística para comprobar las hipótesis de la investigación. Antes de ese análisis, se llevaron a cabo análisis factoriales exploratorios para reducir la dimensionalidad de dos escalas: la de creatividad y la de motivación intrínseca. En ambos análisis solo se extrajo un factor.

La tabla 11 muestra los valores de la correlación bivariada entre la variable dependiente y las explicati-

vas. La tabla 12 muestra los principales resultados del análisis de regresión múltiple. En ese modelo de regresión se incluyeron también tres variables de control: el sexo del encuestado, su edad y si trabaja en un hotel de negocios. El valor F muestra la existencia de influencia explicativa, y el R^2 ajustado muestra el nivel de esa relevancia. El análisis de la multicolinealidad confirma que todos los valores de VIF son inferiores a 10 y ningún índice de condición supera 30, tal como se recomienda en la literatura (p. ej., Belsley, 1991; Hair et al. 2000).

Tabla 11. Matriz de correlación entre las sugerencias innovadoras y las variables de creatividad, conocimiento y motivación de los empleados

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7
1. Sugerencias innovadoras	1						
2. Creatividad	0,287***	1					
3. Experiencia laboral	0,276***	0,124	1				
4. Enseñanza superior	-0,080	-0,032	-0,379***	1			
5. Motivación intrínseca	0,128	0,557***	-0,025	0,257***	1		
6. Motivación extrínseca: recompensas directas	0,119	0,131	-0,077	-0,046	0,121	1	
7. Motivación extrínseca: sugerencias atendidas	0,240***	0,056	0,220***	-0,160**	0,152*	0,309***	1

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Análisis de regresión múltiple: La relevancia de la creatividad, el conocimiento y la motivación de los empleados en las sugerencias innovadoras

	Coefficientes normalizados Beta	Prueba t	Sig.
Creatividad	0,306	3,209	0,002***
Experiencia laboral	0,349	1,887	0,061*
Educación: título universitario	0,044	0,500	0,618
Motivación intrínseca	-0,096	-0,947	0,345
Motivación extrínseca: recompensas directas	0,051	0,618	0,537
Motivación extrínseca: sugerencias atendidas	0,160	1,909	0,058*
Sexo (femenino)	0,037	0,469	0,640
Edad	-0,146	-0,791	0,430
Hotel de negocios	-0,132	-1,723	0,087*
F = 3,975 (0,000)***			
R ² = 0,201			
R ² ajustado = 0,151			

*p<0,10, **p<0,05, *** p<0,01

Fuente: elaboración propia

La visión general de los resultados muestra la relevancia significativa de cuatro variables independientes para explicar las sugerencias innovadoras de los encuestados. Tres de esas influencias significativas (es decir, la creatividad del empleado, la experiencia laboral y la motivación extrínseca basada en la credibilidad del sistema de sugerencias) están relacionadas con las hipótesis de la investigación y otra se refiere a una variable de control (es decir, que el empleado trabaje en un hotel de negocios o de ocio).

El hecho de que la creatividad sea un aspecto individual necesario para la innovación está consolidado en la literatura académica en el área de gestión (p. ej., Oldham y Cummings, 1996; Madjar, 2005), ya que los empleados creativos hacen que aparezcan continuamente nuevas ideas y se convierten en personal valioso en contextos en los que la innovación y el cambio son relevantes para la competitividad en el sector de la hostelería. Por otra parte, la experiencia laboral parece servir como un insumo significativo para la identificación de oportunidades de mejora, así como para la generación de nuevas ideas en la industria de la hospitalidad, ya que el conocimiento sobre la tarea, el negocio y el entorno se construye en un periodo más extenso que permite obtener una comprensión más profunda de la realidad empresarial y estar expuesto a una gama más amplia de situaciones, junto con un desarrollo más prolongado de redes. Además, y en

consonancia con las investigaciones sobre los sistemas de sugerencias de los empleados (Fairbank y Williams, 2001), la percepción positiva del sistema de sugerencias en el sentido de que las sugerencias válidas se pondrán en práctica es un factor de motivación importante para los empleados del *front office* de las empresas hoteleras, pues la consideración rigurosa de sus ideas actúa como factor catalizador para tomarse el tiempo de exponerlas.

En cuanto a los resultados inesperados de este trabajo, la posible influencia de los conocimientos del empleado en las sugerencias innovadoras se abordó desde una doble perspectiva que no solo tenía en cuenta la experiencia laboral, sino también la educación superior. Según los resultados obtenidos, la educación superior del empleado no parece ejercer ninguna influencia en la creación de sugerencias. En consecuencia, no puede aceptarse la H8. La falta de significación de la influencia de un nivel de educación elevado en las sugerencias innovadoras puede explicarse por el exceso de educación. Muchos puestos no directivos del sector de la hostelería están ocupados por empleados con titulación universitaria y, en muchos casos, en los puestos de primera línea no se exige una cualificación tan elevada. Este desajuste puede generar problemas de frustración entre los empleados. Agut *et al.* (2009) constatan que la sobreeducación se asocia negativamente con la innova-

ción en el contenido de los puestos de trabajo. En esa línea, los empleados con un nivel educativo excesivo pueden sentir que reciben recompensas desiguales en términos de oportunidades de desarrollo profesional o salarios y, en consecuencia, abstenerse de participar en comportamientos extra-rol (Kulkarni *et al.*, 2015). De este modo, una implicación de esta idea para investigar la innovación en el sector de la hostelería sería la necesidad de considerar la adecuación entre la educación y los requisitos del puesto de trabajo como relevante para la innovación. En general, un nivel educativo superior al requerido para desempeñar el puesto de trabajo parece estar negativamente relacionado con los comportamientos extra-rol.

El tercer grupo de factores explicativos se refería a la posible influencia de la motivación de los empleados para innovar en lo referente a la creación de sugerencias innovadoras en las empresas hosteleras; dos de estos factores no ejercen una influencia significativa en las sugerencias innovadoras. Por lo tanto, no se confirma la H9, relativa a la motivación intrínseca, ni la H10, relativa a la motivación extrínseca. Aunque en la literatura académica se defiende enérgicamente el importante papel de la motivación intrínseca, esta puede ser necesaria para hacer sugerencias generales de cambio y corregir problemas. Sin embargo, si esas sugerencias no son generadas por individuos creativos y/o con una base de conocimientos que apunte a desarrollos innovadores, el carácter único de esas sugerencias no parece sostenerse. Además, la teoría de la evaluación cognitiva de la motivación sugiere que la presencia de una restricción externa destacada podría inducir un cambio en el locus de causalidad percibido de interno a externo, lo que daría lugar a una reducción de la motivación intrínseca (Ryan, 1982). Factores externos como una carga de trabajo intensa o un sistema de sugerencias defectuoso podrían actuar como tales restricciones y limitar la sugerencia de ideas innovadoras a pesar de una elevada motivación intrínseca para estas tareas. Esto abriría la posibilidad

de la existencia de barreras a la eficacia de la motivación intrínseca para aumentar el número de sugerencias innovadoras en las empresas hosteleras.

Además, la motivación extrínseca relacionada con las recompensas directas no se revela como un factor determinante para hacer sugerencias innovadoras. Shalley *et al.* (2004) indican que hay poco acuerdo entre los investigadores en cuanto a la dirección probable de los efectos de las recompensas contingentes sobre la creatividad expresada por el individuo. Las conclusiones de este trabajo coinciden con las de Yoon *et al.* (2015), que destacan la falta de efecto directo de las recompensas extrínsecas sobre el rendimiento creativo. Estos autores indican que la función de la motivación extrínseca puede depender de las características personales y/o de otros factores contextuales de la organización.

El hecho de que el empleado trabaje en un hotel de negocios o en uno de ocio también es significativo. El signo negativo de la relación de esta variable con la dependiente indica que los empleados de primera línea que trabajan en hoteles de ocio tienden a presentar significativamente más sugerencias innovadoras que sus homólogos que trabajan en hoteles de negocios. Esto implica que los empleados de primera línea de los hoteles orientados al segmento de negocios se encuentran en una posición caracterizada por mayores dificultades o barreras para crear sugerencias que conduzcan a la innovación que los empleados de primera línea que trabajan en hoteles orientados al segmento de ocio. Una posible explicación de este hallazgo inesperado podría residir en el comportamiento del turista, ya que los turistas de ocio podrían pasar, de media, más tiempo interactuando con el personal de atención al cliente que los turistas de negocios. Este mayor tiempo en el encuentro de servicio podría traducirse en una mayor entrada de información sobre necesidades, deseos y problemas detectados que el recepcionista obtiene y utiliza como *input* de conocimiento para sugerencias novedosas.





5 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo de investigación ha explorado el cambio y la innovación impulsados por los empleados en el sector de la hostelería a través del análisis de las sugerencias de los empleados de primera línea. Los factores externos, como ha demostrado la pandemia de la covid-19, exigen cambios para que las empresas puedan sobrevivir. Además, la dinámica competitiva del sector de la hostelería exige cada vez más innovación para enfrentar la competencia. Los empleados de primera línea pueden convertirse en agentes de cambio e innovación relevantes que contribuyan a la mejora del posicionamiento competitivo de sus empresas a través de su comportamiento de voz relacionado con las sugerencias que puedan plantear.

El análisis teórico de este trabajo basado en la revisión de la literatura académica ha puesto de manifiesto la creciente relevancia que están experimentando el cambio y la innovación generados en los procesos informales de las organizaciones. Esta tendencia es especialmente destacable en el sector de la hostelería, donde las empresas no suelen poseer departamentos formales de investigación y desarrollo. Además, debido a la racionalidad limitada y a la complejidad de los procesos del sector, la alta dirección se enfrenta a claras limitaciones para afrontar la continua necesidad de cambio e innovación en sus organizaciones. Aunque las empresas de consultoría pueden proporcionar ayuda externa para

estos procesos de cambio, las fusiones y adquisiciones, las preocupaciones competitivas y las limitaciones financieras suelen favorecer las decisiones internas basadas en las ideas de los empleados. Fomentar comportamientos de voz a través de los cuales los empleados propongan sugerencias relevantes es, por tanto, una tendencia creciente en muchas empresas de hostelería. Esta tendencia se ve respaldada de forma aún más concluyente en la literatura para el caso de los empleados de primera línea. Estar en contacto con clientes que expresan sus críticas hacia las políticas, prácticas y productos de la empresa, junto con sus ideas sobre posibles mejoras fundamentadas en sus experiencias con la empresa en cuestión o con otros competidores convierte a los empleados de primera línea en importantes candidatos para iniciar el cambio y la innovación, especialmente si también tienen conocimientos sobre el modelo de negocio de la organización.

Los resultados empíricos de este estudio se han obtenido con el fin de cumplir sus cuatro objetivos formales. A continuación, se presentan las conclusiones más significativas del presente trabajo, alineadas con los objetivos establecidos, y se exponen las implicaciones prácticas que surgen de estos hallazgos. Seguidamente, se detallan las limitaciones inherentes a la metodología empleada. Por último, este capítulo concluye con la propuesta de potenciales futuras líneas de investigación.

5.1. Grupos de empleados sugeridores en función de su implicación con la propuesta de sugerencias

En primer lugar, se ha constatado la existencia de grupos de empleados de primera línea del sector servicios en función de su nivel de implicación en las actividades de cambio, tal y como establecía el primer objetivo de este trabajo. El resultado inicial de esa taxonomía es el reconocimiento de la presencia de un grupo de individuos que rechazan o no pueden participar en las actividades de cambio de la empresa. Además, en la categoría más amplia de empleados de primera línea que sí participan en los procesos de cambio es posible observar un nivel variable de implicación: algunos individuos pueden describirse como poco implicados y, lo que es muy interesante, otros individuos podrían describirse como muy implicados en el proceso de cambio de la empresa.

Este trabajo ha identificado los perfiles de los empleados de primera línea de las empresas hoteleras en cuanto a su distintivo nivel de implicación activa en el proceso de cambio. Dado que los cambios y la innovación son cada vez más necesarios para seguir siendo competitivos en el sector servicios, e incluso para sobrevivir, es primordial comprender cómo se inician y desarrollan los cambios eficaces. Para muchas empresas de servicios, esos cambios dependen en gran medida de enfoques emergentes basados en el aprovechamiento de los conocimientos de sus recursos humanos, tanto de los directivos como de los empleados no directivos. En muchas industrias de servicios, el cambio impulsado por los empleados se está convirtiendo en estratégico debido a la ventaja competitiva que pueden aportar sus contribuciones. Esto es especialmente relevante en el caso de los empleados de primera línea en las organizaciones de servicios, ya que sus funciones les permiten obtener información directa de los clientes (y a menudo indirectamente de los competidores), que se convierten en el motor para desencadenar dinámicas de cambio e innovación.

Las conclusiones de este trabajo se han obtenido con datos del sector hotelero. Conllevan implicaciones teóricas y prácticas relevantes que pueden extenderse al sector servicios global debido a las similitudes dinámi-

cas y de flujo de trabajo con algunas otras industrias de servicios. En cuanto a las implicaciones teóricas, este trabajo ha demostrado que los empleados de primera línea tienden a ser agentes de cambio activos en sus empresas, ya que la mayoría de ellos realizan sugerencias en sus organizaciones de servicios. Otra aportación interesante de este trabajo es mostrar la relevancia del proceso de evaluación de los cambios iniciados por los empleados de primera línea. En ese sentido, no es posible asumir que la mayoría de los cambios propuestos por los empleados de primera línea se implementarán porque el proceso de filtro de esas ideas tiende a rechazar una cantidad significativa de ellas. Una línea de pensamiento adicional para afirmar la solidez y el rigor de ese sistema de evaluación es el éxito percibido de la mayoría de los cambios implementados teniendo en cuenta la elevada proporción de sugerencias consideradas subjetivamente exitosas de entre las implementadas.

Otra implicación teórica relevante de este trabajo se refiere a la identificación de los patrones que caracterizan los diferentes grados de implicación en los procesos de cambio por parte de los empleados de primera línea. En esta línea, y en función de sus esfuerzos hacia el cambio empresarial, los empleados de primera línea abarcan desde individuos que no participan en absoluto en este proceso, al menos de forma proactiva, hasta individuos con una implicación muy alta.

5.2. Características individuales, organizativas y del departamento, de relaciones con los clientes y de aspectos del puesto y del trabajo que definen los grupos de empleados sugeridores

En relación con el segundo objetivo del trabajo, se han encontrado varias características que distinguen a los tres

grupos de empleados de primera línea identificados en función de su comportamiento hacia el cambio impulsado por los empleados en las empresas hosteleras. En general, estos rasgos tienden a caracterizar a estos grupos en una tendencia creciente o marcada que abarca desde el que no se implica en el cambio de la empresa de forma activa hasta el que lo hace de forma elevada. La única característica individual vinculada a las diferencias entre los tres grupos es el género, ya que se ha constatado la importancia creciente de las empleadas para describir a los miembros del grupo con una mayor implicación en los procesos de cambio. En cuanto a los aspectos organizativos y del departamento, la descentralización de la comunicación y el liderazgo participativo se asocian a una implicación activa en las actividades de cambio. El análisis de la relación con los clientes ha revelado que la orientación de los empleados de primera línea a la satisfacción del cliente y las aportaciones de información recibidas de los clientes son también aspectos positivos para determinar una mayor implicación activa en el cambio de la empresa. En cuanto a los elementos del puesto y del trabajo que describen significativamente a los tres grupos, la satisfacción laboral y el conocimiento específico del puesto construido a lo largo de los años en la empresa parecen ser aspectos relevantes para esperar un número creciente de contribuciones en el proceso activo de cambio en el sector de la hostelería.

En cuanto a las implicaciones para la gestión, los resultados de este estudio apuntan varias recomendaciones. De este modo, para aumentar el conjunto de sugerencias orientadas al cambio por parte de los empleados de primera línea, los directivos deberían abrir canales directos que faciliten la propuesta de sugerencias. Teniendo en cuenta que las empleadas de primera línea tienden a tener una mayor participación en el proceso de cambio, los directivos deberían animar a los empleados varones a que se sientan libres de participar en comportamientos de voz. También deberían organizarse actividades de tutoría para fomentar la transferencia de conocimientos entre los empleados de primera línea más veteranos, que conocen la estrategia, la cultura y las operaciones de la organización, y los empleados más recientes. Dado que la información procedente de los clientes es relevante para los comentarios orientados al cambio de los empleados de primera línea, hay que reforzar los encuentros de servicio en concordancia con los objetivos de atención al cliente; estos encuentros deben crear un ambiente tranquilo en el que se realicen comentarios detallados sobre las necesidades de los clientes, las operaciones y atributos de servicio de la empresa, e incluso los de sus competidores. Además, el énfasis

en compartir valores sobre la orientación al cliente y su satisfacción podría complementarse con actividades de formación e información sobre el modelo de negocio y las prioridades estratégicas de la empresa para fomentar la propuesta de sugerencias por parte de los empleados de primera línea orientados al cliente.

Teniendo en cuenta que también hay algunas características organizativas y del departamento que parecen estar relacionadas con las iniciativas de cambio de los empleados de primera línea, los directivos deberían prestar atención a ciertas prácticas que podrían favorecerlas. Así, la empresa también debería complementar los canales de sugerencias con sistemas formales de evaluación para valorar la adecuación y viabilidad de las propuestas, pero adoptando una estructura de comunicación descentralizada que evite la larga cadena jerárquica. Para aumentar la probabilidad de que se apliquen las sugerencias, la empresa debería facilitar información sobre su estrategia a los empleados de primera línea, para que puedan realizar un análisis inicial de sus sugerencias y de su alineación con las prioridades de la organización. En esa misma línea, los directivos de primera línea deberían abandonar las actitudes autoritarias y el clásico estilo de liderazgo de mando y control y adoptar en su lugar un enfoque más participativo para que los empleados de primera línea se sientan más cómodos en la tarea de sugerir posibles cambios en el departamento o en la empresa. Eso también podría aumentar la satisfacción laboral general en el departamento de primera línea, que es otro aspecto vinculado a una mayor implicación activa con las actividades de cambio.

5.3. Rasgos de personalidad que explican la implementación de sugerencias propuestas por los empleados

En cuanto al tercer objetivo del trabajo relacionado con la posible influencia de los rasgos de personalidad de los empleados de primera línea en sus sugerencias implementadas, el enfoque metodológico y los resultados posteriores han mostrado el impacto de varias dimensiones de personalidad del modelo de los Cinco Grandes.

La extraversión del empleado es un aspecto de personalidad relevante para realizar sugerencias que posteriormente se implementarán en la organización, lo que es probable que subraye el papel de la relación activa con otros agentes tanto para obtener ideas y realizar propuestas como para convencer a los responsables de su viabilidad e interés. La falta de dirección asociada a un comportamiento desorganizado también es un rasgo de personalidad importante en este contexto; este hallazgo podría tener que ver con la capacidad de tener pensamientos más diversos e ir más allá del orden que marcan las rutinas organizativas para mejorar las prácticas y los productos. Por último, otra dimensión relevante de la personalidad identificada en este trabajo es el neuroticismo, ya que los empleados de primera línea con un alto nivel de este rasgo podrían obsesionarse con los fallos del servicio y presionarían para poner en práctica sus propuestas de cambio.

Este trabajo ha analizado la influencia de la personalidad de los empleados de primera línea en el cambio organizativo de las empresas de hostelería mediante la propuesta y defensa de sugerencias válidas. Las empresas de hostelería son proactivas en la producción de innovaciones o se ven obligadas a adaptar sus estrategias y operaciones a las presiones competitivas/contextuales. Ambas vías requieren un cambio organizativo. De acuerdo con los enfoques modernos basados en la gestión del talento y del conocimiento, estos cambios pueden partir de los empleados que disponen de conocimientos operativos y competitivos para sugerir modificaciones en las prácticas e incluso en las orientaciones estratégicas. El cambio impulsado por los empleados es aún más sólido si las ideas subyacentes tienen su origen en empleados en contacto con los clientes y, por tanto, con la dinámica competitiva de manera indirecta. Sin embargo, para que se produzca un cambio impulsado por los empleados de primera línea son necesarios dos procesos diferentes: la propuesta de una sugerencia por parte de los empleados de primera línea y la evaluación y decisión positiva sobre la implementación de la sugerencia por parte de la empresa. Aunque el papel del trabajador en el primer proceso está claro, su participación en el análisis y la comunicación de los fundamentos relativos a la sugerencia también es decisiva en el segundo proceso. Los rasgos de personalidad de determinados empleados adquieren entonces relevancia en la consecución de un posicionamiento competitivo de las empresas hosteleras a través de la generación e implantación de cambios organizativos. El marco proporcionado por el modelo de los cinco factores de la personalidad proporciona un sólido enfoque teórico para abordar el estudio de los rasgos de per-

sonalidad de los empleados de primera línea en relación con la propuesta y el análisis de sugerencias como *input* para el cambio organizativo.

Este trabajo ha demostrado que la extraversión, el neuroticismo y la falta de dirección de los empleados de primera línea son relevantes para implantar una estrategia de cambio impulsada por los empleados en las empresas hosteleras. Estos resultados conllevan interesantes implicaciones teóricas. El estudio de las ideas y comportamientos novedosos se ha centrado en la importancia de los estados, es decir, los fenómenos momentáneos y fácilmente modificables (p. ej., las emociones; Jausi *et al.*, 2017), o de los comportamientos motivados (p. ej., qué tipos de motivación conducen a mayores niveles de creatividad; Jesus *et al.*, 2013). Este estudio propone una perspectiva diferente al considerar el papel de los rasgos de personalidad, que son estables y duraderos, en la ocurrencia de las sugerencias de los empleados. Los empleados de hotel de primera línea lidian constantemente con las demandas de compañeros, directivos y clientes, por lo que es crucial entender cómo transforman estas demandas en comportamientos creativos. Esta transformación de *input* (es decir, demandas) en *output* (es decir, ideas novedosas) está estrechamente relacionada con la personalidad de los empleados, ya que existen rasgos que predisponen a los trabajadores a proponer sugerencias que mejoren los procesos de trabajo, lo que puede actuar como catalizador para mejorar el rendimiento de las empresas hosteleras. Además, este trabajo también contribuye al desarrollo de la literatura sobre el cambio impulsado por los empleados en las empresas de hostelería al plantear la necesidad de considerar no solo la propuesta de cambio, sino también la evaluación y la decisión de implantación del cambio. A pesar del énfasis en la creatividad y la propuesta de ideas, las actividades que conducen a la evaluación y aceptación de las ideas también son fundamentales en los procesos de cambio de las empresas de hostelería. Además, otra de las principales implicaciones de este trabajo es que no se debe descuidar la personalidad de los empleados a la hora de analizar las estrategias de éxito para comprender y fomentar el cambio en las empresas de hostelería desde el nivel individual de análisis. De este modo, se profundiza en la línea de pensamiento que defiende que los factores individuales solo son necesarios para obtener sugerencias y que los factores organizativos son más importantes en la evaluación y en la potencial aceptación de esas sugerencias (p. ej., Axtell *et al.*, 2000). La intervención del autor de la sugerencia y su personalidad pueden ser primordiales en el proceso de comunicación y análisis por el que debe pasar la

sugerencia tras su propuesta y antes de que se tome una decisión sobre su validez y viabilidad. Esto también lo han insinuado Huang *et al.* (2020) en su análisis de la relación positiva entre los rasgos psicológicos y varias dimensiones del rendimiento en los hoteles. Por lo tanto, se refuerza el principio de que los rasgos de personalidad también son necesarios para aumentar los resultados del cambio y la innovación impulsados por los empleados en las organizaciones hosteleras, además de las características individuales clásicas como la creatividad, el conocimiento y la motivación. Esta contribución teórica puede ir más allá de la reciente afirmación de Al-Hawari *et al.* (2021) sobre la escasa investigación empírica disponible para verificar el vínculo entre los rasgos de personalidad de los empleados de primera línea y los comportamientos innovadores en el sector de la hostelería. Una última contribución teórica reside en la necesidad de observar la influencia de cada rasgo de personalidad individual (y no de la personalidad en su conjunto) en los resultados deseados de los procesos organizativos de la hostelería, ya que solo algunos de ellos ejercen un impacto relevante en dinámicas como el cambio y la innovación.

En cuanto a las implicaciones prácticas, los directivos de las empresas hosteleras deberían tener en cuenta que los empleados de primera línea pueden ser una fuente relevante de cambio organizativo a través de la puesta en práctica de sus propias ideas. Aunque el acceso a los conocimientos de gestión que poseen los directivos de la organización y los agentes externos (como los consultores) también puede ser relevante, la posición específica de los empleados de primera línea como *boundary spanners*, debido a sus frecuentes y a menudo intensos contactos con los clientes, convierte sus conocimientos en un valioso motor para obtener y poner en práctica ideas que refuercen o hagan avanzar el posicionamiento estratégico de la empresa hostelera. Otra de las principales implicaciones prácticas de este trabajo es que los directivos deberían aumentar y aprovechar varios rasgos psicológicos de su personal, ya que parecen estar relacionados con un cambio más eficaz impulsado por los empleados. A partir de estas implicaciones prácticas se pueden proponer varias recomendaciones para los directores de recursos humanos, los directores generales y los directores de los departamentos operativos de atención al público. En primer lugar, el proceso de selección para contratar empleados debería tener en cuenta la evaluación de los rasgos psicológicos no solo por la adecuación de los candidatos al puesto, sino también por el efecto positivo que la extraversión, el neuroticismo y la falta de dirección de los empleados tienen

en el cambio y la innovación organizativos. Además, el sistema de sugerencias debería adoptar un «enfoque suave» con respecto al análisis y la evaluación de las sugerencias. En esa línea, un proceso de evaluación en dos fases presentaría claras ventajas, ya que permitiría una primera fase con una reunión informal con menos asistentes y, sobre todo, con la presencia de directivos de bajo rango, preferiblemente supervisores del empleado proponente. Esta primera reunión serviría de canal de voz para que el empleado expresara los fundamentos competitivos de la idea y comentara su validez, adecuación y viabilidad. El ambiente más amistoso de esta primera reunión o análisis en comparación con las reuniones formales tendería a evitar barreras problemáticas para los individuos introvertidos, malas impresiones causadas por la falta de dirección de empleados con un bajo nivel de meticulosidad y tensiones que un individuo neurótico no podría soportar tan fácilmente. En una segunda fase, la resolución de problemas en equipo y la formación en habilidades sociales para superar los problemas de la introversión en un contexto laboral o los seminarios de creatividad para mejorar las habilidades de los empleados muy organizados también podrían convertirse en motores positivos del cambio impulsado por los empleados.

5.4. Influencia de la creatividad, el conocimiento y la motivación de los empleados en la propuesta de sugerencias innovadoras

Con el fin de cumplir el cuarto objetivo sobre el análisis de la creatividad, el conocimiento y la motivación de los empleados de primera línea en la propuesta de ideas para generar innovación impulsada por los empleados en las empresas hoteleras, las conclusiones de este trabajo han arrojado luz sobre el papel de estos tres aspectos. La creatividad de los empleados de primera línea se ha revelado como una poderosa capacidad basada en el proceso para la innovación en el sector hotelero, ya que

es un rasgo significativo para hacer más sugerencias novedosas en las organizaciones que operan en esta industria. En cuanto a la capacidad basada en el contenido y en la innovación impulsada por los empleados en la empresa, la experiencia laboral proporciona a los empleados de primera línea conocimientos relevantes que permiten sentar las bases de iniciativas innovadoras. La motivación también es un aspecto relevante para este tipo de innovación, pero dentro de este concepto amplio y para este contexto, la disposición vinculada a la percepción de la existencia de un sistema de sugerencias válido que canalice y analice la viabilidad de la implementación es la dimensión destacada. Por último, cabe destacar el hecho de que en los hoteles de ocio parece haber una mayor tendencia a la innovación impulsada por los empleados.

Este trabajo analiza el impacto de la capacidad y la voluntad de innovar de los empleados en las empresas de hostelería. Dado que la innovación en el sector de la hostelería se asocia sobre todo a la innovación informal debido a la falta de departamentos formales de I+D en la mayoría de las empresas del sector, el análisis de la innovación impulsada por los empleados arroja luz sobre la comprensión y el fomento de la innovación en muchas empresas del sector. Los actores estratégicos en el proceso de innovación de las empresas hosteleras son los empleados en contacto directo con los turistas, ya que están situados en el centro de una valiosa red de información y son testigos de las reacciones y necesidades de los clientes. La parte empírica de este estudio se ha centrado en las sugerencias innovadoras que realizan los empleados del departamento de recepción junto con los factores relacionados con la capacidad y la voluntad de realizarlas. Los resultados significativos de este trabajo han demostrado que la creatividad del empleado, su experiencia laboral y su percepción positiva acerca del sistema de sugerencias aumentan el número de sugerencias innovadoras en el contexto de las recepciones de hotel.

Las conclusiones de este trabajo permiten indicar algunas recomendaciones para que el sector de la hostelería aumente la innovación impulsada por los empleados. Madjar (2005) defiende que los profesionales de recursos humanos pueden desempeñar un papel fundamental en el aumento de la creatividad de los empleados. Fomentando la creatividad mediante cursos o seminarios sobre cómo estimular el pensamiento creativo o asesorando sobre cómo canalizar la creatividad de los empleados, los especialistas en recursos humanos pueden aumentar las ideas creativas sugeridas por los

empleados. Por otra parte, los esfuerzos y actividades de creatividad pueden verse fuertemente limitados por una cultura organizativa que valora la aversión al riesgo y castiga los comportamientos que se salen de los caminos habituales. Nybakk y Jenssen (2012) destacan la confianza y la apertura como esenciales para modelar el clima para la innovación, y los supervisores y gerentes deben apoyar un ambiente caracterizado por la libertad de sugerir nuevas ideas y probar cosas nuevas si están alineadas con la estrategia organizativa o se enfrentan a nuevos retos. En este sentido, el papel del director general es clave para potenciar la generación de nuevas ideas. Otra iniciativa para apoyar estas actividades creativas se basa en el supuesto de que la creatividad requiere interacción social (Perry-Smith y Shalley, 2003). Por ello, la organización de reuniones y seminarios con colegas orientados a la resolución de problemas o a posibles mejoras podría estimular la creatividad conjunta.

En cuanto a la experiencia laboral, la principal recomendación es impulsar los conocimientos de los empleados experimentados. En esa línea, Rasca (2018) aboga por aprovechar las ventajas de retener a los empleados con experiencia. Una primera recomendación es fomentar programas de mentoría en la empresa hostelera en los que empleados con años de antigüedad u otros empleados que lleven años trabajando en el sector ayuden y expliquen las tareas y dinámicas del hotel a los empleados recién contratados. Otra línea de actuación podría ser la organización de reuniones en las que los empleados con experiencia asuman el papel protagonista a la hora de analizar situaciones y mostrar posibles áreas de mejora; en este caso, los empleados con menos tiempo de trabajo en el sector turístico podrían comprender los retos y sugerir nuevas ideas basadas en su diversidad y orientación creativa.

El factor de motivación más relevante que ha puesto de relieve este estudio es la percepción positiva de un sistema de sugerencias que funcione en la empresa. Para aumentar esas percepciones positivas entre los empleados, los directores generales de los hoteles deben hacer hincapié en el papel y la utilidad del sistema de sugerencias para los resultados de innovación deseados por la empresa. Para Marx (1995), el compromiso de la dirección es una piedra angular esencial para el éxito del sistema de sugerencias. De este modo, el director general debe trasladar cómo se comunicarán, se analizarán y, si se evalúan positivamente, se atenderán las sugerencias. Los directivos de niveles inferiores también deben reforzar esos mensajes y asegurar que darán crédito a los empleados que sugieran ideas novedosas.

Como este trabajo también ha constatado que hay menos sugerencias novedosas en los hoteles de negocios, la dirección de los hoteles que trabajan en este segmento se enfrenta a un reto adicional para fomentar la innovación impulsada por los empleados. Una recomendación interesante sería que los directivos facilitaran periódicamente información sobre las tendencias, necesidades y problemas a los que se enfrenta el segmento del turismo de negocios. De este modo, podría corregirse en cierta medida la relativa falta de intercambios directos de información con los empleados de primera línea y estos podrían disponer de otra aportación de conocimientos orientada a la generación de sugerencias novedosas.

5.5. Limitaciones


El estudio tiene algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta. El uso de un cuestionario para recoger datos sobre las variables independientes puede limitar la comprensión de los fenómenos estudiados, ya que su medición no podría captar matices y aspectos particulares en las respuestas. Sin embargo, ciertos aspectos han sido mitigados por el diseño metodológico. Otro aspecto que se debe considerar es que los resultados cuantitativos se han obtenido a partir de datos extraídos de una muestra pequeña; podría ser una cuestión preocupante, aunque Claudy (1978) analiza específicamente la investigación sobre aspectos psicológicos e indica que muchos estudios aplicados emplean el análisis de regresión múltiple para examinar determinantes a partir de muestras relativamente pequeñas en las ciencias sociales y del comportamiento. Además, el contexto geográfico en el que se ha llevado a cabo el enfoque empírico plantea obstáculos para la extrapolación de los resultados. En esta misma línea, y a pesar de la relevancia del departamento de recepción en muchos hoteles, el hecho de centrarse en los recepcionistas también podría limitar la generalización de los resultados a otros empleados de primera línea de las empresas de hostelería. Una investigación sobre otros empleados de esta categoría podría ser interesante para arrojar luz sobre posibles particularidades relativas al servicio prestado, la duración del contacto con los clientes o la naturaleza del encuentro (p. ej., la distancia física o los clientes que pueden elegir al empleado que les atiende frente a los que se ven obligados a ser atendidos por uno determinado). La extrapolación geográfica de los resultados también debe hacerse con cautela, ya que el

contexto de la investigación puede afectar a dinámicas de innovación que no estén presentes en otras zonas geográficas. Otra limitación está relacionada con el uso del modelo de cinco factores. Aunque este modelo es el más consensuado en psicología de la personalidad, no existe un acuerdo total sobre el número de dimensiones de la personalidad ni sobre su etiquetado (Goldberg, 1993). Además, el hecho de que el conocimiento se haya abordado con dos fuentes también podría ser una limitación. En este sentido, los empleados también pueden construir conocimiento a partir de otras fuentes como redes personales, instituciones o fuentes codificadas como Internet o libros (Calero-Lemes y García Almeida, 2020), aunque la tradición en la literatura académica es referirse a la educación y la experiencia laboral como se refleja en este trabajo.

5.6. Futuras líneas de investigación

Este trabajo también abre oportunidades para seguir investigando sobre la comprensión del cambio organizativo y la innovación impulsada por los empleados en las empresas de hostelería. Por ello, los enfoques cualitativos y longitudinales proporcionarían un análisis exhaustivo de la perspectiva individual adoptada en este estudio. Además, el análisis de los factores externos que influyen en las sugerencias innovadoras complementaría la perspectiva individual. Otra línea de investigación futura es abordar modelos en los que los factores individuales aquí considerados interactúen entre sí y con factores externos. En línea con Singh *et al.* (2003), la replicación del estudio en el mismo contexto industrial (es decir, el sector de la hostelería) pero en un ámbito geográfico diferente aumentaría la validez de la investigación y permitiría también extraer conclusiones interesantes para la comparación. También sería de gran interés estudiar otras áreas funcionales de las empresas hosteleras, especialmente aquellos departamentos con menor interacción con el cliente, para conocer su aproximación a las sugerencias innovadoras en su contexto. La creación de sugerencias innovadoras en diferentes tipos de hoteles y alojamientos extrahoteleros (p. ej., hoteles de gama baja, alojamientos en la economía colaborativa, etc.) e incluso en restaurantes y otras alternativas de alimentos y bebidas contribuiría a aumentar el conocimiento académico de la innovación en el sector hotelero desde una perspectiva global.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aalbers, R., Dolfsma, W., y Koppius, O. (2013). Individual connectivity in innovation networks: On the role of individual motivation. *Research Policy*, 42(3), pp. 624-634.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., y Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), pp. 428-447.
- Agrawal, S., Goswami, K., y Chatterjee, B. (2014). Factors influencing entry of ITES firms into high value services. *Journal of Management Research*, 14(1), pp. 41-56.
- Agut, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2009). The effect of overeducation on job content innovation and career-enhancing strategies among young Spanish employees. *Journal of Career Development*, 36(2), pp. 159-182.
- Ahani, A. et al. (2019). Revealing customers' satisfaction and preferences through online review analysis: The case of Canary Islands hotels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, pp. 331-343.
- Åkesson, M., Skålen, P., Edvardsson, B., y Stålhammar, A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation: How frontline employees innovate value propositions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), pp. 338-362.
- Akram, K. et al. (2011). Role of knowledge management to bring innovation: An integrated approach. *International Bulletin of Business Administration*, 11, pp. 121-134.
- Akubia, Y. (2020). Hospitality or hostility: The experiences of the hotel receptionist in a developing economy. En *CAUTHE 2020: 20: 20 Vision: New Perspectives on the Diversity of Hospitality, Tourism and Events* (pp. 115-121). Auckland, New Zealand: Auckland University of Technology.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., y Shamsudin, F. M. (2021). Does employee willingness to take risks affect customer loyalty? A moderated mediation examination of innovative behaviors and decentralization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), pp. 1746-1767.
- Al-kalouti, et al. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. *Strategic Change*, 29(1), pp. 103-113.
- Alharbi, K. (2016). The moderating effect of change agent and organizational climate on the total quality management and organisational sustainability in Saudi Arabia hotel industry. *Universiti Utara Malaysia*, pp. 1-218.
- Ali, F., Park, E. O., Kwon, J., y Chae, B. K. (2019). 30 Years of contemporary hospitality management: uncovering the bibliometrics and topical trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), pp. 2641-2665.
- Alzyoud, S., Partington, S. y Mitchell, C. (2017). Employee Innovation in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Psychological Safety. *Manchester Metropolitan University, School of Tourism, Events & Hospitality Management*.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), pp. 357-376.
- Amabile, T.M. (2012). Componential theory of creativity. *Harvard Business School*, 12(96), 1-10.
- Amabile, T. M. (2013). Componential Theory of Creativity. En E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 134-139). Londres: Sage Publications.
- Amabile, T. M. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154-1184.
- Andreeva, T., y Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), pp. 238-259.
- Ardito, L., y Messeni Petruzzelli, A. (2017). Breadth of external knowledge sourcing and product innovation: the moderating role of strategic human resource practices. *European Management Journal*, 35(2), pp. 261-272.
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Dezi, L., y Castellano, S. (2018). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain

- stakeholders? *Journal of Business Research*, 119, pp. 321-329.
- Arthur, J. B. y Aiman-Smith, L. (2001). Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 737-754.
- Arthur, J. B. y Kim, D. O. (2005). Gainsharing and knowledge sharing: the effects of labour-management co-operation. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), pp. 1564-1582.
- Ashill, N. J., Semaan, R. W., Gibbs, T., y Gazley, A. (2020). Personality trait determinants of frontline employee customer orientation and job performance: a Russian study. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), pp. 1215-1234.
- Asnan, R., Nordin, N., y Othman, S. N. (2015). Managing change on lean implementation in service sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, pp. 313-319.
- Astuti, N. N. S., Ginaya, G., y Sadguna, I. G. A. J. (2018, octubre). A Hotel Front Desk Receptionist and Catur Paramita Values: A Study of Implementing Local Wisdom in Hospitality Industry. En *1st International Conference on Social Sciences (ICSS 2018)*, pp. 479-484. Atlantis Press.
- Avery, D. R. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *The Journal of Psychology*, 137(5), pp. 435-446.
- Axtell, C. M. et al. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp. 265-285.
- Aziz, N., y Sparrow, J. (2011). Patterns of gaining and sharing of knowledge about customers: a study of an Express Parcel Delivery Company. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1), pp. 29-47.
- Babakus, E., Yavas, U., y Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), pp. 1580-1598.
- Baloglu, S. et al. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), pp. 920-952.
- Bamford, D. R., y Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), pp. 546-564.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., y Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp. 1601-1620.
- Bao, Y. et al. (2021). To speak up or stay silent? How employee-supervisor value differences affect speaking up behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102946.
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. En F. Gallouj y F. Djellal (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services: A multi-disciplinary Perspective*, pp. 49-67. Edward Elgar.
- Barrick, M. R., y Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), pp. 1-26.
- Bejinariu, A. C., Jitarel, A., Sarca, I., y Mocan, A. (2017). Organizational change management-concepts definitions and approaches inventory. En *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference*, pp. 321-330. Lublin, Polonia.
- Belsley, D. (1991). *Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data in Regression*. New York: Wiley.
- Benhadda, L., y Chibili, M. N. (2019). Managing Change in the Hospitality Industry. En *Modern Hotel Operations Management*, pp. 508-565. Routledge.
- Beraldin, A. R., Danese, P., y Romano, P. (2020). Employee involvement for continuous improvement and production repetitiveness: a contingency perspective for achieving organisational outcomes. *Production Planning & Control*, pp. 1-17.
- Bettencourt, L. A., y Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), pp. 394-408.
- Bettencourt, L. A., y Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: the role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), pp. 3-20.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bogers, M., y Lhuillery, S. (2006). Measuring Informal Innovation: From non-R&D to on-line knowledge production. *École Polytechnique Fédérale de Lausanne*, pp. 1-23.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), pp. 25-59.
- Bouncken, R. B. y Pyo, S. (2002). Achieving competitiveness through knowledge management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), pp. 1-4.
- Bowen, D. E., y Lawler, E. (1995). Empowering service employees. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), pp. 73-83.
- Brattström, A., Frishammar, J., Richtnér, A., y Pflueger, D. (2018). Can innovation be measured? A framework of how measurement of innovation engages attention in firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 48, pp. 64-75.
- Brem, A., y Voigt, K. I. (2007). Innovation management in emerging technology ventures-the concept of an integrated idea management. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 7(3), pp. 304-321.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., y Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 110-119.

- Bryson, J. (1997). Business service firms, service space and the management of change. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(2), pp. 93-112.
- Buech, V. I. D., Michel, A., y Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13(4), pp. 507-525.
- Buil, I., Martínez, E., y Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, pp. 64-75.
- Buono, A. F., y Subbiah, K. (2014). Internal Consultants as Change Agents: Roles, Responsibilities and Organizational Change Capacity. *Organization Development Journal*, 32(2), pp. 35-53.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Burke, W. W., y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545.
- Burnes, B. (2004a). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977-1002.
- Büschgens, T., Bausch, A., y Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), pp. 763-781.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369-380.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), pp. 131-142.
- Calero-Lemes, P., y García-Almeida, D. J. (2020). Immigrant entrepreneur knowledge in the tourism industry of island destinations. *Tourism Geographies*, 23(3), pp. 527-551.
- Cardoso, F. R. et al. (2014). Bayesian analysis of employee suggestions in a food company. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 70(9-12), pp. 2059-2070.
- Carland, J. C., y Carland, J. W. (2000). New venture creation model. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12(3), pp. 29-49.
- Carnevale, J. B. et al. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), pp. 517-552.
- Carrier, C. (1998). Employee creativity and suggestion programs: an empirical study. *Creativity and Innovation Management*, 7(2), pp. 62-72.
- Chang, A., y Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship. *Small Group Research*, 32(4), pp. 379-405.
- Chang, J. H., y Teng, C. C. (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus. *International Journal of Hospitality Management*, 60, pp. 133-141.
- Chang, S., Gong, Y., y Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 812-818.
- Chang, W., y Busser, J. (2020). Hospitality career retention: The role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), pp. 193-211.
- Chen, C. Y. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), pp. 1684-1701.
- Chen, S., Han, X., Bilgihan, A., y Okumus, F. (2021). Customer engagement research in hospitality and tourism: a systematic review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp. 1-34.
- Chen, W. J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), pp. 64-72.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003b). The era of open innovation MIT Sloan Management Review. *Spring*, pp. 35-36.
- Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), pp.157-167.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., y Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, 45(3), pp. 459-479.
- Claudy, J. G. (1978). Multiple regression and validity estimation in one sample. *Applied Psychological Measurement*, 2(4), pp. 595-607.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J. F., y Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), pp. 1101-1116.
- Coelho, F., Augusto, M., y Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), pp. 31-45.
- Coelho, F. J., Lages, C. R., y Sousa, C. M. (2018). Personality and the creativity of frontline service employees: linear and curvilinear effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), pp. 2580-2607.
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, somatic complaints, and disease: Is the bark worse than the bite? *Journal of Personality*, 55(2), pp. 299-316.

- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Model (NEO-FFI) Professional manual*. FL: Psychological Assessment Center, Odessa.
- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), pp. 21-50.
- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1997). Stability and change in personality assessment: The revised NEO Personality Inventory in the year 2000. *Journal of Personality Assessment*, 68(1), pp. 86-94.
- Crant, J. M., Kim, T. Y., y Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), pp. 285-297.
- Creasey, T. (2007). Defining change management. *Prosci and the Change Management Learning Center*, pp. 1-6.
- Daft, R. L. y Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), pp. 554-571.
- Daley, D. M. y Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: Putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, 35(2), pp. 157-167.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.
- Dawson, S. J. N. D. (1996). *Analysing Organisations*. Hampshire, Macmillan.
- De Andreis, F. (2020). Tourist Crisis and Recovery Strategies in the Canary Islands. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 8(1), pp. 93-98.
- De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*. Londres: Ward Lock Educational.
- De Clercq, D. y Arenius, P. (2006). The role of knowledge in business start-up activity. *International Small Business Journal*, 24(4), pp. 339-358.
- De Faria, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- De Jong, J. P., y Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), pp. 1-27.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), pp. 105-115.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), pp. 491-528.
- Den Hertog, P., Gallouj, F., y Segers, J. (2011). Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry. *The Service Industries Journal*, 31(9), pp. 1429-1449.
- Detert, J. R., y Burriss, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 869-884.
- Devine, M. C. (2010). Participation in organizational change processes in human services organizations: The experiences of one group of frontline social workers. *Administration in Social Work*, 34(2), pp. 114-134.
- Di Mascio, R. (2010). The service models of frontline employees. *Journal of Marketing*, 74(4), pp. 63-80.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), pp. 126-144.
- Dietrich, A. (2004). The cognitive neuroscience of creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11(6), pp. 1011-1026.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), pp. 539-559.
- Dobrajska, M., Billinger, S., y Karim, S. (2015). Delegation within hierarchies: How information processing and knowledge characteristics influence the allocation of formal and real decision authority. *Organization Science*, 26(3), pp. 687-704.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. y Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 128-146.
- Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., y Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), pp. 675-695.
- Dost, M., Badir, Y. F., Sambasivan, M., y Umrani, W. A. (2020). Open-and-closed process innovation generation and adoption: Analyzing the effects of sources of knowledge. *Technology in Society*, 62, 101309.
- Du Plessis, A. J. (2016). The contribution of policies, procedures and rules for successful suggestion systems in organisations: some research findings. *Jurnalul Practicilor Comunitare Pozitive*, 16(1), pp. 92-106.
- Du Plessis, A. J., Marx, A. E., y Wilson, G. (2008) Generating ideas and managing suggestion systems in organisations: some empirical evidence. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(4), pp. 133-140.
- Dunn, A., y Lloyd, G. (1997). *Suggestion schemes - The Management Tools for the 90's*. Londres: MBA Publishing.
- Duro, J. A. (2016). Seasonality of hotel demand in the main Spanish provinces: Measurements and decomposition exercises. *Tourism Management*, 52, pp. 52-63.
- Edwards, K., Prætorius, T., y Nielsen, A. P. (2020). A model of cascading change: Orchestrating planned and emergent change to ensure employee participation. *Journal of Change Management*,

- 20(4), pp. 342-368.
- Eisenstat, R., Spector, B. y Beer, M. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), pp. 158-166.
- Ekinci, Y., y Dawes, P. L. (2009). Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 29(4), pp. 503-521.
- Elo, S. et al. (2014). Qualitative Content Analysis: A focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), pp. 1-10.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), pp. 129-138.
- Engen, M., y Magnusson, P. (2015). Exploring the role of front-line employees as innovators. *The Service Industries Journal*, 35(6), pp. 303-324.
- Engen, M., y Magnusson, P. (2018). Casting for service innovation: The roles of frontline employees. *Gestión de la creatividad y la innovación*, 27(3), pp. 255-269.
- Enz, C., y Siguaw, J. (2003). Revisiting the best of the best: Innovations in hotel practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), pp. 115-123.
- Espinosa, A. Q., y Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 18, pp. 50-64.
- Fairbank, J. F., y Williams, S. D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. *Creativity and Innovation Management*, 10(2), pp. 68-74.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), pp. 290-309.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), pp. 67-84.
- Fink, A. et al. (2007). Creativity meets neuroscience: Experimental tasks for the neuroscientific study of creative thinking. *Methods*, 42(1), pp. 68-76.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 1112-1142.
- Ford, J. K., Sego, D., Quinones, M. y Speer, J. (1991). *The construct of experience: A review of the literature and needed research directions*. Sixth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Ford, W. S. Z., y Etienne, C. N. (1994). Can I help you? A framework for the interdisciplinary research on customer service encounters. *Management Communication Quarterly*, 7(4), pp. 413-441.
- Frey, B. S. (1997). *Not just for the money*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 197-221.
- Gabrielsson, J., y Politis, D. (2011). Entrepreneurial learning and innovation: Building entrepreneurial knowledge from career experience for the creation of new ventures. En F.S. Nobre, D.S. Walker, y R.J. Harris (Eds.), *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*, pp. 245-263. EE. UU.: IGI Global.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331-362.
- Gallouj, F., y Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), pp. 149-172.
- García-Almeida, D. J., y Cabrera-Nuez, M. T. (2020). The influence of knowledge recipients' proactivity on knowledge construction in cooperative learning experiences. *Active Learning in Higher Education*, 21(1), pp. 79-92.
- García-Almeida, D. J., y Bolívar-Cruz, A. (2020). Successful replication of knowledge in the growth of service organizations: evidence from Spanish hotel chains. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), pp. 2217-2241.
- García-Almeida, D. J., Hernández-López, L., Ballesteros, J. L., y De Saá-Pérez, P. (2012). Motivation and prior knowledge as determinants of knowledge assimilation: Explaining the academic results of tourism students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), pp. 151-160.
- García-Lillo, F. et al (2018). Mapping the "intellectual structure" of research on human resources in the "tourism and hospitality management scientific domain": Reviewing the field and shedding light on future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp.1741-1768.
- García-Villaverde, P. M., Elche, D., Martínez-Pérez, Á., y Ruiz-Ortega, M. J. (2017). Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 61, pp. 45-58.
- Gattiker, U. E., y Larwood, L. (1985). Why do clients employ management consultants. *Consultation*, 4(2), pp. 119-129.
- Gobierno de Canarias (2013). *Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias 2014-2020*. Disponible en: <https://www3.gobiernodecanarias.org/aciisi/ris3/documentos/ris3-canarias/27-estrategia-de-especializacion-inteligente-de-canarias-2014-2020/file>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), pp. 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), pp. 26-34.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management*, 28(3), pp. 516-558.
- González-González, T., y García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877.
- González-González, T., García-Almeida, D. J., y Viseu, J. (2021). Frontline employee-driven change in hospitality firms: an analysis of receptionists' personality on implemented suggestions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Gopalakrishnan, S., y Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), pp. 15-28.
- Greenan, N. (2003). Organisational change, technology, employment and skills: an empirical study of French manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), pp. 287-316.
- Grissemann, U. S., Pikkemaat, B., y Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 6(1), pp. 7-27.
- Grouard, B., y Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio*. México, DF: Alfaomega.
- Guerra Talavera, R., y García, T. P. (2008). Canarias: entre el desarrollo turístico y la protección al medio. *Études caribéennes*, pp. 9-10.
- Gumusluoğlu, L., y İlsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), pp. 264-277.
- Gupta, R., y Banerjee, P. (2016). Antecedents of organisational creativity: a multi-level approach. *Business: Theory and Practice*, 17(2), pp. 167-177.
- Guzmán, J., y Santos, F. J. (2001). The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(3), pp. 211-228.
- Hadjimanolis, A. (2000). A Resource-based View of Innovativeness in Small Firms. *Technological Analysis & Strategic Management*, 12(2), pp. 263-281.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (2000). *Análisis Multivariante*. (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (7th ed)*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Hallin, C. A., y Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), pp. 366-381.
- Hansen, K., Amundsen, O., Aasen, T. M. B., y Gressgård, L. J. (2017). Management Practices for Promoting Employee-Driven Innovation. En P. Oeij, D. Rus y F. D. Pot (Eds.), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 321-338). Cham: Springer International Publishing.
- Hargrove, R. A., y Nietfeld, J. L. (2015). The Impact of Metacognitive Instruction on Creative Problem Solving. *The Journal of Experimental Education*, 83(3), pp. 291-318.
- Hassanien, A., y Dale, C. (Eds.). (2013). *Facilities management and development for tourism, hospitality and events*. Wallingford: Cabi.
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), pp. 1785-1800.
- Helkkula, A., Kowalkowski, C., y Tronvoll, B. (2018). Archetypes of service innovation: implications for value cocreation. *Journal of Service Research*, 21(3), pp. 284-301.
- Hernández Martín, R. et al. (2021). *Tourism Observatory of the Canary Islands*. Disponible en: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/22742/Tourism%20Observatory%20of%20the%20Canary%20Islands.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hinojosa, V. (2014). La innovación hotelera, en manos de sus trabajadores. *Hosteltur*, p. 240.
- Holcomb, T. R., Ireland, R. D., Holmes Jr., R. M., y Hitt, M. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), pp. 167-192.
- Hon, A. H. (2011). Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp. 375-384.
- Hon, A. H., Chan, W. W. y Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33, pp. 416-424.
- Hon, A. H., y Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), pp. 862-885.
- Horng, J. S. et al. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, pp. 25-34.
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), pp. 143-154.
- Høyrup, S. (2012). Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. En Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. y Møller, K. (Eds.), *Employee-driven Innovation*, pp. 3-33. Palgrave Macmillan. Londres, Reino Unido.
- Hsieh, H. L., Hsieh, J. R., y Wang, I. L. (2011). Linking personality and innovation: the role of knowledge management. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 9(1), pp. 38-44.

- Hu, M. L. M., Horng, J. S. y Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), pp. 41-50.
- Huang, A., y Farboudi Jahromi, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1-2), pp. 138-167.
- Huang, H. (2006). Personality traits reflect employee job attitudes in the workplace. *Consortium Journal of Hospitality and Tourism*, 10(1), pp. 31-43.
- Huang, S. S. et al. (2020). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), pp. 448-466.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., y Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429-438.
- Hussain, K., Konar, R., y Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: a PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, pp. 35-43.
- Hussain, S. T. et al. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), pp. 123-127.
- Inozu, M., Kahya, Y., y Yorulmaz, O. (2020). Neuroticism and religiosity: The role of obsessive beliefs, thought-control strategies and guilt in scrupulosity and obsessive-compulsive symptoms among Muslim undergraduates. *Journal of Religion and Health*, 59(3), pp. 1144-1160.
- INtech Tenerife (16 de mayo de 2019). *What makes the Canary Islands the ideal place to develop tourism technology?* Disponible en: <https://workintenerife.intechtenerife.es/blog-en/what-makes-the-canary-islands-the-ideal-place-to-develop-tourism-technology/>
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), pp. 201-215.
- Jaussi, K., Knights, A., y Gupta, A. (2017). Feeling good, being intentional, and their relationship to two types of creativity at work. *Creativity Research Journal*, 29(4), pp. 377-386.
- Jesus, S. N., Rus, C., Lens, W., y Imaginário, S. (2013). Intrinsic motivation and creativity related to product: A meta-analysis of the studies published between 1990-2010. *Creativity Research Journal*, 25(1), pp. 80-84.
- Jogaratnam, G. y Tse, E. C. Y. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), pp. 454-468.
- Jones, P. y Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), pp. 3037-3050.
- Judge, T. A., Heller, D., y Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 530-541.
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp. 1978-1995.
- Kalra, A., Agnihotri, R., y Briggs, E. (2020) The Role of Frontline Employees' Competitive Intelligence and Intraorganizational Social Capital in Driving Customer Outcomes. *Journal of Service Research*, 24(2), pp. 269-283.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Simon, L. S. y Judge, T. A. (2016). A head start or a step behind? Understanding how dispositional and motivational resources influence emotional exhaustion. *Journal of Management*, 42(3), pp. 561-581.
- Karlsen, H. R., y Langvik, E. (2021). Facet level effects of extraversion on leadership behaviours rated by subordinates. *Cogent Psychology*, 8(1), 1930712.
- Karlsson, J., y Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49(9-10), pp. 1346-1365.
- Kaufman, H. (2017). *The limits of organizational change*. Routledge.
- Kesting, P., y Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), pp. 65-84.
- Kezar, A., y Eckel, P. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *Research in Higher Education*, 43(3), pp. 295-328.
- Khazanchi, S., y Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), pp. 86-106.
- Kim, M. J., Bonn, M., Lee, C., y Kim, J. S. (2019). Effects of employees' personality and attachment on job flow experience relevant to organizational commitment and consumer-oriented behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, pp. 156-170.
- Kim, M. S., y Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), pp. 3044-3062.
- Kim, T., y Lee, G. (2010). Examining social capital and knowledge sharing as antecedents of service innovativeness and business performance in the hotel industry: an application of the resource-based view (RBV) theory. *Journal of Tourism Sciences*, 34(7), pp. 13-36.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., y Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), pp. 93-103.

- Kim, T. Y., Hon, A. H., y Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), pp. 37-45.
- Kirton, M. J. (1989). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem-solving*. Londres: Routledge.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71, pp. 54-63.
- Kosker H., Unur, K., y Gursoy, D. (2019). The effect of basic personality traits on service orientation and tendency to work in the hospitality and tourism industry. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 19(2), pp. 140-162.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), pp. 101-114.
- Kreps, D. (1997). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *American Economic Review*, 87(2), pp. 359-364.
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., y Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), pp. 25-48.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L., y Martinez, P. G. (2015). Overqualification, mismatched qualification, and hiring decisions. *Personnel Review*, 44(4), pp. 529-549.
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), pp. 380-408.
- Lages, C. R., y Piercy, N. F. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, 15(2), pp. 215-230.
- Larson, J. S. (1989). Employee participation in federal management. *Public Personnel Management*, 18(4), pp. 404-414.
- Lasrado, F., Arif, M., y Rizvi, A. (2015). The determinants for sustainability of an employee suggestion system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(2), pp. 182-210.
- Lasrado, F., Arif, M., Rizvi, A., y Urdzik, C. (2016). Critical success factors for employee suggestion schemes: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), pp. 315-339.
- Laursen, K., y Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), pp. 131-150.
- Lavolette, E. M., Redien-Collot, R., y Teglborg, A. C. (2016). Open innovation from the inside: Employee-driven innovation in support of absorptive capacity for inbound open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(4), pp. 228-239.
- Leach, D. J., Stride, C. B., y Wood, S. J. (2006). The effectiveness of idea capture schemes. *International Journal of Innovation Management*, 10(03), pp. 325-350.
- Ledesma Rodríguez, F. J., Lorenzo Alegría, R. M. y Martín Rivero, R. (2021). A study of hotel sector efficiency in the Canary Islands. *Revista de Análisis Turístico: Revista de Análisis Turístico (JTA)*, 28(1), pp. 1-17.
- Lee, J. (2008). *An Overview of change management in the hospitality industry*. University of Nevada, Las Vegas.
- Lee, M. Y., y Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 35-58.
- Leifer, R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative structure model. *Human Relations*, 42(10), pp. 899-916.
- LePine, J. A., y Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), pp. 853-868.
- LePine, J. A., y Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), pp. 326-336.
- Leung, R., y Law, R. (2010). A review of personality research in the tourism and hospitality context. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(5), pp. 439-459.
- Li, Y., y Zhou, X. (2019). An analysis of the influencing factors of the hotel staff's suggestion behavior. 2019 International Conference on Economic Management and Model Engineering (ICEMME), pp. 337-340. IEEE.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H. y Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), pp. 374-392.
- Liang, X., Ndofor, H. A., Priem, R. L., y Picken, J. C. (2010). Top management team communication networks, environmental uncertainty, and organizational performance: A contingency view. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), pp. 436-455.
- Lievens, A. y Moenaert, R. K. (2000). Project team communication in financial service innovation. *Journal of Management Studies*, 37(5), pp. 733-766.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), pp. 135-149.
- Lipponen, J., Bardi, A., y Haapamäki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), pp. 241-248.
- Liu, J. et al. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), pp. 832-840.
- Locke, E. A., y Latham, G. P. (2004). What should we do about

- motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), pp. 388-403.
- Lombardi, S., Sasseti, S., y Cavaliere, V. (2019). Linking employees' affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), pp. 4293-4312.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), pp. 1-6.
- Luria, G., Gal, I. y Yagil, D. (2009). Employees' willingness to report service complaints. *Journal of Service Research*, 12(2), pp. 156-174.
- Lusch, R. F., y Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1), pp. 155-176.
- Lynn, M. (2021). Effects of the Big Five personality traits on tipping attitudes, motives, and behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102722.
- Macdonald, S. (1995). Learning to change: An information perspective on learning in the organization. *Organization Science*, 6(5), pp. 557-568.
- Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), pp. 182-206.
- Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A. y Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 66(9), pp. 1338-1344.
- Marksberry, P., Church, J., y Schmidt, M. (2014). The employee suggestion system: A new approach using latent semantic analysis. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24(1), pp. 29-39.
- Martin-Rios, C. y Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, pp. 218-229.
- Martinaityte, I., Sacramento, C. y Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), pp. 728-751.
- Martínez-Ros, E. y Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp. 686-694.
- Marx, A. E. (1995). Management commitment for successful suggestion systems. *Work study*, 44(3), pp. 16-18.
- Maynes, T. D. y Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), pp. 87-112.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), pp. 1258-1265.
- McCrae, R. R. (2017). The Five-Factor Model across cultures. En A.T. Church (Ed.), *The Praeger handbook of personality across cultures: Volume 1: Trait psychology across cultures* (pp. 47-71). Santa Barbara, CA: Praeger/ABC-CLIO.
- McCrae, R. R. et al. (2000). Nature over nurture: temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), pp. 173-186.
- McCrae, R. R. y Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), p. 81.
- McCrae, R. R., y Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. En J.S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). Nueva York, NY: The Guilford Press.
- McCrae, R. R., y Costa, P. T. (1997a). Conceptions and correlates of openness to experience. En R. Hogan, J. Johnson & Briggs, S. (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 825-847). San Diego, CA: Academic Press.
- McCrae, R. R., y Costa, P. T. (1997b). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), pp. 509-516.
- McLeod, M. T., Vaughan, D. R. y Edwards, J. (2010). Knowledge networks in the tourism sector of the Bournemouth, Poole, and Christchurch conurbation: preliminary analysis. *The Service Industries Journal*, 30(10), pp. 1651-1667.
- Mehrajunnisa, M. y Jabeen, F. (2020). Antecedents to employee suggestion schemes: the study of UAE. *The TQM Journal*, 32(3), pp. 497-519.
- Melton, H.L. y Hartline, M.D. (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, 13(4), pp. 411-425.
- Mendoza, V. E. M. et al. (2020). Hotel receptionist profile and customer service on Ibiza island. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 3(1), pp. 388-410.
- Messeni Petruzzelli, A. (2008). Proximity and knowledge gatekeepers: the case of the Polytechnic University of Turin. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), pp. 34-51.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P.Ø., y Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 14(2), pp. 156-170.
- Miron, E., Erez, M., y Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 175-199.
- Mohsin, A., y Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2-3), pp. 160-173.
- Moneim M. A. (2009). Staff suggestion scheme (3Ss) within the UAE

- context: Implementation and critical success factors. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(2), pp. 153-167.
- Moosa, N. y Panurach, P. (2008). Encouraging front-line employees to rise to the innovation challenge. *Strategy & Leadership*, 36(4), pp. 4-9.
- Moran, J. W., y Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, pp. 627-654.
- Moran, J. W., y Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), pp. 111-118.
- Morgan, C. T., King, R. A., Weisz, J. R., y Schopler, J. (1993). *Introduction to Psychology*. Nueva York: Tata McGraw-Hill.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), pp. 373-412.
- Murphy, M. (2002). Organisational change and firm performance. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2002/14, OECD Publishing.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), pp. 77-86.
- Natalicchio, A., Messeni Petruzzelli, A., Cardinali, S., y Savino, T. (2018). Open innovation and the human resource dimension. *Management Decision*, 56(6), pp. 1271-1284.
- Neagoe, L. N., y Klein, V. M. (2009). Employee suggestion system (Kaizen Teian) the bottom-up approach for productivity improvement. *Control*, 10(3), pp. 26-27.
- Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), pp. 18-30.
- Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1977). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 6(1), pp. 36-76.
- Nijhof, A., Krabbendam, K., y Looise, J. C. (2002). Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees. *Technovation*, 22(11), pp. 675-683.
- Nikolaou, I., Vakola, M. y Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), pp. 666-679.
- Norbutus, D. K. (2007). *Exploring the experience of organizational transformation: Contrasting episodic change with continuous change*. Regent University.
- Nybakk, E., y Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *Revista Internacional de Gestión de la Innovación*, 16(2), pp. 1-30.
- Ohana, M. (2016). Voice, affective commitment and citizenship behavior in teams: The moderating role of neuroticism and intrinsic motivation. *British Journal of Management*, 27(1), pp. 97-115.
- Okan, M., Elmadag, A. B., y İdemen, E. (2020). Frontline employee age and customer mistreatment: a meta-analysis. *Journal of Services Marketing*, 35(1), pp. 98-115.
- Okumus, F., y Hemmington, N. (1998). Management of the change process in hotel companies: an investigation at unit level. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), pp. 363-374.
- Oldham, G. R., y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 607-634.
- Ordanini, A., y Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), pp. 3-23.
- Orfila-Sintes, F., y Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), pp. 380-394.
- Osterloh, M. y Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms (Motivación, transferencia de conocimientos y formas organizativas). *Organization Sciences*, 11(5), pp. 538-550.
- Ottenbacher, M., y Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelinstarred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, pp. 444-460.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), pp. 431-454.
- Ottenbacher, M. C., y Harrington, R. J. (2009). The product innovation process of quickservice restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, pp. 523-541.
- Park, I. J., Kim, P. B., Hai, S., y Zhang, X. (2021). What matters for employees' daily interpersonal behaviors? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), pp. 1210-1229.
- Patah, A. et al. (2009). An empirical investigation into the influences of psychological empowerment and overall job satisfaction on employee loyalty: the case of Malaysian front office receptionists. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 1(3), pp. 1-20.
- Peabody, D., y Goldberg L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), pp. 552-567.
- Peccei, R., y Rosenthal, P. (2000). Front-line responses to customer orientation programmes: a theoretical and empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), pp. 562-590.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., y Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), pp. 555-571.
- Perry-Smith, J. E., y Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), pp. 89-106.
- Pinto, L. H., Vieira, B. P., y Fernandes, T. M. (2020). 'Service with a piercing': Does it (really) influence guests' perceptions of attraction, confidence and competence of hospitality receptionists? *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102365.
- Powell, W. W., Koput, K. W., y Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation:

- Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 116-145.
- Presbitero, A., y Teng-Calleja, M. (2017). Employee proactivity in hotels undergoing organizational change and development. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4), pp. 401-421.
- Presenza, A. y Messeni Petruzzelli, A. (2019). Investigating business model innovation in Haute Cuisine. Role and behavior of chef-entrepreneurs. *International Journal of Hospitality Management*, 82, pp. 101-111.
- Presenza, A., Messeni Petruzzelli, A., y Sheehan, L. (2019). Innovation through tradition in hospitality. The Italian case of Albergo Diffuso. *Tourism Management*, 72, pp. 192-201.
- Pries-Heje, J., y Vinter, O. (2006). A framework for selecting change strategies in IT organizations. En *International Conference on Product Focused Software Process Improvement*, pp. 408-414. Heidelberg, Berlín: Springer.
- Pries-Heje, J., Carstensen, P. H., Johansen, J., y Vinter, O. (2018). Improving the Choice of Organizational Change Strategy. En *European Conference on Software Process Improvement*, pp. 83-94. Springer, Cham.
- Puspasari, N., Sukmawati, A., y Sumertajaya, I. M. (2017). Leadership style, organizational Communication, and employee participation to increase employee readiness in facing changes in business environment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), pp. 651-658.
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., y Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and metaanalytic review. *Personnel psychology*, 48(4), pp. 887-910.
- Radu, E., y Vasile, D. C. (2007). *Innovation in the hospitality industry*. Bucarest: Academia de Estudios Económicos.
- Raja, U., Johns, G., y Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), pp. 350-367.
- Rammstedt, B., y John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41(1), pp. 203-212.
- Rao, Y., Lao, L., y Liu, C. (2021). How do front-line employees make decisions on whether to hide their knowledge from co-workers in hospitality firms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), pp. 1532-1553.
- Rasca, L. (2018). Employee experience - An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea*, 19(S3), pp. 9-14.
- Rathi, N., y Lee, K. (2016). Emotional exhaustion and work attitudes: Moderating effect of personality among frontline hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), pp. 231-251.
- Raub, S., y Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 136-148.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice*, 3(1), pp. 95-119.
- Romero, I., y Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), pp. 178-189.
- Ropero-García, M. A. (2006). *Competencia en precios entre establecimientos turísticos en las islas Canarias y Baleares*. En IX Jornadas de Economía Aplicada, Jaén, España. Disponible en: <https://archivo.alde.es/encuentros.alde.es/anteriores/ixeea/trabajos/r/pdf/ropero.pdf>
- Rusly, F. H., Sun, P. Y. T., y Corner, J. L. (2015). Change readiness: creating understanding and capability for the knowledge acquisition process. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), pp. 1204-1223.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), pp. 450-461.
- Santarelli, E., y Sterlacchini, A. (1990). Innovation, formal vs. informal R&D, and firm size: Some evidence from Italian manufacturing firms. *Small Business Economics*, 2(3), pp. 223-228.
- Scarpello, V., y Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36(3), pp. 577-600.
- Schaarschmidt, M. (2016). Frontline employees' participation in service innovation implementation: The role of perceived external reputation. *European Management Journal*, 34(5), pp. 540-549.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., y Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), pp. 776-796.
- Scott, B., y Hascall, J. (2000). Inside or outside: The partnerships of internal and external consultants. En *International conference readings book*. Roma: Global Business and Technology Association.
- Shahreki, J., Ganesan, J. y Nguyen, T. (2020). Personality traits and individual performance: Test of the mediating role of motivation among top management. *International Journal of Governance and Ethics*, 14(3), pp. 225-249.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 483-503.
- Shalley, C. E., Zhou, J., y Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), pp. 933-958.
- Shaltoni, A. M., y Pinar, M. (2013). The Impact of Gender Similarity/ Dissimilarity on Perceptions of Service Quality: An Evidence from Jordanian Students. En *Conference of the International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), pp. 143-148.
- Simpson, P. M., Sigauw, J. A., y Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business*

- Research*, 59(10-11), pp. 1133-1141.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), pp. 15-34.
- Singh, K., Ang, S. H., y Leong, S. M. (2003). Increasing replication for knowledge accumulation in strategy research. *Journal of Management*, 29(4), pp. 533-549.
- Slåtten, T., y Mehmetoglu, M. (2011). What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), pp. 254-272.
- Smith, C. A., Organ, D. W., y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 653-663.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26(6-7), pp. 408-412.
- Smith, I. (2011). Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 32(1-2), pp. 111-128.
- Sobaih, A. E. E., y Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), pp. 319-343.
- Somech, A. y Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), pp. 649-659.
- Sørensen, F., Sundbo, J., y Mattsson, J. (2013). Organisational conditions for service encounter-based innovation. *Research Policy*, 42(8), pp. 1446-1456.
- Stamov-Roßnagel, C., y Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: a task level perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), pp. 459-478.
- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), pp. 574-592.
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., y Hultink, E. J. (2016). Success factors for service innovation: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), pp. 527-548.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., y De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), pp. 752-788.
- Sung, S. Y., y Choi, J. N. (2009). Do big five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(7), pp. 941-956.
- Sverke, M. et al. (2008). Employee participation in organizational change: Investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals. *German Journal of Human Resource Management*, 22(2), pp. 111-129.
- Szewczyk, K. (2019). Self-assessment of an organisation according to the polish quality award model on the example of an automotive company-self-assessment process, selected improvement actions. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, 24(1), pp. 48-57.
- Tajeddini, K., y Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp. 1119-1129.
- Tang, T. W., y Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp. 885-895.
- Tedone, A. M., y Bruk-Lee, V. (2021). Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *Revista Internacional de Análisis Organizativo*.
- Tesluk, P. E., y Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience (Hacia un modelo integrado de la experiencia laboral). *Personnel Psychology*, 51(2), pp. 321-355.
- Tian, Q. T., Song, Y., Kwan, H. K. y Li, X. (2019). Workplace gossip and frontline employees' proactive service performance. *The Service Industries Journal*, 39(1), pp. 25-42.
- Toivonen, M., y Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), pp. 887-902.
- Toor, A., Zafar, M. Z., y Hussain, T. (2018). Investigating Role of Gender on Frontline Employee Service Delivery: A Study of Pakistan's Bank Customers Behavioral Outcomes. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 11(2), pp. 439-455.
- Tushman, M. L., y O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8-29.
- Ugwu, K. E., Okoroji, L. I., y Chukwu, E. O. (2018). Participative decision making and employee performance in the hospitality industry: A study of selected Hotels in Owerri Metropolis, Imo State. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 4(1), pp. 57-70.
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), pp. 82-96.
- Van Baarle, S., Dolmans, S. A., Bobelyn, A. S. y Romme, A. G. L. (2021). Beyond command and control: Tensions arising from empowerment initiatives. *Organization Studies*, 42(4), pp. 531-553.
- Van Dijk, C., y Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), pp. 387-395.
- Vele, C. L., y Toader, D. C. (2016). Creating an organizational environment that supports creativity in order to increase efficiency. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 9(2), pp. 57-61.
- Verdinejad, F., Mokhtari Mughari, A., y Ghasemi, M. (2010).

- Organizational suggestion system in the era of holding by developing an innovative model: the case of bonyade ta avon holding in Iran (an applied model). *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), pp. 5-22.
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., y Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), pp. 466-480.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- Wang, X. et al. (2020). Does buyer-seller personality match enhance impulsive buying? A green marketing context. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(4), pp. 436-446.
- Web Tenerife (2019). *Turismo en Cifras (año 2019)*. Disponible en: <https://www.webtenerife.com/investigacion/situacion-turistica/turismo-cifras/?filter-year=2019>
- Weber, P. S. y Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), pp. 291-300.
- Weick, K. E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), pp. 361-386.
- Werr, A. y Styhre, A. (2002). Management consultants-friend or foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), pp. 43-66.
- Whiteley, A. M. (1995). *Managing change: A core values approach*. South Melbourne: Macmillan Education.
- Wilder, K. M., Collier, J. E. y Barnes, D. C. (2014). Tailoring to customers' needs: Understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees. *Journal of Service Research*, 17(4), pp. 446-459.
- Witell, L. et al. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), pp. 2863-2872.
- Wong, S., y Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), pp. 551-559.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. y Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293-321.
- Xiong, L., So, K. K. F., Wu, L. y King, C. (2019). Speaking up because it's my brand: Examining employee brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 83, pp. 274-282.
- Yan, L. y Zhou, X. (Diciembre de 2019). An Analysis of the Influencing Factors of the Hotel Staff's Suggestion Behavior. In 2019 *International Conference on Economic Management and Model Engineering (ICEMME)*(pp. 337-340). IEEE.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. R., y Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), pp. 267-287.
- Yang, J. T. (2004). Job-related knowledge sharing: comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), pp. 118-126.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), pp. 609-619.
- Yang, J. T. y Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), pp. 593-601.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, pp. 214-239.
- Yesil, S., y Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behaviour in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, pp. 540-551.
- Yoon, H. J., Sung, S. Y. y Choi, J. N. (2015). Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(7), pp. 1161-1179.
- Zare, M. y Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), pp. 30-51.
- Zhang, W., Xu, F. y Sun, B. (2020). Are open individuals more creative? The interaction effects of leadership factors on creativity. *Personality and Individual Differences*, 163, 110078.
- Zhou, J., y Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. En J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. 165-217. Greenwich, CT: JAI Press.



ANEXO

(1) N.º de cuestionario: ___

ENCUESTA A RECEPCIONISTAS DE HOTELES DE 3, 4 Y 5 ESTRELLAS DEL NORTE DE TENERIFE

Las respuestas a este cuestionario serán estrictamente confidenciales. No existen respuestas buenas o malas, sino distintas realidades que se desean conocer. Muchas gracias por su colaboración.

A continuación, se plantea una serie de preguntas sobre ciertos aspectos de su trabajo. Por favor, responda en las columnas redondeando el número de la opción que mejor se ajuste a lo que considere, teniendo en cuenta que 1 significa que está en total desacuerdo/ ninguno/ nunca/ bajo cumplimiento/ nada buena/ nada, y 7 que está en total acuerdo/ mucho/ constantemente/ alto cumplimiento/ muy buena.

(2) Número aproximado de sugerencias que ha propuesto en el último mes sugerencias
(3) Número aproximado de sugerencias que ha propuesto en el último mes y que se han implementado sugerencias implementadas
(4) Número aproximado de sugerencias que ha propuesto en el último mes, que se han implementado y se consideran exitosas sugerencias implementadas y exitosas

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
(5) Me considero una persona creativa	1	2	3	4	5	6	7	
(6) Me gustan las novedades y salirme de la rutina cuando hago una actividad	1	2	3	4	5	6	7	
(7) Me considero una persona ingeniosa y con recursos	1	2	3	4	5	6	7	
(8) Tengo ideas originales y sorprendentes	1	2	3	4	5	6	7	
(9) Tengo ideas valiosas, lógicas, útiles y comprensibles	1	2	3	4	5	6	7	
(10) La aplicación de mis ideas consigue resultados complejos, elegantes y bien hechos	1	2	3	4	5	6	7	
(11) Valoro positivamente el hacer sugerencias	1	2	3	4	5	6	7	
(12) Estoy muy motivado/a para hacer sugerencias siempre que se permita	1	2	3	4	5	6	7	
(13) Creo que para mejorar el rendimiento es importante que los empleados hagan sugerencias	1	2	3	4	5	6	7	
(14) Prefiero que los empleados hagan sugerencias a que los jefes nos digan siempre lo que hay que hacer	1	2	3	4	5	6	7	

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
(15) Para asuntos que pueden tener consecuencias serias, expreso mis opiniones honestamente aún cuando otros puedan estar en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7
(16) A menudo motivo a otros a expresar sus ideas y opiniones	1	2	3	4	5	6	7
(17) Animo a otros a probar nuevas y más efectivas formas de hacer su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
(18) Animo a mis compañeros indecisos o callados a expresar sus opiniones, ya que de otra manera no hubiesen hablado	1	2	3	4	5	6	7
(19) Frecuentemente comunico a mis compañeros de trabajo sugerencias sobre cómo el grupo puede mejorar	1	2	3	4	5	6	7
(20) Trabajo para sobrepasar lo que espera un cliente	1	2	3	4	5	6	7
(21) Siempre ayudo a mis compañeros cuando lo necesitan	1	2	3	4	5	6	7
(22) Me siento responsable del éxito de esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
(23) Tengo una actitud resolutiva en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
(24) Trato a todos los compañeros con respeto	1	2	3	4	5	6	7

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
(25) Creo que con nuestras acciones y decisiones influimos decididamente en lo que nos ocurre en la vida	1	2	3	4	5	6	7
(26) Creo que la suerte influye decididamente en lo que nos ocurre en la vida	1	2	3	4	5	6	7
(27) Creo que las acciones y decisiones de otros influyen decididamente en lo que nos ocurre en la vida	1	2	3	4	5	6	7
(28) Tengo confianza en que mis habilidades o capacidades igualen o excedan las de mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7
(29) Mis conocimientos me permiten confiar en que puedo hacer buenas sugerencias en este departamento	1	2	3	4	5	6	7
(30) Estoy seguro de que mis sugerencias serían buenas	1	2	3	4	5	6	7

	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo						
(31) El equipo de este departamento está unido en el intento de alcanzar su objetivo de rendimiento	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(32) En este departamento, todo el mundo intenta ayudar si alguno tiene problemas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(33) Los miembros de este departamento se comunican con libertad sobre lo que tiene que hacer cada uno	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(34) La innovación está presente en esta empresa y no es simplemente una palabra	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(35) Nuestros altos directivos son capaces de transmitir de forma eficaz el mensaje de innovación en toda la organización	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(36) Tenemos una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(37) La innovación es un valor fundamental en esta organización	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo						
(38) Me considero una persona reservada	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(39) Me considero una persona que confía fácilmente en los demás	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(40) Me considero una persona que tiende a ser perezosa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(41) Me considero una persona relajada, manejo bien el estrés	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(42) Me considero una persona extrovertida, sociable	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(43) Me considero como alguien que tiende a encontrar faltas en los demás	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(44) Me veo como alguien que hace un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(45) Me veo a mí mismo como alguien que se pone nervioso fácilmente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(46) Me considero una persona con una imaginación activa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
(47) Me considero una persona con interés artístico	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	Ninguno							Muchos						
(48) En el último mes, ¿los clientes le han planteado a usted quejas o comentarios para mejorar el servicio?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo							
(49) En esta empresa, la información sobre el trabajo solo se comparte entre los jefes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Con frecuencia, discutimos entre nosotros temas sobre la realización del trabajo

	Nunca			Constantemente			
(50) ¿Deja su jefe participar a sus subordinados en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5	6	7
(51) ¿Recompensa su jefe de alguna forma a sus subordinados cuando hacen buenas sugerencias?	1	2	3	4	5	6	7

	Bajo cumplimiento				Alto cumplimiento		
(52) ¿Se cumplen estrictamente las condiciones laborales de su contrato de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7

	Nada buenas				Muy buenas		
(53) ¿Son buenas sus condiciones laborales?	1	2	3	4	5	6	7

	Nada				Mucho		
(54) ¿En qué grado se identifica usted con esta empresa y sus objetivos?	1	2	3	4	5	6	7
(55) ¿En qué grado desea usted seguir trabajando en esta empresa?	1	2	3	4	5	6	7
(56) ¿Considera usted que en su empresa las sugerencias propuestas por los empleados son escuchadas/ atendidas?	1	2	3	4	5	6	7
(57) ¿Considera usted que en su empresa las sugerencias propuestas por los empleados se comentan con ellos para evaluar su validez?	1	2	3	4	5	6	7
(58) ¿Considera usted que sus sugerencias son innovadoras?	1	2	3	4	5	6	7
(59) En general, ¿está satisfecho con su trabajo?	1	2	3	4	5	6	7

DATOS DEL ENCUESTADO

(60) 1. Sexo: Hombre Mujer

(61) 2. Edad:

(62) 3. Nivel de estudios terminados:

Sin estudios Primarios Bachillerato Universitarios Universitarios superiores (Máster/Doctorado)

(63) 4. Número de años trabajando como recepcionista: años

(64) 5. Número de años trabajando como recepcionista en esta empresa: años

(65) 6. Salario mensual medio: euros

Comité Técnico-Científico:

Felio J. Bauzá Martorell. Catedrático de universidad de Derecho Administrativo de la Universitat de les Illes Balears.

Francisco Javier Melgosa Arcos. Profesor titular de universidad de Derecho Administrativo de la Universidad de Salamanca.

José Antonio Fraiz Brea. Catedrático de Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Vigo.

Copyright de IFEMA MADRID – FITUR Año de edición: julio, 2024

ifema.es

