

CAPITAL HUMANO Y NUEVAS TECNOLOGIAS: ANALISIS DE SU EFECTO EN RESULTADOS EMPRESARIALES EN EL CASO DEL TURISMO RURAL GALLEGO

M^a Isabel Diéguez Castrillón, Universidade de Vigo

Ana Gueimonde Canto, Universidade de Vigo

Ana I. Sinde Cantorna, Universidade de Vigo

Lidia Blanco Cerradelo, Universidade de Vigo

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es investigar si la variación en los resultados empresariales pueden estar asociados a las características de los recursos humanos y al uso y adopción de nuevas tecnologías de la información, en el caso concreto de los establecimientos de turismo rural gallegos. En este trabajo se combinan postulados manejados en la investigación en recursos humanos y aportaciones que pueden complementar dicha perspectiva que tienen su fundamento en diversas teorías de la organización. Los resultados indican la no existencia de relación entre el uso de nuevas tecnologías de la información y los resultados empresariales. En el trabajo se contrasta que no existe relación directa entre ambas variables. Sin embargo comprobamos que existe relación entre los resultados de las empresas y las características de los recursos humanos de las empresas. Además el uso de las nuevas tecnologías de la información guarda relación con dichas características, no obstante, la combinación de los efectos de la utilización de las nuevas tecnologías y los recursos humanos no moderan los resultados empresariales.

PALABRAS CLAVE:

innovación, internet, recursos humanos, resultados, turismo rural, Galicia.

ABSTRACT

This paper aims to find out if the variation in companies performance can be associated with the human resources characteristics and the use and adoption of technologies in case of Galician rural tourism. In this paper we combined research postulates handled in human resources and inputs that can complement the above perspective based on organization's theories. Results show no relation between the use of new information technologies and companies' performance. This paper confirms that direct relation does not exist between both variables. However, we verify that relation exists between the results of the companies and the characteristics of the companies' human resources. Although the use of the new technologies of the information keep relation with the above mentioned characteristics, the combination of the effects of the new technologies use and the human resources do not moderate the managerial results.

KEYWORDS:

innovation, internet, rural tourism, performance, human resources, Galicia.

1. INTRODUCCIÓN

La importancia del cambio técnico y la necesidad de adaptarse a la rapidez con la cual se produce dicho cambio en la actualidad, ha pasado a convertirse en una cuestión fundamental para las empresas que deseen mantenerse en el mercado a largo plazo, independientemente del sector económico en el que se encuadren. La competitividad de una empresa, en el contexto actual, depende de su capacidad para adoptar y explotar eficientemente las nuevas tecnologías en sus productos o servicios y procesos.

Las innovaciones en servicios comprenden nuevos servicios y nuevas formas de producir o proveer servicios, así como cambios significativos en los servicios ya existentes o en su distribución o entrega (Jacob *et al.*, 2001; COTEC, 2004). En el sector turístico la capacidad para innovar está íntimamente ligada a la adopción de las TIC y a la gestión del capital humano, siendo una de las innovaciones con mayor repercusión la aparición de Internet (Sancho *et al.*, 2004b). En el ámbito empresarial, Internet supuso importantes cambios en las organizaciones, motivados tanto por su utilización a nivel interno como herramienta de comunicación y de información, como por la revolución que supone internet en cuanto a estrategias de marketing y a la forma de interactuar con el entorno. En el caso concreto del sector turístico, y siguiendo el modelo propuesto por Bilderbeek *et al.* (1998), implica una nueva forma de comunicarse con el cliente, así como un nuevo concepto de servicio y de provisión del mismo en los que tiene gran protagonismo la dimensión tecnológica.

Por otra parte, cabe señalar que en el caso del sector turístico cobran especial importancia las etapas finales del proceso de innovación, esto es, las relacionadas con la difusión de tecnologías desarrolladas en otros sectores y adaptadas e incorporadas a los procesos productivos del sector. Por tanto, el estudio de los procesos de innovación tecnológica en este tipo de empresas que siguen estrategias dependientes debe centrarse en el proceso de difusión, ya que es precisamente en ese punto donde se puede decir que inician su actividad innovadora.

Es abundante la literatura que establece la relación directa entre rendimiento organizativo y uso de nuevas tecnologías, entendiendo la utilización de estas como elemento fundamental en el proceso de difusión (Wheelwright, 1984; Mirvis *et al.*, 1991; Chase *et al.*, 1992; Lindberg, 1995; Taplin, 1995; Primrose y Verter, 1995; Martínez, 1995; Martínez, 1996; Noori, 1997; Avella *et al.*, 1996; Kathuria y Partovi, 2000; Ghani y Jayabalan, 2000; Chan *et al.* 2001; Sacristán, 2001).

En este sentido, diversos trabajos basados en la teoría de los recursos avanzan en el estudio de dicha relación hacia la identificación de factores moderadores de la misma, figurando en algunos de estos trabajos los recursos humanos como complementarios (Powell y DentMicalleff, 1997; Brynjolfsson *et al.*, 1998; Gargallo y Galve, 2003).

No obstante, no abundan las investigaciones que contemplan la posible interacción entre la variable innovación tecnológica y las características de los recursos humanos en relación al rendimiento organizativo (Efstathiades *et al.* 2000; Edwards *et al.*, 2002; Linda y Lilja, 2004, Larraza *et al.* 2006). La escasez de trabajos en la literatura que aborden el tema de la innovación empresarial ligada a los de recursos humanos se debe a la carencia de bases de datos en las que se combine información sobre prácticas innovadoras en las empresas, y características de los recursos humanos. Este artículo indaga en los resultados de la combinación de ambas perspectivas.

La metodología empleada para este trabajo es una encuesta realizada en el año 2006, a través de la que se ha obtenido información sobre el tema en un sector del ámbito de los servicios, el turismo rural, en un marco geográfico determinado como es la Comunidad Autónoma de Galicia.

El objetivo de este trabajo es el de determinar si influye en el rendimiento de las empresas la utilización de las TIC, tomando como referencia los alojamientos de turismo rural en Galicia. Además nos interrogamos concretamente sobre la posible incidencia en esta relación de las características de los recursos humanos que están en contacto con las mismas.

El trabajo se estructura en 5 secciones. En la segunda se revisa, la literatura relativa al tema de estudio y se fundamentan las hipótesis a contrastar en la investigación y en la tercera se establecen las variables utilizadas y sus escalas de medida. La metodología utilizada en nuestra investigación, la muestra y la recogida de información se presentan en la sección cuarta. En la sección cinco se exponen y comentan los principales resultados y conclusiones del trabajo, así como las limitaciones de la misma, las futuras líneas de investigación y posibles mejoras del mismo

2. DESARROLLO TEÓRICO Y EXPOSICIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis a contrastar en el trabajo, plantean la posible relación entre la utilización de nuevas tecnologías de la información y las características de los recursos humanos para explicar los resultados organizativos. Para ello se intentará verificar si los resultados de las empresas están influenciados por la combinación entre innovación tecnológica y recursos humanos. Paralelamente se indagará sobre la relación entre innovación tecnológica y recursos humanos, la relación entre innovación tecnológica y resultados y la posible relación entre recursos humanos y resultados.

El comportamiento de las empresas a la hora de adoptar nuevas tecnologías de la información en sus procesos productivos está justificado habitualmente por la viabilidad financiera, y por tanto por los beneficios tangibles derivados de la adquisición de capital. No obstante la literatura indica que también se deben de considerar otros elementos, así la flexibilidad, reducción de costes, eficiencia, calidad o atención al cliente, son los elementos manejados habitualmente para decidir y calcular su rentabilidad potencial (Wheelwright, 1984; Chase et. al., 1992; Mirvis et al., 1991; Martínez, 1995; Lindberg, 1995; Primrose y Verter, 1995; Taplin, 1995; Martínez, 1996; Avella et al. , 1996; Noori, 1997; Ghani y Jayabalan, 2000; Kathuria y Partovi, 2000; Chan et al. 2001; Sacristán, 2001).

En este sentido, tal y como hemos comentado anteriormente, se dispone de un bagaje importante de estudios que contemplan la influencia de las nuevas tecnologías de la información sobre los resultados empresariales. En el caso del empleo de Internet, las oportunidades que se presentan son entre otras mejoras en el área de marketing y comercial, el poder realizar acciones de comunicación a bajo coste, mayor conocimiento de los clientes y de su satisfacción, acceso a mercados dispersos, el refuerzo de la imagen corporativa o la eliminación de intermediarios. La repercusión se supone directa en los resultados empresariales, con incremento de ventas y disminución de costes junto con incrementos en los márgenes de beneficio y fidelización de los clientes.

En este sentido, el sector turístico ha experimentado en los últimos años importantes cambios. Entre los factores que inciden en ello destaca el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), ya que junto a la segmentación de mercados, el desarrollo sostenible, la integración diagonal y el nuevo concepto de turista da lugar al llamado Nuevo turismo (Majó y Galí, 2002).

Adicionalmente las nuevas tecnologías implican un cambio en los requisitos del puesto de trabajo (Mintzberg, 1984) e influyen en las habilidades de los trabajadores, los cuales necesitan adaptarse a los distintos conocimientos que exige la nueva tecnología para su eficaz funcionamiento (Peiró, 1997; Huerta, 2002). Se argumenta, que ante la selección de una determinada alternativa técnica, deben de analizarse paralelamente las necesidades de recursos humanos (Sorge y Streek, 1988). Es abundante la literatura que nos muestra como es incompatible la introducción de nuevas tecnologías de la información en las organizaciones con la ausencia de condiciones infraestructurales entre las que se integra la movilización de los recursos humanos (Martínez A., 1995; Horte y Hedlund, 2000; Ghani y Jayabalan, 2000; Shepherd et al. 2000; Upton y McAfee, 1997; Efstathiades et.al. 2000; Bartel y Lichtenberg 1987). Además las investigaciones de Bartolini y Baussola (2001) y de Fuglie y Kascak (2000) indican que la decisión de adopción de una determinada tecnología está relacionada con la cualificación de los trabajadores.

Análogamente, un amplio abanico de estudios se restringe a analizar exclusivamente las características de los recursos humanos y su relación con los resultados (Delaney et al 1989; Arthur, 1992; Adler, 1993; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Word, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichiniowski et al, 1997; Rodríguez, 2003; Larraza et. al 2006).

En este sentido, se establece el capital humano como factor estratégico para la competitividad en turismo (Lillo et. al, 2007). Aunque la tecnología es un elemento importante para el funcionamiento de las empresas del sector, se constituye como una verdadera ventaja competitiva si es utilizada por un capital humano bien formado, capaz de obtener una explotación eficaz de esos recursos y de adaptarse a las nuevas exigencias del sector. Multitud de investigaciones avalan el argumento de que los trabajadores pueden aportar valor añadido a las organizaciones, así como aportar ventajas competitivas y diferenciadoras a las empresas destacando el valor de los intangibles en sectores en los que los clientes se encuentran cada día mejor informados, son mas exigentes y cuentan con mayores alternativas, como es el caso de los turistas (Gallardo, 2003). Los empleados de los servicios turísticos son los encargados de conseguir la satisfacción de estos clientes, su protagonismo es vital en la aportación del servicio turístico debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario con los clientes (Acosta et. al, 2002). En este sentido se manifiesta también el Libro Blanco de los Recursos Humanos del turismo en España (Exceltur, 2006).

Los recursos humanos se ven afectados por las implicaciones que tienen las nuevas tecnologías aplicadas al turismo sobre las necesidades de capacitación y el desarrollo de los mismos, y sobre su capacidad para ofrecer empleo y crear nuevas oportunidades de trabajo (Fernández, 2004).

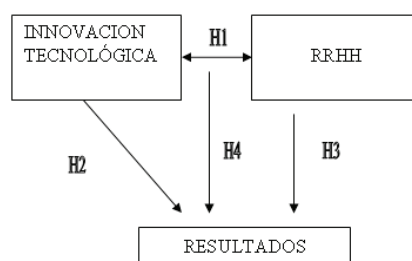
Las hipótesis de partida establecidas en nuestra investigación tomando como referencia todas estas aportaciones teóricas y empíricas previas son las siguientes:

H1: Existe relación entre la Innovación Tecnológica y RRHH

H2: Existe relación entre la Innovación Tecnológica y los resultados

H3: Los RRHH guardan relación con los resultados

H4: Existe relación entre Innovación Tecnológica, los RRHH y los resultados de las empresas.



3. VARIABLES Y ESCALA DE MEDIDA

Los factores que propician la realización de actividades turísticas por parte de los empresarios son múltiples y sus resultados esperados son también de naturaleza diversa. Dada la variedad de objetivos a alcanzar, es recomendable aproximarse a la medición de sus resultados a través de sus múltiples dimensiones. Emplear una única medida no reflejaría la realidad de la empresa, o lo haría únicamente en el corto plazo. Las alternativas que se presentan para utilizar como medidas del éxito son, bien objetivas, bien subjetivas. El empleo de medidas objetivas cuantitativas financieras podría plantearse como la forma más sencilla de acercarse a los resultados. No obstante esta información siempre es más complicada de conseguir debido a la confidencialidad argumentada por los empresarios. Esta dificultad se amplifica en el caso de las PYMES, siempre reticentes a ofrecer esta información. Para solucionar este tipo de problemas de provisión de datos y la exactitud asociada a medidas objetivas financieras pueden emplearse simultáneamente medidas subjetivas cualitativas, siendo pertinente en la medida de lo posible el empleo de ambos tipos de medidas de resultados, subjetivas y objetivas (Haber y Reichel, 2005).

Además conviene distinguir entre medidas de largo plazo y medidas de corto plazo. En este sentido las medidas financieras suelen mostrar la situación concreta de un momento determinado pero no reflejan la posibilidad de supervivencia en el largo plazo. Por lo tanto, los resultados deben ser considerados en conjunto con una serie de medidas financieras y no financieras que indican tanto el resultado en el corto plazo como las fortalezas de la empresa y la habilidad de supervivencia a lo largo del tiempo (Ilberly et al., 1998).

Adicionalmente a la distinción entre medidas objetivas y subjetivas, de corto y largo plazo, debemos prestar una atención especial al papel de la satisfacción de los clientes. En este sentido, el sector servicios, dentro del que se integra el turismo, presenta una serie de características que lo distinguen de los sectores industriales. Los clientes influyen los resultados a través de su satisfacción, esta se puede contemplar en términos de calidad del servicio recibido, la cual normalmente es consistente con la satisfacción percibida. Es posible medir los resultados de los servicios evaluando la eficiencia en la provisión de servicios o la calidad del servicio desde la perspectiva subjetiva de cliente o empresario (Haber y Reichel, 2005).

Por otra parte, las medidas de resultados son diferentes entre sectores e industrias. Así por ejemplo concretamente en turismo rural éstas están normalmente relacionadas con consideraciones sobre la generación de empleo para los miembros de la familia, consecución de objetivos de estilo de vida y enriquecimiento en el plano social y personal. En el sector turístico en general, los indicadores contemplan por una parte la eficacia (entendida como ratio de ocupación o crecimiento en ventas por habitación) y también toman en consideración la eficiencia (la tasa de rentabilidad interna (ROI), o la adaptabilidad que incluye el número de nuevos productos o servicios exitosos introducidos y el porcentaje de ventas de nuevos productos o servicios (Philips, 1996).

| | ÁMBITO OBJETIVO | ÁMBITO SUBJETIVO | |
|------------------------|--|---|---|
| | TODOS LOS SECTORES | ESPECÍFICA SECTOR TURÍSTICO | TODOS LOS SECTORES |
| MEDIDAS DE LARGO PLAZO | Crecimiento en nº de empleados Evolución del nivel de endeudamiento Evolución de la situación financiera | Reputación Nuevos proyectos turísticos Desarrollo de productos turísticos Promoción turística del área Respuesta a cambios en el mercado Creación de conocimiento del producto turístico | Satisfacción a los clientes |
| MEDIDAS DE CORTO PLAZO | Nº de empleados | Ocupación en relación a objetivos Generación de beneficios medios anuales | Rentabilidad en relación a competidores |

Las medidas de resultados empleadas en este trabajo combinan el ámbito objetivo con el subjetivo, el largo plazo y el corto plazo, algunas son específicas para el sector y otras son comunes a todos los sectores. Para medir los resultados subjetivos se pidió a los entrevistados que valorasen el grado de importancia de un conjunto de ítems sobre una escala de 5 puntos. En cuanto a las variables objetivas, una de ellas es continua (crecimiento del número de empleados) y otras dos son valoradas por los entrevistados en escalas de -4 a 4 (evolución del nivel de endeudamiento) y de -5 a 5 (evolución de la situación financiera). Las medidas empleadas se sintetizan y clasifican a continuación:

Tabla 1: Escala de medidas de resultados

| MEDIDAS SUBJETIVAS | |
|---|--|
| Creación de reputación positiva | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Desarrollo de nuevos proyectos turísticos | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Desarrollo de productos turísticos | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Promoción turística del área | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Respuesta a cambios en el mercado | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Creación de conocimiento del producto turístico | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Grado de ocupación en relación a objetivos | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Generación de beneficios medios anuales | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Rentabilidad en relación a competidores | Escala Likert de 0-5 puntos |
| Satisfacción a clientes | Escala Likert de 0-5 puntos |
| MEDIDAS OBJETIVAS | |
| Empleo | Nº de empleados momento actual - nº de empleados momento inicial |
| Evolución en el nivel de endeudamiento | -4 a 4 |
| Evolución de la situación financiera | -5 a 5 |

Otra de las variables fundamentales sobre las que se asienta la hipótesis principal de nuestra investigación es la correspondiente a la innovación. Mediremos esta variable a partir de la incorporación de nuevas tecnologías de la información en las empresas. Entendemos por nuevas tecnologías de la información la utilización de Internet.

Utilizaremos diversos indicadores de uso de tecnologías de la información: en primer lugar su decisión de disponer de páginas web para el desarrollo de sus funciones. Por tanto tomará el valor 0 en el caso de que la empresa no disponga de página web y 1 en el caso de que disponga de la misma. Además consideraremos el número de años que la empresa cuenta con página web y el porcentaje de clientes captados a través de este medio.

Tabla 2: Escala de medidas de uso de nuevas tecnologías

| | |
|---------------------------|---|
| Disposición de página web | 0: No Disposición 1: Disposición |
| Antigüedad en el uso | Nº de años de disposición de página web |
| Clientes captados | Porcentaje de clientes captados anualmente por esta vía |

Respecto a la variable recursos humanos combinamos la consideración de un elemento que es el stock de capital humano configurado por el nivel de estudios de los trabajadores, que nos aporta una medida de la cualificación y la experiencia en el sector turístico. Además incorporamos las características de la relación laboral de las personas que realizan actividades en la empresa.

La valoración de la educación de los ocupados en las actividades de turismo rural como medida de competitividad de este sector queda de manifiesto en el Indicador de Recursos Humanos (Human Resource Indicator) que forma parte de la estructura de indicadores para la medición de la competitividad en turismo del CM₁ (Competitiveness Monitor) descrito por Gooroochum y Sugiyarto (2005). Este índice de educación se considera una buena proxy de la calidad de los recursos humanos en el sector de turismo, distinguiendo entre sin estudios, estudios primarios, secundarios y terciarios, es utilizado también en estudios como los de Lillo et. al 2007.

El capital humano turístico se puede establecer como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedentes de las inversiones en educación formal y en la formación en el trabajo, así la formación en el trabajo la adquiere bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de sus actividades en el sector, o bien de la formación específica recibida.

Operativizamos esta variable a través de diversos items, por una parte el nivel medio de estudios de los trabajadores de la empresa de turismo rural, considerando la formación adquirida en el denominado nivel educativo “formal”. No obstante es necesario considerar también la formación “no formal”, por ello nos apoyamos en el análisis de la variable experiencia en el sector turístico, calculando el porcentaje de trabajadores que cuentan con dicha experiencia en el momento de creación de la empresa o de ser contratados por la misma, asociándola a una medida de formación específica con la que cuentan los trabajadores.

En relación a las características de las relaciones laborales caracterizadoras de los establecimientos de turismo rural, tomamos como referencia la relación entre propietarios y trabajadores, así como el porcentaje de trabajadores con contrato a tiempo completo y con contrato indefinido.

Tabla 3: Escala de medidas de RRHH

| | |
|---------------------------------------|---|
| Nivel de estudios de los trabajadores | Media del nivel de estudios de los trabajadores: 0 : Estudios primarios 1: Estudios medios 2: Diplomatura 3: Licenciatura o Ingeniería 4: Postgrado |
| Experiencia | % de trabajadores en la empresa con experiencia en el sector |
| Relación Laboral | % de trabajadores a tiempo completo % de trabajadores con contrato indefinido Nº de empleados/Nº de propietarios |

4. ESTUDIO EMPÍRICO: METODOLOGIA

Para obtener información sobre resultados y utilización de TIC se realizó un estudio sobre una muestra suficientemente representativa de los establecimientos de turismo rural de Galicia. Para la elaboración de la muestra se identificó, en un primer momento, el universo de establecimientos de turismo rural. A continuación se procedió a la definición de la muestra (elección del tipo de muestreo, cálculo del tamaño de la muestra y de su afijación).

Aunque el auge del turismo rural en Galicia es reciente, sólo a partir de mediados de los años noventa puede hablarse de la existencia de una oferta de turismo ordenada (Martínez *et al.*, 2005), en la actualidad existen en Galicia 488 establecimientos de alojamiento rural con una oferta de 5.700 plazas, los cuales recibieron

1 - Este Monitor ha sido desarrollado como resultado de un trabajo de colaboración entre el Consejo Mundial del Turismo y Viajes y el Crístel deán Tourism and Travel Research Institute (TTRI) de la Universidad de Nottingham. Se construye a partir de 23 indicadores agrupados en ocho grandes bloques.

en el año 2004 a 162.658 turistas. Con esta infraestructura de alojamientos, la Comunidad de Galicia se convierte en uno de los territorios españoles con una mayor y más variada oferta en el ámbito del turismo rural (Martínez, 2004). Se trata de establecimientos familiares, de tamaño medio reducido (por término medio, aproximadamente, 12 plazas por casa) y que ocupa actualmente a unas 745 personas.

Para la definición del universo de empresas se empleó el Directorio de establecimientos de Turismo Rural de la Dirección Xeral de Turismo de la Xunta de Galicia. El tamaño poblacional es de 488 establecimientos. Una vez establecido el universo a considerar, se procedió a seleccionar la muestra. Para el problema que nos ocupaba, precisábamos que en la muestra de empresas estuviesen presentes todas las modalidades posibles de establecimientos de turismo rural, así como establecimientos situados en las cuatro provincias gallegas. Perseguíamos por tanto que la muestra de empresas fuese representativa de los establecimientos de turismo rural, considerando los diferentes tipos de establecimiento y la localización de las mismas. A tal fin empleamos la estratificación por tipo de establecimiento (A; B o C₂) y por provincia para la fijación del número de sujetos que configuran la misma, con un nivel de confianza y error muestral con valores aceptables de fiabilidad y validez. Empleamos el método de muestreo aleatorio con asignación proporcional. Para determinar el tamaño de la muestra se siguieron los procedimientos habituales en este tipo de estudios (población finita y supuestos unos niveles de confianza y límites de error admisibles). Con un margen de error de ± 8 , en la hipótesis $P=50\%$ y nivel de confianza del 95%, el número de empresas de la muestra o tamaño muestral es de 115. La elección de las empresas de la muestra se llevó a cabo aleatoriamente, siguiendo la norma UNE 66-010-79 (Método de muestreo al azar).

Para la recogida de información se elaboró un cuestionario sobre cuyo primer borrador se realizó un pretest, a fin de detectar posibles sesgos, comprobar el adecuado entendimiento de las preguntas por parte de los sujetos informantes, identificar la existencia de dificultades de contestación y aumentar la precisión en la definición de algunos términos. Posteriormente, nos dirigimos a las unidades de la muestra con el cuestionario estructurado. Las entrevistas fueron concertadas previamente por teléfono. Se realizaron visitas y se entrevistó personalmente a propietarios de los establecimientos.

Tabla 4: Número de establecimientos en la muestra

| PROVINCIA | TIPO DE ESTABLECIMIENTO | | |
|------------|-------------------------|----|----|
| | A | B | C |
| CORUÑA | 3 | 21 | 6 |
| LUGO | 4 | 21 | 7 |
| OURENSE | 6 | 10 | 1 |
| PONTEVEDRA | 5 | 26 | 5 |
| TOTAL | 18 | 78 | 19 |

2 - Los establecimientos de turismo rural en Galicia se clasifican en: Grupo A: pazos, castillos, monasterios, casas grandes y casas rectorales. Grupo B: Casas de aldea situadas en el medio rural que, por su antigüedad y características de construcción, respondan a la tipicidad propia de las casas rústicas gallegas. Grupo C: Comprende las casas de labranza, entendiéndose como tales las casas situadas en el medio rural con habitaciones dedicadas al alojamiento de huéspedes, en las cuales se desarrollan actividades agropecuarias en las que puedan participar los clientes alojados. Grupo D: En este grupo se integran las aldeas de turismo rural. Un conjunto de, como mínimo 3 casas situadas en el mismo núcleo rural, que sean explotadas de forma integrada y pertenezcan al mismo titular.

Con respecto al tratamiento estadístico utilizado para analizar los datos, se efectuaron análisis de componentes principales para estudiar la unidimensionalidad de los constructos, verificándose que las valoraciones de subgrupos de ítems se ajustaban a factores diferenciados. Para indagar sobre la posible existencia de relación entre las variables manejadas empleados ANOVA de uno y dos factores

5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

5.1 RESULTADOS

Tomando en consideración la primera de las hipótesis que presentaba la posibilidad de relación entre recursos humanos y uso de nuevas tecnologías, procedimos a analizar dicha relación a través de un análisis ANOVA en la búsqueda de relaciones significativas. De los datos deducimos que las únicas relaciones significativas encontradas son en primer lugar las referidas a la disposición de página web por parte de los establecimientos y la ratio empleados/propietarios así como el porcentaje de estos empleos que tienen carácter indefinido. De igual manera la antigüedad de la página se encuentra relacionada significativamente con el porcentaje de empleo por cuenta ajena del establecimiento. No obstante no se encuentra relación alguna entre la variable captación de clientes a través de la red y las consideradas características de los recursos humanos. Deducimos por tanto, que el uso de nuevas tecnologías de la información guarda relación con algunas de las características del empleo. La primera de las hipótesis del trabajo queda contrastada parcialmente.

Tabla 5: Efectos del uso de nuevas tecnologías sobre los RRHH

| | Nivel de Estudios | Exp en el sector | % empleo | % Indefinidos | % T. Completo |
|-------------------------|-------------------|------------------|----------|---------------|---------------|
| Página web | | | | | |
| F | 1,883 | 2,580 | 4,421 | 7,369 | 2,068 |
| Sig | ,173 | ,111 | ,038 | ,009 | ,157 |
| Antigüedad de la página | | | | | |
| F | ,805 | ,619 | 1,857 | ,674 | ,1216 |
| Sig | ,163 | ,778 | ,071 | ,726 | ,322 |
| Clientes captados | | | | | |
| F | ,990 | ,646 | 1,007 | 1,028 | ,793 |
| Sig | ,482 | ,849 | ,464 | ,449 | ,646 |

En relación al contraste de la segunda de las hipótesis planteada, la posible relación entre resultados e innovación tecnológica, procedimos en primer lugar a realizar un análisis de las medidas subjetivas de resultados (Tabla 6) que permite agrupar los diferentes ítems contemplados en tres dimensiones diferenciadas. Un primer factor incorpora ítems relacionados con la mejora del entorno físico, económico y social del entorno del establecimiento de turismo rural. Etiquetamos por tanto este factor de resultados como Orientación al entorno. El segundo componente de resultados integra cuatro ítems que suponen una valoración de resultados en términos de Orientación al cliente. Finalmente, los tres restantes ítems dan lugar a un factor resultados en el ámbito estrictamente económico. Lo etiquetamos como Orientación a beneficios

Tabla 6: Medidas subjetivas de resultados. Resultados del análisis factorial de componentes principales.

| | Media (D.T.) | Orientación al entorno | Orientación al cliente | Orientación a beneficios |
|---|--------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| Creación de una reputación positiva | 4,24 (0,73) | | 0,808 | |
| Desarrollo de producto turístico | 3,65 (0,96) | | 0,762 | |
| Desarrollo de nuevos proyectos | 3,13 (1,11) | | 0,428 | |
| Satisfacción de los clientes | 4,24 (0,86) | | 0,856 | |
| Promoción turística del área | 3,11 (1,34) | 0,832 | | |
| Respuesta efectiva a los cambios del mercado | 3,00 (1,00) | 0,752 | | |
| Creación de conocimiento del producto turístico | 3,27 (1,15) | 0,866 | | |
| Generación de beneficios medios anuales | 2,66 (1,03) | | | 0,600 |
| Rentabilidad en relación a competidores | 2,90 (1,04) | | | 0,827 |
| Ocupación en relación a objetivos | 2,69 (1,14) | | | 0,837 |
| Autovalor | | 2,44 | 2,42 | 2,04 |
| % de varianza explicada | | 24,24 | 24,39 | 20,41 |
| 69,55% varianza explicada por la solución factorial. Rotación ortogonal Varimax | | | | |
| Fiabilidad (de Cronbach) | | 0,825 | 0,783 | 0,694 |

En relación a las medidas objetivas (Tabla 7), los valores medios descriptivos indican globalmente una tendencia creciente en los niveles de empleo, así como una ligera reducción en los niveles de endeudamiento, junto con mejoras en la situación financiera durante el período transcurrido entre el comienzo de las actividades turísticas y la actualidad.

Tabla 7: Medidas objetivas de resultados. Medias

| | Media | D.T. |
|---|-------|------|
| Crecimiento en el empleo | 2,32 | 1,75 |
| Variación en el nivel de endeudamiento | -0,45 | 1,15 |
| Variación positiva en la situación financiera | 0,53 | 1,41 |

Una vez determinado el panorama que presentan las medidas de resultado analizadas pasamos a establecer la posible relación entre estos y la utilización de nuevas tecnologías de información para el desarrollo de sus actividades.

Al intentar contrastar la segunda de las hipótesis planteadas (H2), nos encontramos con la inexistencia de relación significativa entre los resultados empresariales y los elementos caracterizadores del uso de tecnologías de la información. Encontramos todas las posibles relaciones no verificadas, por lo que podemos deducir en principio la inexistencia de relación directa entre los resultados y la utilización por parte de los establecimientos de turismo rural de tecnologías de la información. Podemos rechazar por tanto la hipótesis planteada.

Tabla 8: Efectos del uso de nuevas tecnologías sobre resultados. Prueba ANOVA

| | Var. Sit fin | Var End | Crec. empleo | Or. entorno | Or cliente | Or beneficios |
|-------------------|--------------|---------|--------------|-------------|------------|---------------|
| Página web | | | | | | |
| F | ,088 | ,539 | ,997 | ,006 | ,131 | ,000 |
| Sig | ,767 | ,465 | ,320 | ,936 | ,718 | ,982 |
| Antigüedad web | | | | | | |
| F | ,330 | ,725 | 1,564 | ,555 | ,308 | ,430 |
| Sig | ,962 | ,685 | ,141 | ,830 | ,970 | ,915 |
| Clientes captados | | | | | | |
| F | ,699 | 1,654 | 1,003 | 1,071 | 1,291 | 1,420 |
| Sig | ,800 | ,171 | ,467 | ,399 | ,222 | ,151 |

La tercera de las hipótesis planteadas establecía la posibilidad de relación directa entre los resultados de los establecimientos de turismo rural y las características de los recursos humanos. Esta relación se encuentra verificada para el caso concreto de medición de los resultados en base al crecimiento de empleo en el establecimiento tomando como referencias temporales el momento de puesta en funcionamiento del establecimiento y el momento actual. Las características nivel de estudios, experiencia de los trabajadores en el sector, la ratio trabajadores/propietario, el porcentaje de trabajadores con contrato estable y a tiempo completo guardan una relación directa con el crecimiento en el empleo de los establecimientos. No obstante, no se observan relaciones significativas de ninguna de estas variables con la evolución de la situación financiera, el nivel de endeudamiento o la orientación al entorno, orientación a clientes y orientación a beneficios del establecimiento. Por tanto podemos dar por contrastada parcialmente la hipótesis, la creación de empleo en el sector depende de las características de los recursos humano que desarrollan actividades en el mismo.

Tabla 9: Efectos del los RRHH sobre los resultados

| | Var. Sit fin | Var End | Crec. empleo | Or. entorno | Or cliente | Or beneficios |
|-------------------|--------------|---------|--------------|-------------|------------|---------------|
| Nivel de estudios | | | | | | |
| F | ,452 | 1,238 | 3,257 | 1,480 | ,799 | ,717 |
| Sig | ,963 | ,255 | ,000 | ,124 | ,683 | ,770 |
| Experiencia | | | | | | |
| F | 1,581 | ,522 | 5,262 | ,320 | ,664 | ,786 |
| Sig | ,122 | ,871 | ,000 | ,967 | ,739 | ,629 |
| % de empleados | | | | | | |
| F | ,811 | 1,477 | 10,804 | ,515 | ,561 | 1,339 |
| Sig | ,607 | ,166 | ,000 | ,843 | ,808 | ,233 |
| % Indefinidos | | | | | | |
| F | ,360 | 2,091 | 2,234 | 1,283 | ,233 | ,485 |
| Sig | ,836 | ,098 | ,081 | ,292 | ,918 | ,747 |
| % Tiempo Completo | | | | | | |
| F | ,559 | 1,722 | 2,963 | 1,423 | 1,274 | ,622 |
| Sig | ,694 | ,163 | ,030 | ,243 | ,295 | ,649 |

Falta por comprobar la última de las hipótesis de nuestro modelo, la posibilidad de moderación del efecto combinado de los RRHH y el uso de nuevas tecnologías en los resultados empresariales. Para ello empleamos el análisis estadístico de la varianza de dos factores.

Tabla 10: Efectos de la interacción uso de nuevas tecnologías y RRHH sobre resultados

| Variables independientes | | | Valores del estadístico F | | | | R ² |
|---------------------------|-------------|------------------|---------------------------|--------|-------|-----------------------|----------------|
| INNOV.TECN.(IT) | RRHH | Modelo corregido | Intersección | IT | RRHH | Interacción (IT*RRHH) | |
| EV.SIT FINANCIERA | | | | | | | |
| WEB | NIVESTUDIOS | ,150 | ,849 | ,008 | ,112 | ,001 | ,004 |
| ANT | NIVESTUDIOS | ,694 | ,091 | 1,052 | ,241 | ,592 | ,026 |
| CLIEN | NIVESTUDIOS | ,418 | ,012 | ,039 | ,576 | ,266 | ,016 |
| WEB | EXP | 1,096 | 1,623 | ,006 | ,006 | ,488 | ,029 |
| ANT | EXP | 1,765 | 8,843*** | 4,255 | 3,518 | 5,130 | ,046 |
| CLIEN | EXP | 1,631 | 1,328 | ,308 | ,848 | ,000 | ,056 |
| WEB | %EMPLEO | ,768 | 2,307 | ,124 | ,085 | ,597 | ,021 |
| ANT | %EMPLEO | 1,068 | ,000 | ,321 | ,991 | ,321 | ,037 |
| CLIEN | %EMPLEO | ,926 | ,432 | ,520 | ,052 | ,072 | ,032 |
| WEB | %INDEF | ,198 | ,239 | ,425 | ,006 | ,009 | ,014 |
| ANT | %INDEF | ,153 | ,054 | ,119 | ,001 | ,006 | ,013 |
| CLIEN | %INDEF | ,759 | 1,107 | ,000 | 1,218 | ,603 | ,060 |
| WEB | %TC | ,132 | ,152 | ,005 | ,000 | ,172 | ,032 |
| ANT | %TC | ,299 | ,015 | ,796 | ,283 | ,525 | ,024 |
| CLIEN | %TC | ,394 | ,379 | ,102 | ,233 | ,217 | ,032 |
| EV.NIVEL DE ENDEUDAMIENTO | | | | | | | |
| WEB | NIVESTUDIOS | ,217 | 2,004 | ,347 | ,226 | ,159 | ,006 |
| ANT | NIVESTUDIOS | ,302 | ,078 | ,003 | ,020 | ,046 | ,011 |
| CLIEN | NIVESTUDIOS | ,657 | ,789 | ,389 | ,423 | ,965 | ,025 |
| WEB | EXP | ,788 | ,034 | 1,281 | ,181 | ,606 | ,028 |
| ANT | EXP | ,295 | ,222 | ,285 | ,000 | ,037 | ,011 |
| CLIEN | EXP | ,493 | 3,293 | ,046 | ,966 | ,815 | ,013 |
| WEB | %EMPLEO | ,438 | ,404 | ,291 | ,250 | ,190 | ,016 |
| ANT | %EMPLEO | ,438 | ,404 | ,190 | ,250 | ,291 | ,016 |
| CLIEN | %EMPLEO | 1,182 | ,001 | 2,869* | 2,206 | 2,795* | ,041 |
| WEB | %INDEF | 1,293 | 6,633** | 1,290 | ,736 | ,270 | ,083 |
| ANT | %INDEF | ,559 | ,074 | ,743 | ,090 | ,305 | ,045 |
| CLIEN | %INDEF | ,314 | 1,501 | ,087 | ,086 | ,999 | ,026 |
| WEB | %TC | 1,194 | 5,520** | ,287 | ,037 | 1,3161 | ,009 |
| ANT | %TC | ,299 | ,015 | ,796 | ,283 | ,418 | ,024 |
| CLIEN | %TC | ,714 | 4,031* | 1,390 | 1,032 | ,779 | ,032 |

| EMPLEO | | | | | | | |
|------------------------|-------------|-----------|------------|--------|-----------|-------|------|
| WEB | NIVESTUDIOS | ,210 | 4,074 | ,044 | ,194 | ,044 | ,006 |
| ANT | NIVESTUDIOS | ,488 | ,104 | 1,087 | ,727 | ,692 | 0,18 |
| CLIEN | NIVESTUDIOS | ,062 | 0'00 | ,022 | ,010 | ,000 | ,002 |
| WEB | EXP | 1,051 | ,215 | ,352 | ,568 | ,214 | ,012 |
| ANT | EXP | ,789 | 3,040 | ,360 | ,055 | ,000 | ,028 |
| CLIEN | EXP | ,803 | 8,929 | ,209 | ,252 | ,090 | ,028 |
| WEB | %EMPLEO | 17,614*** | 26,028*** | ,268 | 3,324* | ,430 | ,325 |
| ANT | %EMPLEO | 13,714*** | 9,292*** | ,033 | 2,274 | ,695 | ,331 |
| CLIEN | %EMPLEO | 14,796*** | 16,984*** | ,164 | 11,904*** | ,075 | ,348 |
| WEB | %INDEF | ,402 | 10,959*** | ,423 | ,014 | ,059 | ,027 |
| ANT | %INDEF | ,699 | ,726 | 1,203 | ,413 | ,942 | ,055 |
| CLIEN | %INDEF | ,396 | 12,497*** | ,099 | ,535 | ,083 | ,032 |
| WEB | %TC | ,530 | 10,358** | ,317 | ,019 | ,074 | ,036 |
| ANT | %TC | 1,247 | 1,227 | 1,823 | ,558 | 1,627 | ,094 |
| CLIEN | %TC | ,515 | 161,949*** | ,248 | ,858 | ,243 | ,041 |
| ORIENTACIÓN AL ENTORNO | | | | | | | |
| WEB | NIVESTUDIOS | ,635 | 13,175 | 1,471 | ,546 | 1,578 | ,018 |
| ANT | NIVESTUDIOS | 1,991 | 2,783 | 2,257 | 1,608 | 3,528 | ,071 |
| CLIEN | NIVESTUDIOS | ,861 | 21,671 | ,906 | 2,194 | ,882 | ,032 |
| WEB | EXP | ,828 | 28,199 | 1,201 | ,855 | ,402 | ,029 |
| ANT | EXP | ,867 | 23,352*** | ,627 | ,009 | ,843 | ,030 |
| CLIEN | EXP | ,683 | 89,842*** | ,661 | 1,620 | 2,012 | ,018 |
| WEB | %EMPLEO | ,549 | 64,546*** | ,106 | ,008 | ,632 | ,019 |
| ANT | %EMPLEO | ,095 | 549,875*** | ,084 | ,051 | ,010 | ,003 |
| CLIEN | %EMPLEO | ,362 | 93,589*** | ,481 | ,843 | 1,082 | ,013 |
| WEB | %INDEF | 1,751 | 32,189*** | 3,032* | ,080 | ,135 | ,109 |
| ANT | %INDEF | 1,514 | 3,576* | ,152 | ,048 | ,086 | ,112 |
| CLIEN | %INDEF | 1,486 | 12,713*** | ,641 | ,076 | ,704 | ,11 |
| WEB | %TC | ,990 | 26,139*** | 1,030 | ,394 | ,065 | ,065 |
| ANT | %TC | ,732 | 2,457 | 1,081 | 2,139 | 1,716 | ,057 |
| CLIEN | %TC | ,491 | 18,237*** | ,163 | ,135 | ,676 | ,039 |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | | | | | | | |
| WEB | NIVESTUDIOS | 1,237 | 80,171* | ,146 | 1,713 | ,125 | ,034 |
| ANT | NIVESTUDIOS | 1,182 | 17,738*** | ,716 | 2,254 | 1,182 | ,043 |
| CLIEN | NIVESTUDIOS | 1,946 | 42,088*** | ,765 | 1,046 | ,088 | ,070 |
| WEB | EXP | 1,897 | 37,478** | ,475 | 1,632 | ,547 | ,022 |
| ANT | EXP | 2,561* | 65,974*** | ,013 | 1,655 | ,116 | ,085 |
| CLIEN | EXP | 4,437*** | 115,976*** | ,558 | 2,062 | ,0260 | ,138 |
| WEB | %EMPLEO | ,683 | 89,842*** | ,661 | 1,620 | 2,012 | ,003 |
| ANT | %EMPLEO | ,489 | 231,994*** | ,009 | ,577 | ,935 | ,017 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|-------------|--------|------------|---------|---------|-------|------|
| CLIEN | %EMPLEO | 1,761 | 431,538*** | 5,060** | 1,124 | 1,433 | ,060 |
| WEB | %INDEF | ,037 | 105,349*** | ,002 | ,032 | ,019 | ,003 |
| ANT | %INDEF | ,388 | 25,342*** | ,020 | ,018 | ,092 | ,031 |
| CLIEN | %INDEF | ,025 | 66,662*** | ,035 | ,002 | ,008 | ,002 |
| WEB | %TC | ,832 | 100,828*** | ,167 | ,005 | ,204 | ,055 |
| ANT | %TC | 1,338 | 42,080*** | ,922 | ,000 | ,380 | ,100 |
| CLIEN | %TC | ,821 | 98,137*** | ,541 | ,000 | ,588 | ,064 |
| ORIENTACIÓN A BENEFICIOS | | | | | | | |
| WEB | NIVESTUDIOS | ,181 | 37,131*** | ,036 | ,066 | ,027 | ,005 |
| ANT | NIVESTUDIOS | ,342 | 6,754* | ,408 | ,053 | ,214 | ,013 |
| CLIEN | NIVESTUDIOS | 1,838 | 23,226 | ,157 | ,494 | ,001 | ,066 |
| WEB | EXP | 1,784 | 35,472** | ,654 | ,471 | ,417 | ,054 |
| ANT | EXP | ,791 | 19,807*** | ,007 | ,078 | ,061 | ,028 |
| CLIEN | EXP | 2,540* | 61,119*** | ,075 | ,834 | 1,952 | ,084 |
| WEB | %EMPLEO | 2,231* | 176,008*** | ,134 | 4,271** | 1,992 | ,057 |
| ANT | %EMPLEO | ,987 | 57,658*** | 2,029 | 1,067 | ,813 | ,034 |
| CLIEN | %EMPLEO | 2,210* | 173,225*** | 1,298 | ,139 | ,721 | ,074 |
| WEB | %INDEF | 1,549 | 58,436*** | 2,533 | ,210 | ,015 | ,098 |
| ANT | %INDEF | 1,039 | 11,468*** | ,618 | ,038 | ,513 | ,080 |
| CLIEN | %INDEF | 1,936 | 21,969*** | ,142 | ,109 | ,185 | ,139 |
| WEB | %TC | 1,077 | 49,436*** | ,929 | ,608 | ,169 | ,070 |
| ANT | %TC | ,622 | 9,204** | ,218 | 1,252 | ,713 | ,049 |
| CLIEN | %TC | 1,714 | 22,520*** | 4,341** | 1,097 | 1,278 | ,125 |

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

De los resultados estadísticos obtenidos deducimos que la relación entre uso de nuevas tecnologías y resultados no viene moderada por los recursos humanos de las empresas. Los efectos de la combinación entre uso de nuevas tecnologías y recursos humanos sobre las variables de resultados indican que no es significativa ninguna de las relaciones planteadas. Podemos deducir por tanto, que la ausencia de influencia no depende de del tipo de resultado que manejemos (objetivos, subjetivos, de corto plazo, de largo plazo).

Por tanto, podemos rechazar la hipótesis 4 del trabajo, el hecho de que los establecimientos de turismo rural combinen el uso de tecnologías de la información con ciertas características del personal no lleva aparejado efectos significativos en la moderación de los resultados.

La ausencia de demostración de esta hipótesis complementa alguna de las hipótesis barajada anteriormente, así podemos establecer que el uso de nuevas tecnologías es totalmente independiente de las características de los recursos humanos, ya que el efecto sobre los resultados no se ve afectado por estas.

5.2 DISCUSIÓN, CONCLUSIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA.

De los resultados enumerados en el epígrafe anterior se pueden establecer las siguientes conclusiones: a pesar del desarrollo general de las nuevas tecnologías aplicadas al turismo, sigue pareciendo que muchas de sus pymes y “micro” no están beneficiándose al máximo de los sistemas integrados y de las soluciones de las nuevas tecnologías aplicadas al sector. Así, la utilización de nuevas tecnologías de la información planteada como el uso de internet no tiene repercusión y efecto directo sobre los resultados empresariales.

Los recursos humanos se ven afectados por las implicaciones que las nuevas tecnologías aplicadas al turismo y la reestructuración sucesiva de las organizaciones, tienen sobre las necesidades de capacitación y el desarrollo de recursos humanos, y sobre su capacidad para ofrecer empleo y la creación de nuevas oportunidades de trabajo. Se detecta que el uso de las nuevas tecnologías de la información guarda relación con ciertas características del empleo. Así los establecimientos más proclives a utilizar estas son las que tienen mayores tasas de empleo estable. En el mismo sentido aquellas que llevan más tiempo empleando las mismas son las que cuentan con una relación más elevada de trabajo por cuenta ajena.

El capital humano de los establecimientos de turismo rural incide sobre los resultados en términos de crecimiento del empleo. El nivel medio de estudios de las personas que realizan actividades en los establecimientos, la experiencia anterior de los trabajadores en el sector, la estabilidad en el empleo y la no compatibilización con otras actividades, lo que podemos englobar bajo la denominación genérica de calidad en el empleo, tiene repercusión sobre la evolución positiva del empleo.

Si bien de las anteriores argumentaciones se podría deducir la posibilidad de aprovechamiento de efectos sinérgicos entre el uso de nuevas tecnologías y la calidad del empleo en relación a los resultados, la realidad indica lo contrario. El uso de nuevas tecnologías acompañado de calidad en el empleo no afecta a los resultados.

Este trabajo presenta algunas limitaciones como el hecho de únicamente se considera la utilización de internet como representativa de uso de nuevas tecnologías de la información. Además aunque se han manejado diversos indicadores de resultados, podrían emplearse en futuras investigaciones medidas de eficacia y eficiencia así como otros indicadores económicos de resultados. El número de observaciones con las que se trabaja que condiciona los métodos estadísticos empleados. Además la contrastación de las hipótesis se realizó en un determinado marco geográfico y sectorial.

No obstante, y a pesar de dichas limitaciones, supone una aportación interesante al debate sobre la complementariedad entre nuevas tecnologías y recursos humanos en turismo. Contribuye al esclarecimiento de las relaciones entre ambas y a la determinación de las posibles relaciones entre la combinación de estas y los resultados empresariales.

La profundización en el tema abordado puede realizarse utilizando técnicas estadísticas que nos permitan establecer relaciones causales. Además también sería conveniente realizar un estudio con carácter longitudinal, lo que permitiría estudiar tanto el sentido de las causalidades analizadas como la congruencia temporal entre el uso de nuevas tecnologías y características de los RRHH. Adicionalmente sería interesante abordar desde postulados contextuales la posible influencia de factores contextuales en el problema analizado, introduciendo por tanto nuevas variables en el modelo de análisis que puedan explicar los resultados obtenidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, A.J.; FERNÁNDEZ, N.; MOLLÓN, M. (2002): *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, Prentice Hall, Madrid.
- ADLER, P.; COLE, R. (1993): “Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants”, *Sloan Management Review*, vol. 30 (spring), pp. 85-94.
- ARTHUR, J.B. (1992): “The link between strategy and industrial relations systems in American steel minimills”, *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.
- AVELLA, L.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. (1996): “Clasificación de las estrategias de fabricación de las grandes empresas industriales españolas”, *Economía industrial*, nº 311, pp. 77-92.
- BARTEL, A.; LICHTENBERG, F. (1987): “The comparative advantage of educated workers in Implementing New Technologies”, *Review of Economics and Statistics*, nº 69, pp. 1-11.
- BARTOLINI E., Y BAUSSOLA M. (2001): “The determinants of technology adoption in italian manufacturing industries”, *Review of Industrial Organization*, vol. 19 nº 3, pp. 305-328.
- BILDERBEEK, R.; HERTOOG, P.; MARKLUND, G.; MILES, I. (1998): *Services in innovation: knowledge intensive business services (KIBS) as co-producers of innovation*, SI14S Synthesis Paper nº 3, SI14S Project, STEP Group.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L.; YANG, S. (1998): “Intangible Assets: How the Interaction of Computers and Organizational Structure Affects Stock Market Valuations”, *Proceedings of 19th International Conference on Information Systems*, Helsinki, Finlandia, pp.8-29.
- CHAN, F.; CHAN, M.; LAU, H.; IP, R., (2001): “Investment appraisal techniques for advanced manufacturing technology (AMT): a literature review”, *Integrated Manufacturing Systems*, nº 12, Vol. 1, pp. 35-47.
- CHASE, R. B.; KUMAR, K.R.; YOUNGDAHL, W.E. (1992): “Service based manufacturing: the service factory”, *Production and operation management*, vol. 1, nº 2, pp. 175-184.
- COTEC (2004): *Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios*, Fundación Cotec, Madrid.
- DELANEY, C. (1989): Computer Technology. In McCloskey, J.O., & Grace, H.K. (Eds.), *Current Issues in Nursing* (pp. 601-606). St. Louis: CV Mosby.
- DELERY, J. ; DOTY, D. (1996): “Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- EDWARDS, P.; GEARY, J.; SISSON, K. (2002): “New Forms of Work Organisation in the Workplace: transformative, Exploitative or Limited and Controlled” in Murria, G.; Bélager, J.; Giles, G.; and Lapointe, P., *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London.
- EFTATHIADES, A.; TASSOU, S.; OXINOS, G., ANTONIOU, A. (2000): “Advanced manufacturing technology transfer and implementation in developing countries. The case of the Cypriot manufacturing industry”, *Technovation*, nº 20, pp. 93-102.

- Exceltur (2006): Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España, competitividad turística y diferenciación a través de las personas.
- FERNÁNDEZ, J.L. (2004) “La calidad en el turismo. Mercado de trabajo: Formación y capital humano”. Colección Mediterráneo Económico. “Las nuevas formas del turismo”. Caja Rural Mediterránea.
- FUGLIE K.O.; KASCAK C. O. (2000):”Adoption and diffusion of nature resource conserving agricultural technology” *Review of Agricultural Economics*, Vol. 23 nº 2, pp. 386-402.
- GALLARDO D.; PÉREZ E. (2003): “El capital humano y su carácter intangible en el rendimiento empresarial”, paper presentado al I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.
- GARGALLO, A.; GALVE, C. (2003): “Impacto de las tecnologías de la información en la productividad: Análisis para el caso español” XIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, Salamanca, 21-23 de septiembre.
- GHANI, A.; JAYABALAN, V. (2000): “Advanced manufacturing and planned organizational change” *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, nº 1, pp.1-18.
- GOOROOCHUM, N. Y SUGIYARTO (2005): “Competitiveness indicators in the travel and tourism industry”, *Tourism Economics*, 11(1), Marzo.
- HABER, S.; REICHEL, A. (2005): “Identifying Performance Measures of Small Ventures – The case of tourism industry”, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 3, pp. 257-283.
- HORTE, S.; HEDLUND, S. (2000): *Changes in development approaches of technology and work organization and the impact of performance*, Working paper of Lulea Tekniska Universitet, AR 2000:39.
- HUERTA, E. (2002): *Los desafíos de la competitividad: La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*, Fundación BBVA.
- HUSELID, B. (1995): “The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporal Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- ICHNIEWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI G. (1997): “The Effects of Human Resource Management on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines”, *The American Economic Review*, Vol. 87, nº 3, 291-313.
- ILBERY, B; BOWLER, I.; CLARCK, G; CROCKETT, A.; SHAW, A. (1998): “Farm-based tourism as a alternative farm enterprise: A case study from the Northern Pennines, England”, *Regional Studies*, vol. 32, pp.355-364.
- JACOB, M.; TINTORÉ, J. TORRES, X. (2001): *Innovación en Servicios*, Fundación Cotec, Madrid .
- KATHURIA, R.; PARTOVI F. (2000): “Aligning work force management practices with competitive priorities and process technology: A conceptual examination”, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, nº 2, pp. 215-234.

- LARRAZA, M.; URTASUN, A.; GARCIA, C. (2006): “High-Performance work system and firms’ operational performance: the moderating role of technology”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, nº 1, pp.70-85(16).
- LILLO, A.; RAMÓN, A.B.; SEVILLA (2007): “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico” en *Cuadernos de Turismo*, nº 9, pp. 47-69.
- LINDA, G.; LILJA, M. (2004): “New technology and its impact on well being”, *Work*, nº 22, pp. 31-39.
- LINDBERG, P. (1995): “Managing and Organizing for Advanced Manufacturing Technology” en Kumar, A., *Workers and Automation*, Sage Publications pp. 70-97.
- MACDUFFIE, J. (1995): “Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry” *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 48 nº 2 pp.197-220.
- MAJÓ J.; GALÍ N. (2002):” Internet en la Información Turística”, en Actas Turitec 2002 p.397-409.
- MARTÍNEZ, A. (1995): “La influencia de la automatización flexible en los ciclos de innovación”, *Economía Industrial*, nº 304, pp.17-26.
- MARTÍNEZ, A. (1996): “Adopting Advanced Manufacturing Technologies: experience from Spain”, *Journal of Manufacturing System*, vol. 15, nº 2 pp.133-410.
- MARTINEZ, F. (2004): *Turismo rural en Galicia. Contribuciones al desarrollo sostenible*, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- MARTINEZ, F.; MIGUEL, J.C. Y MURIAS, P. (2005): “La actividad del turismo rural en Galicia: un análisis de eficiencia”, *XIII Jornadas de ASEPUMA*, A Coruña.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- MIRVIS, PH.H.; SALES, A., HACKETT, E. (1991): “The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people and culture”, *Human Resource Management*, Sprig, vol. 30 nº 1 pp. 113-119.
- NOORI, H. (1997): “Implementing advanced manufacturing technology: The perspective of a newly industrialized country (Malaysia)”. *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, nº 1, pp. 1-20.
- PEIRO, J.M (1997): “La formación continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: Condiciones y contingencias”, en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 1, pp. 115-127.
- PHILLIPS, P.A. (1996): “Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sectors: Results of an Exploratory Study”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, nº 4, pp. 347-362.
- PHILLIPS, P.A. (1996): “Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sectors: Results of an Exploratory Study”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, nº 4, pp. 347-362.
- PRIMROSE, P.; VERTER, V. (1995): “Do companies need to measure their production flexibility?”, *International Journal of Operations, Production Management*, vol. 16, nº 6, pp. 4-11.

- RODRÍGUEZ, J.M.; VENTURA, J (2003): "Human resources management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry", *International Journal of Human Resource Management*, pp.1206-1226(21)
- SANCHO, A.; CABRER, B. Y RICO, P. (2004b): "La difusión de las tecnologías en el sector turístico", *Actas Turitec.2004*.
- SANCHO, A.; CABRER, B.; GONZALO, M.T. Y RICO, P. (2004a): "Innovation and profitability in the hotel industry", *Actas I Jornada de Economía del Turismo*, Palma de Mallorca.
- SANCRISTAN, M. (2001): La adopción, implantación y control de tecnologías avanzadas de fabricación (AMT) Un análisis empírico en el sector aeronáutico andaluz, Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- SHEPHERD, D (2000): "Advanced manufacturing technology: Does more radicalness mean more perceived benefits?", *The Journal of High technology Management Research*, vol. 11, nº 1, pp. 9-33.
- SORGE, A.; STREEK, W. (1988): "Industrial relations and technical change: The case for an extending perspective" en *New Technology and Industrial Relations*; Hyman, R.; Sorge, A.; Streek, W. (1988) pp. 19-47.
- TAPLIN, I. (1995): "Flexible production, rigid jobs: Lessons from the clothing industry" *Work and occupations*, vol. 22, nº 4, November pp. 412-438.
- UPTON, D.; MCAFEE, A. (1997); *A path-based approach to information technology in manufacturing*, working paper proporcionado por los autores.
- WHEELWRIGHT, S. C. (1984): "Manufacturing Strategy: Defining the missing link", *Strategic, Management Journal*, vol.5, nº1 pp. 77-91.