

Vectores de innovación sustentable

Organizaciones y destinos turísticos inteligentes

Elva Esther Vargas Martínez
Arlén Sánchez Valdés
Alejandro Delgado Cruz
Coords.



México, 2022



Vectores de innovación sustentable : organizaciones y destinos turísticos inteligentes / Elva Esther Vargas Martínez, Arlén Sánchez Valdés, Alejandro Delgado Cruz, coords.

1ª ed.

Toluca, Estado de México : Universidad Autónoma del Estado de México : Ediciones y Gráficos Eón, 2022.

168 p ; 25 cm.

ISBN 978-607-633-514-7 (UAEM)

ISBN 978-607-8732-80-7 (EÓN)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Turismo sustentable -- Siglo XXI.
2. Innovaciones en Turismo -- Siglo XXI.
3. Turismo sustentable -- Aspectos económicos -- América Latina.

I. Vargas Martínez, Elva Esther, coord.

II. Sánchez Valdés, Arlén, coord.

III. Delgado Cruz, Alejandro, coord..

IV. Título.

G156.5.S87 V449 2022

Vectores de innovación sustentable. Organizaciones y destinos turísticos inteligentes

Libro sometido a sistema antiplagio y publicado con la previa revisión y aprobación de pares doble ciego externos que forman parte del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Expediente de proceso editorial 314/12/2021, Dirección de Difusión y Promoción de la Investigación y los Estudios Avanzados, adscrita a la Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados de la UAEM.

Elva Esther Vargas Martínez

Arlén Sánchez Valdés

Alejandro Delgado Cruz

Coords.

Primera edición: julio, 2022

ISBN 978-607-633-515-4 (impreso UAEM)

ISBN 978-607-633-514-7 (PDF UAEM)

ISBN 978-607-8732-79-1 (impreso Eón)

ISBN 978-607-8732-80-7 (PDF Eón)

D. R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Instituto Literario núm. 100 Ote.

C. P. 50000, Toluca, Estado de México

<http://www.uaemex.mx>

© Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.

Av. México-Coyoacán, núm. 421

Colonia Xoco, Alcaldía Benito Juárez

México, D.F., C.P. 03330

Tels.: 55 5604 1204

administracion@edicioneon.com.mx

www.edicioneon.com.mx

Por características tipográficas y de diseño

Esta edición y sus características son propiedad de la Universidad Autónoma del Estado de México y Ediciones y Gráficos Eón S.A de C.V.

El contenido de esta publicación es responsabilidad de los autores.



Esta obra queda sujeta a una licencia *Creative Commons* Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional. Puede ser utilizada con fines educativos, informativos o culturales, ya que permite a otros sólo descargar sus obras y compartirlas con otros siempre y cuando den crédito, pero no pueden cambiarlas de forma alguna ni usarlas de manera comercial. Disponible para su descarga en acceso abierto en <http://ri.uaemex.mx>.

Hecho en México / *Made in Mexico*

Índice

Prólogo	9
<i>César Miguel Maldonado Alcudia</i>	
Introducción	13
Primera parte	
Organizaciones Turísticas	
Capítulo 1	
Innovación sustentable en las organizaciones turísticas	19
<i>Alejandro Delgado Cruz</i>	
Capítulo 2	
Hacia el desarrollo de organizaciones turísticas inteligentes	39
<i>Elva Esther Vargas Martínez</i>	
Capítulo 3	
ADN organizacional e innovación sustentable: una aproximación para las empresas turísticas	55
<i>Arlén Sánchez Valdés</i>	
Capítulo 4	
Capacidad de absorción en las organizaciones turísticas, ¿clave para la innovación sustentable?	67
<i>Rosa María Nava Rogel</i>	
<i>María del Rosario Demuner Flores</i>	

Capítulo 5	
Inteligencia de negocios y tecnologías emergentes	97
<i>Juan Manuel Montes Hincapié</i>	

Segunda Parte
Destinos Turísticos

Capítulo 6	
Destinos turísticos inteligentes: una propuesta desde los vectores de la sustentabilidad crítica	115
<i>Marcelino Castillo Nechar</i>	

Capítulo 7	
Capacidades colectivas y redes de políticas públicas en la conformación de destinos turísticos sustentables	135
<i>Graciela Cruz Jiménez</i>	

Capítulo 8	
Cooperación e innovación para la sustentabilidad ambiental en los destinos inteligentes	149
<i>Judith Alejandra Velázquez Castro</i>	
<i>Erika Cruz Coria</i>	
<i>Abraham Briones Juárez</i>	

Autores	163
---------	-----

CAPÍTULO 2

HACIA EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS INTELIGENTES

Elva Esther Vargas Martínez

Introducción

En los últimos años, la industria turística ha iniciado un proceso de transformación a partir de los grandes cambios económicos, sociales, culturales, ambientales y, sobre todo, tecnológicos que han acontecido en el planeta. No obstante, este proceso de renovación se ha acelerado por la llegada del Covid-19 (enfermedad provocada por el SARS CoV 2). A partir de este momento, se puede hablar del turismo antes y después de la pandemia.

En ese sentido, la creciente adopción de tecnologías digitales está transformando el mundo y, en esta etapa de contingencia, la innovación tecnológica parece estar más presente en la sociedad la cual se adhiere a ella como nunca antes. Es la oportunidad de integrarla en los negocios, la política, la educación y la vida misma, consolidando lo que se ha denominado la economía digital (Fundación Orange, 2016).

Por ello, el sector turístico requiere un aprendizaje hacia modelos de gestión diferentes que lo lleven a construir estructuras más sólidas en torno no sólo a la tecnología, sino también a una cultura humanista necesaria en la actualidad, y con los principios de la sustentabilidad que evidentemente generen organizaciones adaptativas, pero también proyectivas, capaces de concebir de manera endógena, pero también co-edificadoras del entorno turístico, pensando como ecosistemas abiertos, creativos y ágiles frente a los cambios ecológicos y sociales.

El sector turístico también se encuentra en la búsqueda de la innovación que le permita ofrecer servicios más especializados, con una comercialización más perso-

nalizada tratando de sorprender al turista con verdaderas experiencias. Para lograrlo, debe generar estrategias más abiertas con una visión global y eliminar las estructuras organizativas convencionales, redefiniendo su cadena de valor y encontrando los talentos creativos para su propia transformación.

Por lo anterior, este capítulo pretende reconocer aquellos elementos que dan forma a las organizaciones inteligentes en el sector turístico, cuáles son los fundamentos que las soportan y qué tan próximos estamos para poder constituir estas organizaciones. En ese tenor, con base en los autores clásicos y contemporáneos se planteó cómo se concibe el objeto de estudio, cuáles son los antecedentes del concepto y sus delimitaciones teóricas de forma concreta, analizando la relevancia del constructo teórico-conceptual para las empresas turísticas.

El capítulo mantiene una estructura de tres apartados: la primera parte del significado y concepción de inteligencia en las organizaciones; la segunda bosqueja las organizaciones inteligentes en el ámbito turístico, delimitando categorías teóricas conceptuales; finalmente, se presentan las conclusiones donde se rescatan los elementos para avanzar de una organización turística convencional a una organización turística inteligente.

Inteligencia y organizaciones

Para hablar de inteligencia es necesario rescatar las palabras del filósofo José Antonio Marina (2004), quien menciona que la inteligencia fracasa cuando se es incapaz de ajustarse a la realidad, cuando se eligen metas disparatadas o cuando se empeñan en usar medios ineficaces. Pero más aún: “la inteligencia es un arma de doble filo que mal usada puede convertirse en estupidez si se dispara en marcos que no corresponden” (p. 21). Aunque el autor se refería a la inteligencia humana cuando escribía su artículo, su pensamiento encaja perfectamente cuando se habla de organizaciones, puesto que el término de inteligencia ha ido permeando en las estructuras empresariales hasta llegar al origen de las organizaciones inteligentes. Como sucede con la inteligencia de las personas, las organizaciones mantienen diversas capacidades que les permiten aprender, gestionar conocimiento y tomar decisiones para afrontar los turbulentos cambios del mercado (FEDCAP, 2018).

La inteligencia dentro de las organizaciones no es reciente, sin embargo, durante las últimas décadas adquirió importancia por la gran cantidad de información y de datos que se tienen disponibles y que requieren ser analizados para la eficiente toma de decisiones (Anderson & Simester, 2011), además de la creciente necesidad de desarrollar capacidades empresariales para responder ágilmente a las nuevas condiciones del mercado.

Para el caso del sector turístico, Korte *et al.*, (2013) refieren que la inteligencia se integró a las aerolíneas y la hotelería en la década de los ochenta, para conducir información de los clientes y lograr productos y servicios de acuerdo con sus necesidades.

La inteligencia integrada a las organizaciones es producto de una gran cantidad de conceptos derivados de variadas disciplinas. Desde el enfoque psicológico, resulta interesante rescatar la teoría triárquica de la inteligencia de Sternberg (1984), quien plantea tres tipos de inteligencia: una analítica o componencial, que supone la capacidad de captar, almacenar, modificar y trabajar con la información, en su relación con lo interno; una segunda contextual, que es la relación con el mundo externo y permite la adaptación al entorno aprovechando las ventajas y minimizando las debilidades. Y una tercera, experiencial, que permite integrar la información y aprender desde la experiencia. En su tesis, Sternberg define la inteligencia desde un mundo real, en términos del comportamiento del entorno; la relevancia (lo que es importante, la cultura, las tareas); la intencionalidad (dirigida hacia objetivos); la adaptación (en términos de un ajuste satisfactorio); la formación (que implica dar forma al entorno) y la selección (la cual implica una clasificación activa de los ambientes); es decir, de las alternativas disponibles para la solución.

Haber (2015), por su parte, la concibe como una capacidad que la organización debe desarrollar para la adaptación al entorno, la creación del uso del conocimiento y uso de la información, lo que la llevará a una buena toma de decisiones al posibilitar la innovación, acertado desempeño estratégico y creación de ventajas competitivas. En esta concepción de inteligencia organizacional se visualizan elementos como la cultura, el liderazgo, la gestión del talento humano y del capital intelectual (Rodríguez, 2016).

Pero una visión más es la de base tecnológica, en la que la inteligencia ha permitido a las organizaciones una transformación digital, adoptando métodos de última generación como *Big Data*, *Cloud Intelligence*, *Internet of Things*, *Mobility*, entre otras (Adamczewski, 2017). El término Inteligencia de Negocios (*Business Intelligence*) aparece como una innovación tecnológica y organizativa para la toma de decisiones, ya que se caracteriza por reunir y transformar los datos en información y luego en aprendizaje (Singh & Vardham, 2014). No obstante, la tecnología debe verse como una herramienta y no como un fin en sí mismo; el capital humano, el liderazgo, la cultura, la gestión de la calidad y la estrategia complementan e integran totalmente un sistema de inteligencia (Heang & Mohan, 2015).

Los hoteles están utilizando la inteligencia de negocios para mejorar sus procesos de fidelidad y lealtad con los clientes. Estudios han demostrado que es mucho más efectivo que los programas de puntos o las tarjetas de descuentos que manejan las grandes cadenas hoteleras. La minería de datos ha facilitado el manejo de la información para mejorar sus tarifas, operaciones en tiempo real y tasas de ocupación, lo que permite otorgar más valor al cliente. De igual forma, ha permitido a la industria

turística capturar tendencias de una manera más precisa (Kimball & Ross, 2016; Korte *et al.*, 2013; Mariani *et al.*, 2018).

Los enfoques de este tipo integran al conocimiento como un factor clave y estratégico para las empresas de cualquier sector, y en ese sentido se observa como una categoría estrechamente relacionada con la información y el procesamiento de datos (Skowron-Grabowska *et al.*, 2019); de tal forma que la inteligencia hace su trabajo seleccionando, clasificando, comparando y analizando los datos en un contexto determinado, es decir, para su uso y aplicación en un campo como puede ser el turismo.

Un enfoque cercano a los desafíos sociales y ambientales que se viven hoy en día es la visión sustentable. La sustentabilidad y la inteligencia mantienen una estrecha relación conceptual, considerando que la primera está implícita en la segunda (Perles & Ivars, 2018); esto es, una organización inteligente no puede deteriorar el ambiente ni hacer a un lado las necesidades básicas de sus empleados, tolerar actos de discriminación (Schvarstein, 2003) o ser insensible frente a los problemas, como los que se viven por la contingencia sanitaria.

En ese sentido, la sustentabilidad en las organizaciones pretende alcanzar un estado de bienestar para todos sus interesados. Igualmente, a través de la implementación de prácticas y tecnologías verdes, tratan de cumplir con su responsabilidad ambiental y social en el sector turístico (Vargas, 2015). Empero, los estudios sobre inteligencia y sustentabilidad son escasos, por lo que algunos autores buscan encontrar cómo a través de la inteligencia emocional se puede incidir en un consumo responsable, en el desarrollo de políticas ambientales o en el aumento del compromiso empresarial con su entorno. Así también, la inteligencia de negocios ofrece una vía para la información y el monitoreo de indicadores socioambientales en las organizaciones; sin embargo, existen estudios que, de la misma manera, identifican que los proyectos fracasan por construirse bajo un esquema totalmente técnico e instrumentalista. En ese tenor, se analizan categorías como el liderazgo de alto nivel, la estructura de gobierno y los mecanismos organizacionales, que influyen para que estos proyectos de inteligencia contribuyan a la sustentabilidad en el contexto empresarial (Petrini & Pozzebon, 2009).

Por eso ahora se habla de que las empresas deben invertir en un capital de inteligencia, un activo que permita identificar y activar las oportunidades de crecimiento, mapear el desempeño de cada una de las áreas de la organización, siempre en la mira de prever cómo se enfrentarán los cambios del entorno (Kollman & Curry, 2019).

Asimismo, la investigación resulta ser cada vez más importante entre las organizaciones, ya que los dirigentes se enfrentan a una gran cantidad de datos e información; en ese sentido, deben existir en ellos competencias analíticas, pero también resulta importante realizar experimentos manipulando ciertas variables que permitan identificar comportamientos al introducir diversas estrategias. Más aún, Anderson &

Simester (2011) señalan que los gestores de empresas deben pensar como un científico, experimentando con grupos de control y mecanismos de retroalimentación; las organizaciones que logren adoptar este enfoque de prueba y aprendizaje tienen mayor oportunidad de fomentar la innovación y la competitividad.

Hacia el diseño de organizaciones inteligentes en el turismo

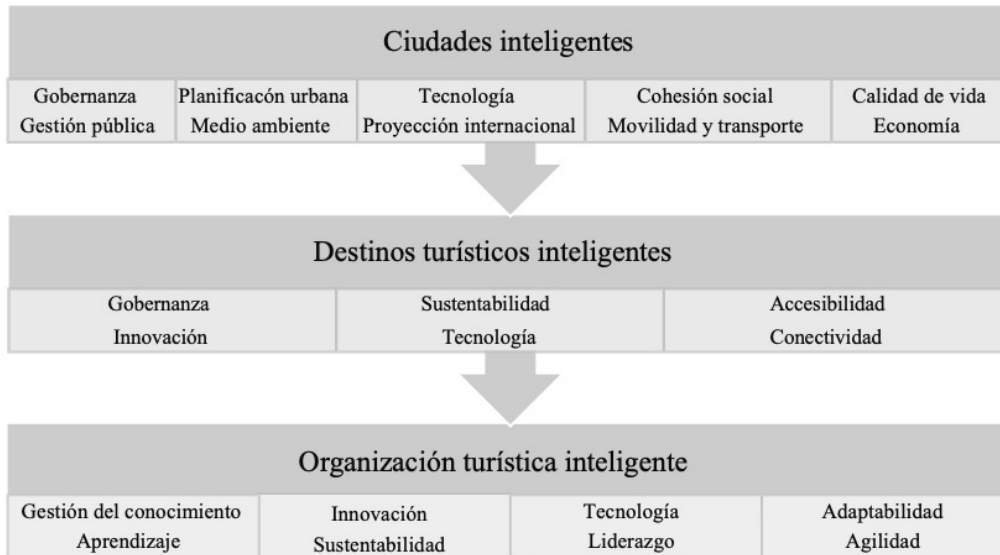
La inteligencia parece estar permeando en todos los ámbitos y el turismo no es la excepción. Los destinos turísticos inteligentes surgen a partir del término de territorios o ciudades inteligentes, un concepto que aparece en la última década del siglo pasado y que se soporta por la integración de aspectos como la competitividad económica, la cohesión y el desarrollo social, la sustentabilidad y la alta calidad de vida de los habitantes de un espacio geográfico, donde la tecnología y la innovación resultan ser importantes elementos que se ponen en juego para su desarrollo exitoso (Boes *et al.*, 2015).

De acuerdo con la Sociedad de la Información a la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A., “un destino turístico inteligente es aquel que facilita la interacción del turista o visitante con el entorno natural, cultural y social, y cuya oferta está integrada por productos y servicios turísticos que se experimentan en el destino” (SEGITTUR, 2019). Pero además, es un espacio innovador, con infraestructura tecnológica de vanguardia y con un sistema de inteligencia que permite la identificación y análisis de información para la mejor toma de decisiones de todos los actores involucrados, a fin de mejorar las experiencias turísticas de los visitantes (López *et al.*, 2015). Pero tal como lo aclara Lamsfus *et al.* (2015), el destino turístico inteligente debe buscar la comprensión más profunda sobre el significado de la movilidad humana, como es la práctica del turismo, y se caracteriza también por incluir procesos de creación de organizaciones de aprendizaje y ecosistemas innovadores (Komminos, 2015, p. 21, en Parada, 2017).

Entonces, desde la evolución de las ciudades y destinos hasta la generación de organizaciones inteligentes, se pueden observar aquellos atributos que han resultado de un proceso de adaptación y trabajo colaborativo entre los diversos agentes involucrados y que supone el modelo en adopción (véase Figura 3).

En este sentido, las organizaciones que integran el sector turístico ponen a disposición del turista una serie de servicios que complementarán su experiencia alrededor del destino y sus atractivos naturales y culturales; en consecuencia, las organizaciones deben ser parte de este nuevo modelo de gestión de alto valor sustentable.

Figura 3
Características de las ciudades, destinos y organizaciones inteligentes



Fuente: Elaboración propia (2020).

Las organizaciones inteligentes son definidas bajo diferentes términos; la Tabla 3 concentra algunas definiciones que las conforman. Los constructos conceptuales ahí planteados no están muy alejados unos de otros a pesar de los años; tres aspectos se pueden rescatar de ellos: el aprendizaje, la adaptabilidad y la gestión y creación del conocimiento.

Tabla 3
Conceptos de organizaciones inteligentes

<i>Autor(es)</i>	<i>Concepto</i>
Quinn (1992)	La organización inteligente transforma los recursos intelectuales en productos de servicio y los integra en una forma más útil para ciertos clientes.
Choo (1999)	Una organización de aprendizaje que es hábil para crear, adquirir, organizar y compartir conocimientos, que lo lleve a diseñar su comportamiento.
León <i>et al.</i> (2003)	Son aquellas organizaciones capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir, sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear.
Demicheli (2008)	Instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte.

Continúa...

<i>Autor(es)</i>	<i>Concepto</i>
Deiser (2009)	La organización inteligente se describe como un paradigma innovador de aprendizaje corporativo.
Senge (2010)	Son organizaciones donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en las que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas.
Chávez & Torres (2012)	Aquellas empresas que aprenden porque centran la atención en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que les permitan adaptarse proactivamente a un entorno cambiante.
Rodríguez (2016)	Una organización inteligente es aquella que utiliza de forma intensiva información y conocimiento individual y organizacional favoreciendo el aprendizaje, la creación de conocimiento y la toma de decisiones para alcanzar de forma óptima su proyección estratégica, adaptarse rápidamente a los cambios de su ambiente externo e interno, satisfacer plenamente las necesidades de sus consumidores/mercado, obtener beneficios y generar fortalezas que le permitan ser más competitiva y bien posicionada en su contexto de actuación.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los autores citados.

Senge (2010) es uno de los primeros autores en hablar sobre organizaciones inteligentes; su noción la hace desde una visión sistémica, asumiendo que existen cinco disciplinas que le dan forma como tal. El paradigma de Senge está orientado hacia el comportamiento y visión de los integrantes de las organizaciones; la necesidad de transformarlas se centra en el aprendizaje, el trabajo en equipo y la innovación. La primera disciplina de dominio personal son las raíces de la empresa, su cultura y el impulso para que su gente crezca; genera compromiso entre los individuos y la organización, provocando el deseo de aprender. La segunda, los modelos mentales, son supuestos que influyen en el modo de ver las cosas; la organización debe provocar el cambio hacia lo interno de la entidad, haciendo a las personas más críticas y reflexivas, permitiéndose el escrutinio y la adopción de nuevas ideas para crear e innovar. La tercera es la construcción de una visión compartida que supone aptitudes de visiones de futuro en conjunto con su líder. Una cuarta es el aprendizaje en equipo, el cual inicia con el diálogo, dejando a un lado el individualismo para lograr un auténtico aprendizaje conjunto. Finalmente, la quinta disciplina es el pensamiento sistémico, que permite la construcción de una nueva realidad; es la posibilidad de unir al equipo y la filosofía empresarial.

Años más adelante, aparecieron textos que trataron las diferencias entre las organizaciones convencionales que basaban su éxito financiero en la solvencia de su capital

material y aquellas denominadas como inteligentes, que ante los cambios del entorno ya observaban la tendencia de desarrollar e invertir en el talento humano (Quinn, 1992; Pinchot & Pinchot, 1995; Matheson & Matheson, 1997). Quinn (1992) señaló que una ventaja competitiva verdaderamente sostenible en el tiempo generalmente procede del desarrollo de un conjunto de habilidades, factores de experiencia, capacidades innovadoras, conocimientos técnicos, comprensión del mercado, bases de datos o sistemas de distribución de información, y todas las actividades de servicio que la competencia no puede copiar o superar; así empezó a concebir un nuevo tipo de organización.

Pinchot & Pinchot (1995), por su parte, consideraron que las organizaciones inteligentes (OI) debían diseñar estrategias para garantizar la responsabilidad de las comunidades en el lugar de trabajo, integrando el desarrollo de redes de aprendizaje voluntario donde la democracia, la igualdad, la diversidad y la libertad permitan la construcción de valores en los equipos laborales. En la misma línea, Matheson & Matheson (1997) mencionaron que una OI debía seguir principios basados en el capital humano, apuntando nuevamente a la creación de valores, la toma de decisiones disciplinada, un flujo de información abierta, el pensamiento estratégico, el aprendizaje continuo y el manejo de la incertidumbre, entre otros.

Ya en la era de la información y el conocimiento, las OI se construyeron a partir de cuatro pilares: la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación, la inteligencia colectiva y la inteligencia social (Hernández, 2010). Con ello se le otorga relevancia al conocimiento, ya que mantiene una relación directa con la base tecnológica, la innovación y el aprendizaje; primeramente porque ayuda a las empresas a adaptarse más rápidamente a los cambios y tomar decisiones de una manera más eficiente (Angulo, 2017); y después porque a través de los procesos de aprendizaje se logra la creación de nuevos conocimientos, donde la tecnología resulta ser la base de la información (Robles, 2005).

El aprendizaje es una característica innata de la OI, es decir, una organización que aprende, puede mejorar su desempeño y aumentar su competitividad. El aprendizaje fortalece los procesos estratégicos en los distintos niveles de la cadena de valor (Dyduch & Bratnicki, 2016). En las organizaciones turísticas contar con esta capacidad permite mejorar los modelos de negocios tradicionales incorporando factores de carácter no intelectual como el aprendizaje emocional, la responsabilidad social o la ética empresarial; pero aun el aprendizaje ayuda a optimizar las dimensiones que tienen que ver con los servicios al cliente, aumentando su eficiencia y eficacia. Así, las empresas turísticas pueden generar recursos intangibles a través del aprendizaje, transformando su cultura organizacional donde los colaboradores enriquecen sus experiencias y aumentan sus conocimientos.

Las organizaciones inteligentes se apoyan en la gestión del conocimiento para desarrollar capacidades para generarlo, almacenarlo y transferirlo; aprendiendo a nivel individual y grupal; aprovechando a los trabajadores talentosos y expertos; diseñando

e implementando estrategias de desarrollo empresarial, capacidades de adaptación y de nuevos conocimientos; no olvidando que el conocimiento como recurso requiere ser apropiado, desarrollado y protegido (Skowron-Grabowska *et al.*, 2019).

La gestión del conocimiento asociada a las organizaciones inteligentes ha sido estudiada por diversos autores (Skowron-Grabowska *et al.*, 2019; Adamczewski, 2017; Rodríguez, 2016; Chávez & Torres, 2012), en sus pesquisas se hace evidente su implicación, primero con las personas, quienes son las generadoras de conocimiento; segundo, con las herramientas tecnológicas proveedoras de información; tercero, con las prácticas organizacionales donde se determina su aplicación; y cuarto, a través de una adecuada coordinación para colaborar e interactuar entre sus miembros (Chávez & Torres, 2012).

Así entonces la organización inteligente debe disponer de conocimiento en todos los niveles de la estructura organizacional que le permita desarrollar capacidad de adaptación y reconversión de patrones culturales hacia nuevos conocimientos, fomentando la innovación y la creatividad. Aquí es donde la inteligencia colectiva¹ adquiere importancia, ya que permite que los integrantes de la organización obtengan diversos tipos de conocimiento, experiencia, habilidades e información que los lleve de una forma conjunta a tomar decisiones y lograr la transformación de la empresa. En las organizaciones inteligentes lo que hace la diferencia del trabajo en colectivo y en equipo es la función del líder, ya que las estructuras organizacionales necesitan actos de coordinación para convertirse en funcionales, por tal motivo el liderazgo representa un elemento crucial para coordinar las acciones. Así que lo que vale la pena no es cómo se organizan los diversos agentes de forma individual, sino cómo funcionan sus acciones conjuntamente y de forma armónica hacia una meta en común (Runsten, 2017).

La adaptación es otra categoría subyacente de las organizaciones inteligentes. Frente a un mercado cambiante como el turismo, esta capacidad debe ser desarrollada por las organizaciones del sector, ya que existe una amplia movilidad de turistas en busca de nuevas experiencias, lo que hace compleja la actividad y genera un ambiente de incertidumbre. Esta capacidad de adaptarse y reaccionar rápidamente a las condiciones impredecibles requiere una respuesta ágil por parte de cada uno de sus elementos, como las personas, las estrategias, las tecnologías, la forma de gestionar la empresa; es decir, ser veloz y flexible.

¹ Rusten (2017) rescata variados significados para la inteligencia colectiva desde su aparición en los textos académicos, logrando definirla como el grado de capacidad de dos o más seres vivos para superar los desafíos mediante la agregación de información procesada individualmente, por lo que todos los actores siguen reglas idénticas de cómo participar en el colectivo (Rusten, 2017, p. 11). También realiza una diferencia con la inteligencia en equipo que se manifiesta en las organizaciones, aclarando que en esta segunda no se siguen reglas completamente idénticas para participar; por lo tanto, los colectivos deben poseer una capacidad no sólo cognitiva sino comunicativa y colaborativa que les permita, a través de su experiencia, perspectiva y conocimiento, una interpretación más cercana de la realidad que se pretende modificar.

Schwaninger (2001) menciona cuatro tipos de adaptación: aquella que se da en función de estímulos externos; la que incide y da forma a su entorno; las capacidades de encontrar un nuevo entorno para reconfigurarse de acuerdo con las tendencias; y la de contribuir de manera positiva al desarrollo del espacio donde se encuentra. De acuerdo con lo anterior, Mikuta (2008) clarifica esta característica distintiva de la OI, que no sólo debe observarse como una adaptación a los cambios del entorno o a su anticipación para lograr la supervivencia, sino que tiene que ver con su configuración, tratando de operar en el mercado turístico y ocupar una posición clave. Por ello, es necesario construir prestigio y reputación empresarial que permita liderar las redes organizacionales, para que los esfuerzos no estén aislados y se reduzcan los recursos financieros. De tal forma que las relaciones interorganizacionales permiten llevar los servicios al turista de una forma rápida y eficaz, utilizando todos los recursos existentes, cooperando interna y externamente (Olak, 2017).

En principio, todas las características anteriores definen a la OI; no obstante, es necesaria una capacidad ligada al compromiso y responsabilidad social y ecológica en su operación (Schvarstein, 2003). Una perspectiva que en su versión más amplia pretenda un crecimiento socialmente deseable, ambientalmente factible y económicamente viable (Vargas, 2015). Transitar hacia una organización inteligente y sustentable implica darle fuerza a la transparencia; gestionar los riesgos y las oportunidades económicas, ecológicas y sociales; generar marcos de gobernanza; crear nuevas posibilidades de negocios a través de la ecoinnovación, lo que aumenta el prestigio de la empresa y mejora la rentabilidad; atraer inversiones verdes; delinear una cadena de suministro proactivo y colaborativo, con cumplimiento de la normatividad, e informar las acciones realizadas con claridad y veracidad (Schneider, 2019).

Las consideraciones expuestas anteriormente permiten concebir que la OI mantiene un carácter multidimensional que ofrece formas apropiadas de reacción frente a ciertas situaciones resultado de un fenómeno o evento identificable.

En el campo del turismo, la industria está destinada a la satisfacción del cliente. Por ello, cada uno de los servicios que se ofrecen deben poseer el valor de la novedad; en ese sentido, las organizaciones turísticas inteligentes (OTI) fomentan el potencial innovador de sus colaboradores. Uno de los recursos más importantes en estas empresas son las personas que la integran, por lo cual se preparan rutas individuales que ayuden a formarlas para mejorar el trabajo colectivo. Así también, cuando se genera confianza entre los empleados, se va construyendo una nueva cultura organizacional que provoca en ellos un cambio mental independientemente de la función que desempeñen, logrando el desarrollo del capital intelectual. Las organizaciones turísticas deben empezar a invertir en aspectos como la educación de sus empleados, las nuevas tecnologías y la investigación y el desarrollo.

La dinámica que posee el turismo obliga a dejar las estructuras rígidas y las funciones departamentales, por lo que habrá que promover el desarrollo de la cooperación, tanto con sus propios compañeros como con actores externos, principalmente los

turistas. En ese sentido, generar capacidades como la velocidad y flexibilidad en la operación, captar las señales de la demanda e implementar rápidamente nuevas soluciones, resultan ser relevantes para las OTI.

La calidad de los servicios que se brindan debe soportarse en decisiones basadas en la información que se aprovecha considerando tres aspectos: primero, es importante definir de dónde se obtiene la información; segundo, quién y cómo se clasifica; y tercero, qué tan precisa y cierta es para su análisis (Korombel, 2013). Con lo anterior, se disminuye la incertidumbre, se orientan ciertas acciones y, sobre todo, se está preparado para una situación futura. Hay que desarrollar la capacidad de transformar la información en conocimiento; la constante actualización, renovación y creación de nuevos recursos de conocimiento determinan la ventaja competitiva de las organizaciones (Wereda *et al.*, 2016).

Cabe señalar que un importante elemento dentro del sector turístico son las relaciones que se logran con los *stakeholders*.² Las organizaciones tratan de fortalecer la eficiencia de sus actividades y los grupos de interés las ayudarán creando valor en tiempos estables o turbulentos, participando en grupo o individualmente, cooperando o compitiendo, pero siempre tratando de alcanzar metas comunes (Wereda *et al.*, 2016). “Entender la relación entre la organización y sus *stakeholders* ha sido útil para comprender toda una plataforma de aprendizaje, comunicación, compromiso, innovación y mejora en los resultados económicos de la organización” (Ortiz *et al.*, 2016, p. 100).

Para finalizar, y tratando de caracterizar las diferencias entre una organización turística convencional y la organización turística inteligente, se presenta la Tabla 4, que integra los factores que las representan.

Tabla 4
Diferencias entre la organización turística convencional
y la organización turística inteligente

<i>Factor</i>	<i>Organización turística convencional</i>	<i>Organización turística inteligente</i>
Gestión	Supervisión de empleados	Trabajo en redes soportada por los <i>stakeholders</i>
Gente	Factor de rentabilidad con inestabilidad del empleo y limitadas condiciones de trabajo	Factor de valor, promoción del bienestar
Información	Factor de poder y control	Factor de conocimiento y valor
Flujo de comunicación	A través de los niveles jerárquicos o intranet	Retroalimentación con todas las partes interesadas a través de las TIC

Continúa...

² Grupos de interés.

<i>Factor</i>	<i>Organización turística convencional</i>	<i>Organización turística inteligente</i>
Liderazgo	Es el resultado de la jerarquía organizacional	Es el resultado de la capacidad de innovación, gestión estratégica, manejo de la incertidumbre
Operación	Trabajo físico controlado	Métodos más flexibles donde los colaboradores, apoyados por el despliegue de la capacidad individual de autodisciplina, crean valor para ellos mismos y el cliente
Resultado	Producto (bien o servicio)	Producto (bien o servicio) con valor adicional
Beneficio	Económico (dinero)	Cadena de valor para satisfacción del cliente Ventaja competitiva Contribución a la sustentabilidad Responsabilidad social empresarial
Relaciones con los clientes	Interactiva con el cliente para cumplir con el servicio	Interactiva con el cliente y a través de la tecnología para incrementar el valor del servicio, cubriendo las expectativas del consumidor
Propósito del entrenamiento	Mejorar las habilidades y destrezas	Desarrollar la capacidad de innovación Aumentar y mejorar los conocimientos, disponiendo de una gran capacidad de razonamiento, comunicación y con reconocidas habilidades para resolver problemas
Conocimiento	Recurso que permite adquirir información	Recurso que necesita ser transformado para propiciar la creatividad, la participación, la innovación y el aprendizaje
Tecnología	Herramienta de control y reducción de costos	Herramienta que permite adaptarse a los cambios y ofrecer al cliente lo que en realidad desea obtener

Fuente: Elaboración propia basada en Wereda *et al.* (2016).

Conclusiones

Lograr avanzar de una organización convencional a una organización turística inteligente no es sencillo, sobre todo en un momento donde el sector turístico se encuentra detenido por la pandemia del Covid-19. Los esfuerzos posteriores a este momento de crisis pondrán en juego las capacidades de innovación y resiliencia de las empresas del sector para sobrevivir en el mercado, impulsando la transformación hacia un cambio de paradigmas y formas de ofrecer los servicios turísticos.

Este modelo actual de gestión debe orientarse a la satisfacción del cliente, apoyándose en el lanzamiento de productos novedosos permeados de valor, donde la

tecnología brinde soluciones más que problemas, y donde se trate de aprovechar al máximo los recursos disponibles para lograr adaptarse.

Este es un momento crucial para lograr que las organizaciones turísticas, ya sean pequeñas o grandes, se vuelvan ágiles e inteligentes para ser más fuertes. Mirar hacia el futuro es pensar de una manera diferente, colocando al talento humano como núcleo de la operación, pero ahora con una nueva cultura organizacional que, además de generar auténticas experiencias turísticas, contribuya a la sociedad y la naturaleza.

Referencias

- Adamczewski, P. (2017). Knowledge Management in Intelligent Organizations in Times of the Digital Transformation: Findings of a Study of the Polish SME Sector. *The WSB University in Poznan Research Journal*, 75(4), 53-70.
- Anderson, E., & Simester, D. (2011). A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments. *Harvard Business Review*, Reprint R1103H, 4-9.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. En L. Tussyadiah y A. Inversini (eds.), *Information and communication technologies in tourism 2015*, Springer, Cham. (pp. 391-403).
- Chávez, N., & Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-115.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Deiser, R. (2009). *Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*. Wiley.
- Demicheli, G. (2008). *Empresas inteligentes*. McGraw-Hill.
- Dyduch, W., & Bratnicki, M. (2016). Charakterystyki organizacji inteligentnej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (149), 9-24.
- FEDCAP (2018). *Maximizing Organizational Intelligence: Building Capacity to Create and Strategically Use Knowledge*. Solution Series Fedcap's. New York: Community Impact Institute. www.fedcap.org
- Fundación Orange (2016). *La transformación digital en el sector turístico*. España: Fundación Orange.
- Haber, A. (2015). Metodología para el diagnóstico, implantación y evaluación de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA de La Habana. En M. L. P. Valentim y A. Más-Basnuevo (eds.), *Inteligencia Organizacional* (pp. 341-372). Sao Paulo: Cultura Académica; Marília: Oficina Universitaria.

- Heang, R., & Mohan, R. (2015). Literature review of business intelligence. Digitala Vetenskapliga Arkivet. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1080911&dswid=-8547>
- Hernández, A. G. (2010). *¿Organizaciones inteligentes?* Acotaciones al discurso y algunas reflexiones para el desarrollo de la capacidad estratégica en escenarios de complejidad. En A. Montoya, A. Mejía y M. Bravo (Eds), *Sistemas avanzados de gestión: organizaciones inteligentes*. Colombia: Universidad de San Buenaventura Cali-Editorial Bonaventuriana.
- Kimball, R., & Ross, M. (2016). *The Kimball Group Reader: Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence*. Indianapolis: John Wiley and Sons.
- Kollman, J., & Curry, A. (2019). *The responsive business: creating growth and value through intelligence capital*. UK: The Market Research Society/Kantar.
- Korte, D., Ariyachandra, T., & Frolick, M. (2013). Business Intelligence in the Hospitality Industry. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(4), 429-434.
- Korombel, A. (2013). Bariery przekształcania przedsiębiorstw w organizacje inteligentne w polskiej praktyce gospodarczej. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 3(23), 45-55.
- Lamsfus, C., Martín, D., Alzua-Sorzabal, A., & Torres-Manzanera, E. (2015). Smart tourism destinations: An extended conception of smart cities focusing on human mobility. En *Information and communication technologies in tourism*. Springer, Cham. (pp. 363-375).
- León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 82-87.
- López, A., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B., & Muñoz, N. (2015). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. Madrid: Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información a la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR).
- Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höepken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3514-3554. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0461>
- Marina, J. A. (2004). *La inteligencia fracasada. Siglo XXI. Literatura y cultura españolas*. 2, (pp. 21-29).
- Matheson, D., & Matheson, J. (1997). *The Smart Organization: Creating value through strategic R&D*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mikuta, B. (2008). Kultura organizacji inteligentnej. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, (765), 15-28.

- Olak, A. (2017). Organizacja zwinna-wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa. *e-mentor*, 1(68), 48-54. <http://dx.doi.org/10.15219/>
- Ortiz, Y. V., Vargas, E. E., Nava, R. M., & Castillo, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18(30), 97-120.
- Parada, J. (2017). Innovaciones sociales para territorios “inteligentes”: ¿ficción o realidad? *Revista Problemas del Desarrollo*, 190(48), 11-35.
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organizational context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178-191.
- Perles, J. F. & Ivars, J. (2018). Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 42, 151-170.
- Pinchot, G., & Pinchot, E. (1995). *The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization*. San Francisco: Berrett -Koehler.
- Quinn, J. B. (1992). The Intelligent Enterprise a New Paradigm. *The Executive*, 6(4), 48-63.
- Robles, J. (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; el caso de Cemex. *El Cotidiano*, 130, 46-50.
- Rodríguez-Cruz, Y. (2015). La inteligencia organizacional bajo un enfoque integrador de gestión documental de información y del conocimiento. En M. L. P. Valentim & A. Más-Basnuevo (eds.), *Inteligencia Organizacional* (pp. 341-372). Sao Paulo: Cultura Académica; Marília: Oficina Universitaria.
- Rodríguez, Y. (2016). Concepción estratégica de la Gestión de Información y del Conocimiento para organizaciones inteligentes. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 12(2), 165-181.
- Runsten, P. (2017). *Team intelligence: the foundations of intelligent organizations. A Literature review*. Working Paper Series in Business Administration. Estocolmo: Stockholm School of Economics.
- Schneider, H. (2019). Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas. Departamento de Estado de los Estados Unidos, Programa Centroamérica Resiliente (ResCA), The Nature Conservancy: El Salvador.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2a ed. Buenos Aires: Granica.
- Skowron-Grabowska, B., Szczepanik, T., & Besta, P. (2019). Knowledge management in intelligent organizations. *Sciendo*, 1(1), 1012-1019.
- Sternberg, R. J. (1984). Toward a triarchic theory of human intelligence. *The behavioral and brain sciences*, 7, 269-315.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

- Schwaninger, M. (2001). Intelligent Organizations: An Integrative Framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 18, 137-158.
- Singh, H., & Vardham, H. (2014). A business intelligence perspective for churn management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 51-56.
- Sociedad de la Información a la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S. A. (SEGITTUR) (2019). Qué es un DTI. Disponible en <https://www.destinosinteligentes.es/que-es-un-dti/>
- Vargas, E. E. (2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. México: UAEM.
- Wereda, W., Paliszkiwicz, J., Lopes, I. T., Woźniak, J., & Szwarc, K. (2016). *Intelligent organization (IO) towards contemporary trends in the process of management- selected aspects*. Varsovia: Military University of Technology.