

# UN ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL APRENDIZAJE EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR HOTELERO

## **Resumen**

Uno de los sectores más afectados por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) es el sector hotelero, ya que genera gran cantidad de información que circula a través de estas nuevas tecnologías, la cual, además, puede ser potencial fuente de *performance* organizacional. Este trabajo, de carácter exploratorio, analiza en qué medida las nuevas TICs afectan al rendimiento de los establecimientos hoteleros. Para ello, se ha realizado un análisis estadístico empleando los datos de 106 establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana. Los resultados revelan, por un lado, que Internet e Intranet son las tecnologías más influyentes a nivel intra-organizacional y, por otro, que los Central Reservation Systems -CRS- y la web 2.0 son las que más influyen a nivel inter-organizacional.

## **Abstract**

Hotel sector is one of the most influenced by the new information and communication technologies (TICs) since it generates a vast amount of information which circulates through these new technologies. Additionally, the latter could be a potential source of organizational performance. This paper has an exploratory character and analyses how the new TICs influence the hotels' performance. Thus, a statistical analysis has been carried out using data from 106 Valencian Community hotel establishments. The results show, on the one hand, that Internet and Intranet are the most influential technologies on an intra-organizational level and, on the other hand, show that the Central Reservation Systems -CRS- and web 2.0 are the most important on an inter-organizational level.

## **Palabras clave**

Aprendizaje organizacional, TICs, rendimiento, sector hotelero.

## **Key words**

Organizational learning, TICs, performance, hotel sector

# **1. Introducción y objetivos**

El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en adelante TICs, ha alterado las formas en las cuáles las empresas de turismo y del sector hotelero operan (Law et al., 2013), impulsando grandes cambios y propiciando nuevas oportunidades para esta industria (Law et al., 2014). Los avances tecnológicos han estado unidos al aprendizaje organizacional (Martin et al., 2011), el cual puede ser entendido como la capacidad que tienen las organizaciones de mantener o mejorar su rendimiento basado en la experiencia. Esta capacidad involucra adquirir, compartir y utilizar conocimiento; por lo tanto, es un proceso por el que el conocimiento creado se incrementa de una forma organizada y transformada dentro del sistema de conocimiento de la organización (DiBella et al., 1996) afectando, en opinión de Gupta y Govindarajan (2000) y Olivera (2000) al *performance* organizacional en el sector turismo.

Desde que las tecnologías juegan un importante papel en las operaciones y en la gestión de la hostelería, tanto los directivos como los investigadores deben estar informados sobre su desarrollo (Law et al, 2013) y se hace necesario que la academia profundice en el impacto que tienen las TICs en el rendimiento hotelero en general (Siriak et al., 2011; Mihalič y Buhalis, 2013). En esta línea, en este trabajo se pretende analizar el nivel de utilidad que los responsables de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana otorgan a las TICs dentro de un contexto de aprendizaje organizacional, pero sobre todo, cómo éstas afectan a los resultados organizacionales.

Para lograr este objetivo, primero se realiza una revisión de la literatura relacionada con este tema; en segundo lugar, se explica detalladamente la metodología empleada para pasar, en tercer lugar, a realizar un análisis descriptivo de los datos obtenidos; seguidamente, se analiza la asociación existente entre las TICs y el *organizational performance* y, finalmente, se exponen y discuten los resultados alcanzados, para llegar a las conclusiones finales.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. TICs y aprendizaje organizacional**

Fiol y Lyles (1985) definen el aprendizaje organizacional como el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento. Este aprendizaje organizacional se apoya, según Spender (2008), en la gestión de la creación de conocimiento en la organización y las TICs son un medio que puede facilitar el compartir y aplicar conocimiento. En esta línea, algunos autores como Moreno y Vargas (2003) afirman que las TICs pueden facilitar los procesos de aprendizaje, es decir, los procesos de generación, acceso, transferencia, compartición y codificación del conocimiento (Terrett, 1998) y la información (Mazón y Pereira, 1999)

Dentro del sector hotelero se han venido adoptando diferentes tipos de tecnologías durante las dos pasadas décadas (Buhalis and Law, 2008). Así, Buhalis (1998) ha distinguido en este sector aquellas tecnologías orientadas hacia funciones intraorganizacionales, que se dan en el seno de una organización, hacia funciones interorganizacionales, - que se dan entre diferentes empresas turísticas y, por último, las orientadas hacia los clientes. Este autor señala como ejemplos de las tecnologías que se utilizan a nivel intraorganizacional: Internet, Intranet y los PMS. A este nivel no se puede obviar el correo electrónico que permite tener interacciones entre los miembros de la propia organización (Martínez, 2002). Por otro lado, a nivel interorganizacional cita los CRS, el correo electrónico y la página web; y a nivel de relaciones con los consumidores, Internet, la página web, el correo electrónico y los CRS. A estas

tecnologías habría que añadir la web 2.0, que también ha tenido una gran influencia en el sector turismo (Buhalis y Law, 2008). En consecuencia, en la presente investigación consideraremos todas estas tecnologías dada su estrecha vinculación al aprendizaje organizacional.

## **2.2. Resultados del uso de las TICs como herramienta para aprender**

Ciertamente muchos ejecutivos hoteleros valoran el potencial que tienen las tecnologías para lograr ventajas significativas en la dirección operacional y estratégica, por lo que las organizaciones hoteleras se han apoyado en las tecnologías para tomar decisiones y desarrollar su negocio (Ham et al., 2005). Algunas investigaciones muestran que la inversión en las TICs puede incrementar el rendimiento o la productividad de un hotel (Sigala, 2003; Ham et al., 2005), pero hay otras que indican lo contrario, que esa inversión no incrementa el rendimiento (Witt y Witt, 1989). En el presente estudio se intenta profundizar en esta línea de investigación, indagando si realmente, a través de las TICs, puede conseguirse un rendimiento organizacional extraordinario.

En relación a estos rendimientos que las organizaciones del sector turismo pueden lograr a través de las TICs, se observa en la literatura que: (1) si se dirigen adecuadamente las TICs, estas ayudarán a las compañías turísticas a alcanzar una ventaja competitiva para mantener el liderazgo de precios en el mercado o para diferenciar sus productos y servicios (Xiaoqiu et al., 2003), lo que se puede asimilar con rendimientos organizacionales como son una renovación estratégica o el desarrollo de nuevos productos o la innovación; (2) en el sector hotelero la inversión en TICs beneficia a los hoteles en el sentido de que permite a los clientes tener una mejor experiencia y a la plantilla del hotel trabajar más eficientemente para asistir mejor a los clientes (Law y Jogaratnam, 2005), lo que puede incrementar la fidelización; (3) el uso de las TICs, puede poner al conocimiento y a la información en el foco del perfil competitivo de la organización hotelera (Olsen y Connolly, 2000), lo que puede mejorar su

posición competitiva; Law y Jogaratnam (2005) señalan que es importante que los profesionales hoteleros incorporen las TICs proactivamente en sus hoteles para mejorar la calidad en el servicio; (5) Existen muchos más beneficios que se pueden obtener a través de la adopción de las TICs como, por ejemplo, la reducción de costes operacionales, realzar la satisfacción de los clientes, incrementar la cuota de mercado y aumentar la eficiencia operacional (Buhalis y Main, 1998; Ip et al., 2011) y, por lo tanto, se vinculan también con el incremento de los beneficios, el crecimiento de las ventas o un aumento de objetivos.

### **3. Metodología**

Este estudio se ha centrado en el sector hotelero de la Comunidad Valenciana, debido a que es uno de los principales destinos turísticos de España. La Comunidad Valenciana es la sexta Comunidad del país por número de visitas de turistas, con un total de 7.284.705 viajeros a enero de 2015, con un turismo principalmente de sol y playa que representa el 8 por ciento del total de viajeros tanto internacionales como nacionales en España. Además, el sector hotelero en la Comunidad Valenciana es una de las industrias que posee una mayor relevancia pues, en el año 2014, dicha Comunidad contaba con 960 establecimientos hoteleros y un total de 13.847 personas empleadas en dicho sector (INE, 2014).

Para poder alcanzar el objetivo propuesto en la investigación, se diseñó un cuestionario basado en la literatura más relevante. Éste estaba formado por 32 preguntas relacionadas a) con el uso de las TICs en el ámbito interno de la propia organización b) con el mantenimiento de relaciones con los stakeholders y c) con los resultados organizativos alcanzados por los hoteles analizados. En la encuesta también se introdujeron preguntas para categorizar a los entrevistados y a los hoteles en los que trabajaban. En la tabla 1 se puede observar la ficha técnica de la investigación.

**Tabla 1. Ficha técnica de la investigación**

Población o Universo	395 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad valenciana
Tamaño muestral	106 establecimientos hoteleros
Unidad de análisis	Establecimientos hoteleros
Tasa de respuesta	26,84%
Error muestral	8,1%
Nivel de confianza	95%
Periodo del trabajo de campo	Noviembre 2013-Abril 2014
Seguimiento	Telefónico
Método de envío de la encuesta	Correo ordinario, personal y correo electrónico
Encuestados	Altos directivos o responsables de departamentos

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis, de los 106 hoteles que constituyeron la muestra, la mayoría de ellos pertenecían a cadenas hoteleras -58,2%-, y de estos, el 70,2% eran propiedad de cadenas nacionales; el 64,7% estaban explotados directamente por los propietarios; la mayor parte de los clientes que se alojaban en ellos lo hacían por motivos de ocio -57,7%-.; el mayor porcentaje de los hoteles -36,3%- poseían una elevada antigüedad - entre 20 y 50 años-; el 26,2 % poseía entre 100 y 199 habitaciones y el 54,4 % de los hoteles estudiados tenía entre 10 y 49 empleados siendo, por tanto, pequeñas empresas según la clasificación de la Comisión Europea (2003/361/CE).

## 4. Resultados

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos, se ha realizado, en primer lugar, un análisis estadístico descriptivo. La tecnología más utilizada a nivel interno por parte de los empleados es Internet, con un valor medio de 4,85, siendo su desviación típica la más baja 0,494, aunque el resto de tecnologías a nivel inter-organizacional también son muy utilizadas. En cuanto a las tecnologías utilizadas por los empleados en sus relaciones con los clientes, proveedores, etc., Internet vuelve a ser la más valorada por los encuestados con una media de 4,75 y una baja desviación típica -0,619 (ver tabla 2).

En cuanto a los resultados organizacionales, el incremento de la fidelización del cliente es el resultado más valorado, con una media de 4,10 y con la desviación típica más baja, 0,804. Es de suma relevancia que la tercera variable más valorada sea la mejora de la calidad -con una media de 4,04- la cual está muy vinculada con el incremento de la fidelización (ver tabla 2).

**Tabla 2. Análisis estadístico descriptivo de las variables analizadas**

	<b>TECNOLOGÍAS</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
<b>INTRA</b>	Conexión con Internet	4,85	0,494
	Correo electrónico	4,46	0,978
	Existencia de Intranet	4,43	1,060
	PMS –Property Management System-	4,40	1,097
<b>INTER</b>	Conexión con Internet	4,75	0,619
	Correo electrónico	4,73	0,595
	Pág. Web.	4,61	0,756
	Web 2.0/Blogs	4,39	0,938
	CRS -Central Reservation System-	4,35	0,983
<b>Rendimiento organizacional</b>	El incremento de la fidelización de clientes	4,10	0,804
	La mejora de la posición competitiva	4,06	0,807
	La mejora de la calidad	4,04	0,827
	Incremento de la eficiencia	3,98	0,894
	Reducción de costes	3,94	0,893
	El crecimiento de las ventas	3,88	0,885
	El cumplimiento de objetivos	3,87	0,906
	Incremento de los beneficios	3,72	0,881
	Renovación estratégica	3,69	0,909
	Innovación	3,69	0,970
	El desarrollo de nuevos productos	3,63	0,949

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se ha analizado la asociación estadística existente entre cada tipo de tecnología utilizada, tanto en el ámbito interno como externo, con los resultados organizacionales alcanzados por estos establecimientos hoteleros. Para ello, se ha utilizado la V de Cramer, que es una corrección que se puede aplicar al coeficiente Chi-Cuadrado de Pearson, la cual permite la obtención de un índice con valor máximo igual a 1 (que indica la mayor asociación entre variables cuantitativas o cualitativas) y un valor mínimo de 0 (que representa una no asociación). Además, para poder realizar el contraste de la hipótesis nula de no asociación a través de la V de Cramer, se estudia el valor crítico de probabilidad o significatividad, cumpliéndose, como es habitual, que si es menor o igual que 0,05, se rechaza

dicha hipótesis, y, por tanto, habría una asociación estadísticamente significativa entre cada par de variables consideradas.

En relación a los resultados obtenidos sobre el uso de las tecnologías que se utilizan a nivel intraorganizacional -Internet, Intranet, PMS y el correo electrónico-, se puede observar:

(1) En la conexión de Internet es llamativo cómo los resultados indican que es una de las herramientas que más se relacionan con la mayoría de los resultados organizacionales analizados, excepto con el incremento de la eficiencia operacional y la reducción de costes (ver tabla 3), a pesar de que hay autores, como Wan (2000), que indican que la adopción de Internet no es garantía de éxito o una ventaja competitiva.

(2) En cuanto a Intranet, también existe una asociación significativa con varios de los resultados organizacionales analizados, pero en menor medida que con Internet. Estos resultados están mayoritariamente relacionados con una mejora financiera y de servicio al cliente (Incremento de los beneficios, renovación estratégica, crecimiento de las ventas, cumplimiento de objetivos, Incremento de fidelización de los clientes, mejora de la calidad y reducción de costes) (ver tabla 3). En todo caso, Intranet es una herramienta que puede beneficiar a cada miembro del hotel internamente ya que permite dirigir sus comunicaciones e interacciones (Garbin, 2008), lo que puede mejorar la competitividad.

(3) El correo electrónico, a nivel de uso de los empleados de los establecimientos hoteleros, tiene una menor asociación con los resultados organizacionales; así, solamente se relaciona con la renovación estratégica, el cumplimiento de objetivos y el incremento de la fidelización del cliente, resultados vinculados al trabajo de los empleados (ver tabla 3). En la literatura, por el contrario, se ha observado que el correo electrónico está más relacionado con el desarrollo del conocimiento en las organizaciones (Stevens y McElhill, 2000).

(4) Los *Property Management Systems* tienen algo más de asociación con los resultados organizacionales que el correo electrónico. Así, se vinculan con la renovación estratégica, el



incremento de la fidelización del cliente, la mejora de la calidad y la reducción de costes (véase tabla 3). Se observa que estos resultados están vinculados con la propia finalidad de esta herramienta, la cual pretende mejorar la gestión tanto del back-office, que incluiría entre otras gestiones la financiera y comercial, como del *front office*, que estaría vinculada con otras actividades relacionadas con los clientes: la recepción, las conexiones telefónicas, etc. (Figuroa y Talón, 2007).

**Tabla 3. Tecnologías a nivel intra-organizacional-Resultados organizacionales**

Rendimiento	Internet		Intranet		Correo electrónico		PMS	
	Valor	Sig. Aprox.	Valor	Sig. Aprox.	Valor	Sig. Aprox.	Valor	Sig. Aprox.
Incremento de la cuota de mercado	0,367	0,000	0,233	0,111	0,227	0,149	0,217	0,455
Incremento de los beneficios	0,273	0,022	0,297	0,002	0,222	0,180	0,223	0,396
Renovación estratégica	0,593	0,000	0,337	0,000	0,293	0,003	0,321	0,002
Incremento de la eficiencia	0,167	0,711	0,226	0,153	0,220	0,199	0,247	0,171
Crecimiento de las ventas	0,320	0,005	0,317	0,002	0,259	0,097	0,255	0,098
Cumplimiento de objetivos	0,325	0,000	0,287	0,010	0,471	0,000	0,228	0,350
Desarrollo de nuevos servicios	0,317	0,001	0,248	0,054	0,237	0,092	0,260	0,093
Incremento de la fidelización de los clientes	0,260	0,011	0,280	0,015	0,366	0,000	0,325	0,004
Innovación	0,281	0,003	0,252	0,064	0,229	0,163	0,251	0,172
Mejora de la calidad	0,246	0,023	0,270	0,026	0,223	0,200	0,281	0,049
Mejora posición competitiva	0,262	0,039	0,231	0,123	0,219	0,208	0,210	0,543
Reducción de costes	0,204	0,352	0,300	0,001	0,201	0,380	0,300	0,008

Fuente: Elaboración propia

Por último, se han analizado los resultados organizacionales obtenidos en relación al uso de las tecnologías que se utilizan a nivel inter-organizacional: Internet, correo electrónico, página web, CRS y web 2.0 y blogs, llegando a las siguientes conclusiones:

(1) El uso de Internet con los stakeholders no supone tan buenos resultados organizacionales para los establecimientos hoteleros analizados que los alcanzados en su uso interno. Entre ellos destacan la renovación estratégica, el crecimiento de las ventas, el cumplimiento de

objetivos y, por último, uno de los que más sentido tiene por el vínculo notable que existe entre Internet y los clientes, el incremento de fidelización de los clientes (tabla 4). En sí, Internet puede ser considerado como una relevante innovación que puede llegar a ayudar a aumentar la competitividad de las compañías, ya que facilita la relación con los clientes (Garau Vadell y Orfila-Sintes, 2008).

(2) El correo electrónico, concebido como una herramienta de aprendizaje inter-organizacional, no tiene casi resultados organizacionales para los hoteles estudiados (véase tabla 4). El correo electrónico ha sido visto como un medio de marketing con fines y resultados comerciales, pero últimamente se está limitando su uso por la aparición de spams (O'Connor, 2008).

(3) La página web ha tenido un mayor efecto en los rendimientos organizacionales, pues lleva a un incremento de la eficiencia, al cumplimiento de objetivos, al incremento de la fidelización del cliente, -siendo la página web una herramienta clave en el sector hotelero para relacionarse con el cliente, y de su calidad, va a depender el posible incremento de la intención de compra del consumidor (Bai et al., 2008) y, por último, a la innovación (véase tabla 4). Las páginas web son una herramienta clave para atraer al cliente, sobre todo a través de su diseño (Buhalis y Law, 2008).

(4) En cuanto a los *Central Reservation Systems* (CRS), existe un gran número de resultados organizacionales que se pueden obtener a través de su uso a nivel interorganizacional. En concreto, todos, excepto el desarrollo de nuevos servicios, la innovación y una mejor posición competitiva. Ello indica que hay una orientación muy clara hacia unos rendimientos más financieros (véase tabla 4). Según Figueroa y Talón (2007) los CRS ofrecen unas ventajas claras para la gestión de un hotel, lo que va en línea con este estudio.

(5) Por último, la web 2.0 y los blogs, tecnologías más novedosas utilizadas de cara a los stakeholders, sobre todo a los clientes, también tienen una asociación significativa con la

mayoría de los resultados analizados, excepto con el incremento de los beneficios, la renovación estratégica, la mejora de la posición competitiva y la reducción de costes, es decir, resultados más vinculados con los aspectos financieros de la empresa (véase tabla 4).

**Tabla 4. Tecnologías a nivel inter-organizacional-Resultados organizacionales**

<b>Tecnología</b>	Internet		Correo electrónico		Página web		CRS		Web 2.0	
	<b>Valor</b>	<b>Sig. Aprox.</b>	<b>Valor</b>	<b>Sig. Aprox.</b>	<b>Valor</b>	<b>Sig. Aprox.</b>	<b>Valor</b>	<b>Sig. Aprox.</b>	<b>Valor</b>	<b>Sig. Aprox.</b>
Incremento de la cuota de mercado	0,190	0,508	0,199	0,398	0,310	0,004	0,199	0,404	0,310	0,004
Incremento de los beneficios	0,225	1,161	0,215	0,236	0,289	0,018	0,181	0,611	0,289	0,018
Renovación estratégica	0,283	0,006	0,271	0,013	0,348	0,000	0,220	0,194	0,348	0,000
Incremento de la eficiencia	0,201	0,378	0,243	0,070	0,309	0,004	0,261	0,025	0,309	0,004
Crecimiento de las ventas	0,273	0,047	0,240	0,226	0,273	0,033	0,218	0,449	0,273	0,033
Cumplimiento de objetivos	0,309	0,003	0,284	0,012	0,281	0,048	0,266	0,032	0,281	0,048
Desarrollo de nuevos servicios	0,175	0,678	0,244	0,064	0,265	0,074	0,219	0,206	0,265	0,074
Incremento de la fidelización de los clientes	0,322	0,001	0,246	0,082	0,368	0,000	0,290	0,008	0,368	0,000
Innovación	0,198	0,408	0,024	0,193	0,239	0,256	0,290	0,008	0,239	0,256
Mejora de la calidad	0,199	0,397	0,213	0,276	0,334	0,002	0,224	0,192	0,334	0,002
Mejora posición competitiva	0,231	0,126	0,183	0,581	0,248	0,165	0,216	0,232	0,248	0,165
Reducción de costes	0,162	0,805	0,155	0,859	0,395	0,000	0,203	0,352	0,395	0,000

Fuente: Elaboración propia

## 5. Discusión y conclusiones

Tras el estudio estadístico realizado se observa que Internet ha sido muy valorada por los encuestados de los establecimientos hoteleros analizados tanto a nivel de aprendizaje intra-organizacional -aprendizaje entre los empleados-, como a nivel inter-organizacional -aprendizaje con stakeholders. Este apoyo de Internet dentro del aprendizaje organizacional entre empleados va en la línea del estudio de Sooraksa (2012), que indica que el aprendizaje organizacional entre los empleados del sector hotelero ha implicado un gran uso de Internet en las compañías. Por otro lado, Internet es relevante en el ámbito comercial de cara a una

buen aprendizaje de los clientes, de los proveedores, etc., tal y como atestigua Pablo Redondo (2004).

En el sector hotelero se ha demostrado empíricamente que el aprendizaje organizacional influye en el rendimiento organizacional (Yang, 2010). En este estudio se ha analizado qué tecnologías vinculadas con el aprendizaje generan unos resultados organizacionales específicos, y se ha encontrado que el resultado más valorado es el incremento de la fidelización del cliente.

A nivel intra-organizacional, las tecnologías orientadas al aprendizaje organizacional, que han tenido un mayor efecto sobre los resultados organizacionales han sido Internet e Intranet. El uso de Internet entre los empleados del hotel ha supuesto en este estudio una mejora de todos los resultados organizacionales analizados, lo que implica que Internet es una herramienta muy potente y clave para el desarrollo de una apropiada gestión de la organización turística, a través del aprendizaje organizacional, tal y como indican Martín-Rojas et al. (2014).

A pesar de que el uso de Intranet apoya el uso y el acceso al conocimiento que fluye en la organización (Gottschalk, 2000; Guadamillas, 2001), en este estudio se ha demostrado que aunque puede producir varios resultados organizacionales, no tiene un impacto tan positivo como Internet.

A nivel inter-organizacional, la tecnología orientada al aprendizaje organizacional que más se ha valorado con la finalidad de obtener resultados positivos ha sido los CRS, seguida de las web 2.0-blogs y, en menor medida Internet, página web y correo electrónico, lo cual es de remarcar, ya que son tecnologías muy vinculadas con los clientes y proveedores. Los CRSs permiten principalmente controlar, promocionar y vender sus productos globalmente, además de facilitar el *yield management*, tal y como defiende Buhalis (1998), lo cual se puede relacionar sobre todo con unos buenos rendimientos financieros como se indica en este

estudio a través de resultados como incremento de la cuota de mercado, incremento de los beneficios, crecimiento de las ventas, etc.

La web 2.0 y los blogs también han sido destacadas en este estudio como una tecnología que puede generar resultados eficientes en el nivel inter-organizacional y es que incorporar tecnologías web 2.0 permitirá interactuar con los clientes para compartir comentarios y proporcionar retroalimentación en la línea de lo apuntado por Lim et al., 2011.

Desde el punto de vista académico, este estudio potencia la comprensión de la importancia de las TICs como herramienta que puede mejorar los resultados organizacionales desde un punto de vista del aprendizaje. La investigación previa se ha centrado más en la introducción y el desarrollo de las TICs y en sus costes y beneficios (Van Hoof et al., 1996; Feinstein y Stefanalli, 1999; Yang, 2008), pero no desde un punto tan específico como es el aprendizaje. Por otro lado, se vuelve a recalcar en este estudio que Internet puede mejorar el rendimiento y la competitividad, como indican Porter (2001) o Siriak et al. (2011) y que los CRS podrían ser vistos como una nueva fuente competitiva, tal y como indican Mihalič y Buhalis (2013).

Desde el punto de empresarial, a través de esta investigación se concluye que (1) el uso de Internet es una herramienta clave de aprendizaje que puede generar resultados positivos en los establecimientos hoteleros y, sobre todo, por su uso a nivel inter-organizacional, es decir, entre los empleados, por lo que los empleados tienen que hacer un mayor uso de ella, al igual que Intranet (2) que los establecimientos hoteleros deberían de potenciar el uso de los CRS con herramienta de interacción con los stakeholders, ya puede generar resultados efectivos a nivel inter-organizacional, al igual que los blogs y la web 2.0; (3) que el incremento de la fidelización de los clientes es uno de los resultados más esperados derivados de la utilización del uso de las TICs como herramientas de aprendizaje, por lo que los establecimientos hoteleros deben de darle un impulso.

En este trabajo existen una serie de limitaciones. Así, la medición de las variables se ha fundamentado en apreciaciones subjetivas de los encuestados. A pesar de ser un enfoque habitual en este tipo de estudios, se podría haber considerado la posibilidad de incluir medidas de carácter más objetivo para mejorar la validez de los resultados obtenidos. Además, la información que se ha recogido proviene de las percepciones de un único informante -altos y medios directivos de los establecimientos hoteleros-, lo que podría volver a incidir en un grado de subjetividad en sus opiniones.

Por último, como futuras líneas de investigación se pueden indicar las siguientes: (1) sería interesante considerar una metodología de investigación cualitativa, introduciendo estudios de casos, con la finalidad de poder hacer una comparativa de los resultados obtenidos con las prácticas empresariales; (2) se podría realizar una comparativa entre el nivel de aprendizaje alcanzado según las diferentes categorías analizadas o un análisis *cluster* en función a la dimensión del hotel, antigüedad, número de empleados y pertenencia o no a una cadena; (3) por último, se puede replicar este estudio en otras Comunidades Autónomas españolas, o en otras regiones de otros países.

## **6. Bibliografía**

B. Bai, R. Law, and I. Wen (2008). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors, *International Journal of Hospitality Management*, 27, (3), pp. 391-402

Buhalis, D. (1998). *Information technology* in Cooper, C. Fletcher, J. Gilbert, D. Wanhill, S. and Shepherd, R. (2º Ed): *Tourism Principles and Practice*, Addison Wesley Longman: Harlow, pp. 423-446.

Buhalis, D. and Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (5), pp. 198-202.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after internet. The state of e-tourism research. *Tourism Management*, 24 (4), pp. 609-623.

Comisión Europea, 2003/361/CE. Diario Oficial de la UE. 20.5.2003.

DiBella, A., Nevis, E.C. and Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning capability, *Journal of Management Studies*, 33 (3), pp. 361-379.

- Feinstein, A.H. and Stefanelli, J.M. (1999): Technology application in foodservice purchasing: A primer for foodservices marketers, *Journal of Restaurant and foodservice Marketing*, vol. 32 (2), pp. 3-22.
- Figueroa, C. y Talón, P. (2007). La gestión de la información en el sector hotelero madrileño: La inversión en TICs, la importancia de la conectividad y las características del hotel. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, 6,7 y 8 de junio de 2007, Madrid, pp. 26.
- Fiol, C. and Lyles, M. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 803-813.
- Garbin, D. (2008). *The effects of Intranet, Internet and Extranet on performance in hospitality industry: A case of split region*. An enterprise Odyssey. International Conference Proceedings: 860-873. Zagreb: University of Zagreb, 11-14 jun.
- Garau Vadell, J.B. and Orfila-Sintes, F. (2008). Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (1), pp.70-80.
- Gottschalk, P. (2000). Strategic knowledge networks: The case of it support for eurojurist law firms in Norway, *International Review of Law, Computers & Technology*, vol. 14 (1), pp. 115-129.
- Guadamillas Gómez, F. (2001). La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua, *Alta Dirección*, n ° 217, mayo-junio, pp. 199-209.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*. 21, pp. 473-496.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. and Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69 (4), pp. 177-192.
- Ham, S.; Kim, W. and Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), pp. 281-294.
- INE (2014). *Encuesta de ocupación hotelera. Principales resultados 2014 provisional*. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0>
- Ip, C.; Leung, R. and Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (4), pp. 533-551
- Law, R. and Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (2), pp. 170-180.
- Law, R.; Leung, R.; Au, N. and Lee, H.A. (2013). Progress and development of information technology in the hospitality industry: evidence from Cornell hospitality quarterly. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (4), pp. 10-24.
- Law, R., Buhalis, D. and Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (5), pp. 727-750.
- Lim, S., Zegarra-Saldaña, A. and Zegarra-Saldaña, P. (2011). Do market oriented firms adopt web 2.0 technologies? An empirical study in hospitality firms. *International Entrepreneurship and Management Journal* 7, pp. 465-477.

- Martín-Rojas, R., García Morales, V.J., and Mihi Ramirez, A. (2011): How can we increase Spanish technology firms' performance? *Journal of knowledge Management*, 15 (5), 759-778.
- Martínez León, I. (2002). *El aprendizaje en las organizaciones. Aplicación al sector agroalimentario*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Mazón, C. y Pereira, P. (1999). Las empresas industriales y las tecnologías de Internet, *Economía Industrial*, nº 329, pp. 99-108.
- Mihalič, T. and Buhalis, D. (2013). ICT as a new competitive advantage factor-Case of small transitional hotel sector. *Economic Business Review*, 15 (1), pp. 33-56.
- Moreno, M.J. y Vargas, A. (2003). *El modelo THALEC para la gestión interna del conocimiento: Una definición de los elementos facilitadores del aprendizaje organizativo*, XII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Cádiz.
- O'Connor, P. (2008). E-mail marketing by international hotel chains, *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (1), pp. 42-52.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access, *The Journal of Management Studies*, 37 (6), pp. 811-832.
- Olsen, M.D. and Connolly, D.J. (2000). Experience-based travel: How technology is changing the hospitality industry, *Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (1), pp. 30-40
- Pablo Redondo, R. de (2004). *Las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capiccioli, C. and Álvarez, R. (2003). Customer relationship management: A driver for change in the structure of the US lodging industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4), pp. 61-73.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), 63-78. Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79 (3), pp. 63-78.
- Sigala, Da, M. (2003). The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector, *International Journal of Operations & Productions Management*, 23 (10), pp. 1224-1245.
- Sirirak, S; Islam, N and Khang, D.B. (2011). Does ICT adoption enhance hotel performance?, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2 (1), pp. 34-49.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, vol. 59 (3), pp. 63-74.
- Sooraksa, N. (2012). Using computer-based continuing professional education of training staff to develop small- and medium-sized enterprises in Thailand, *International Journal of training and Development*, 16 (3), pp. 235-242.
- Spender, J.C. (2008): Organizational learning and knowledge management, *Management Learning*, 39 (2), pp. 159-176.
- Stevens, R.G. and McElhill, J. (2000). A qualitative study and model of the use of e-mail in the organizations, *Internet research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10 (4), pp. 271-283.



- Reinartz, W.J., Krafft, M. and Hoyer, W.D. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, 41 (3), pp. 293-305.
- Terrett, A. (1998). Knowledge management and the law firm, *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), pp.67-76.
- Xiaoqiu Ma, J.; Buhalis, D. and Song, H. (2003). ICTs and Internet adoption in China's Tourism Industry, *International Journal of Information Management*, 23, pp. 451-467.
- Van Hoof, H.B., Verbeteen, M.J. y Combrick, T.E. (1996). Information technology revisited-international lodging-industry technology needs and perceptions: A comparative study, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (6), pp. 86-91.
- Wan, H. (2000). Opportunities to enhance a commercial web site, *Information & Management*, 38 (1), pp. 15-21.
- Witt, A. and Witt, F. (1989). Why productivity in the hotel sector is low? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1 (2), pp. 28-33.
- Yang, J-T, (2008). Individual attitudes and organizational knowledge sharing, *Tourism Management*, 29 (2), pp. 345-353.
- Yang, J-T., (2010): Antecedents and consequences of knowledge sharing international tourist hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 42-52.