



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134



ARTÍCULO  
Científico

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE ADOPTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE HOTEL INDUSTRY

**Mirna Estela Sanabria Zotelo**

[mirnasanabrizotelo@gmail.com](mailto:mirnasanabrizotelo@gmail.com)



ORCID:0000-0002-2308-3254

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA, ENCARNACIÓN- PARAGUAY

**Recepción:** 02 de Agosto del 2024

**Publicación:** 25 de Septiembre del 2024

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirna Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

<https://revista.scienceevolution.com/>



### RESUMEN

En la era digital, la adopción de tecnologías es fundamental para la competitividad del sector hotelero. Este estudio analiza cómo la cultura organizacional influye en la adopción de tecnologías digitales en los hoteles de Coronel Bogado, Paraguay. Se utilizó una metodología exploratoria con encuestas estructuradas a propietarios y empleados de 10 hoteles. Los resultados revelan que la innovación tecnológica no se fomenta activamente en la mayoría de los hoteles, y los principales desafíos son el alto costo de las tecnologías y la falta de habilidades. Sin embargo, los beneficios percibidos incluyen mejoras en la experiencia del cliente y la competitividad del hotel. La investigación concluye que una cultura organizacional que promueva activamente la innovación tecnológica es esencial para una adopción efectiva y sostenible de las tecnologías digitales en el sector hotelero de Coronel Bogado.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Tecnologías digitales; Hoteles; Competitividad; Innovación tecnológica

### ABSTRACT

In the digital age, adopting technologies is crucial for the competitiveness in the hotel sector. This study examines how organizational culture influences the adoption of digital technologies in hotels in Coronel Bogado, Paraguay. An exploratory methodology was used, with structured surveys conducted with owners and employees of 10 hotels. The results reveal that technological innovation is not actively encouraged in most hotels, and the main challenges include the high cost of technologies and the lack of skills. However, the perceived benefits include improvements in customer experience and hotel competitiveness. The research concludes that an organizational culture that actively promotes technological innovation is essential for the effective and sustainable adoption of digital technologies in the hotel sector of Coronel Bogado.

**Keywords:** Organizational culture; Digital technologies; Hotels; Competitiveness; Technological innovation



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirna Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

<https://revista.scienceevolution.com/>



## INTRODUCCIÓN

La adopción de tecnologías digitales en el sector hotelero es esencial para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad en un entorno global cada vez más digitalizado. Dentro de este contexto, la cultura organizacional ha demostrado ser un factor decisivo en la capacidad de las empresas para integrar nuevas tecnologías de manera efectiva. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas y prácticas que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de una organización, influye directamente en la disposición de una empresa para adoptar innovaciones tecnológicas (Sastre et al., 2019).

Diversos estudios han explorado esta relación en distintos contextos geográficos. En Colombia, Guerrero (2020) identificó una correlación significativa entre la apropiación de la cultura organizativa y la competitividad en las empresas turísticas. Este estudio reveló que las empresas con una orientación filosófica clara y estándares de calidad establecidos lograron una mayor competitividad. De manera similar, en España, Sastre et al. (2019) abordaron la importancia de la cultura corporativa en la transformación digital del sector hotelero, subrayando que la adaptación de las estructuras organizativas a los modelos propuestos por la cuarta revolución industrial es clave para el éxito en este proceso. Riffo (2021) destacó en su tesis la relevancia del liderazgo en la transformación cultural necesaria para la adopción de tecnologías digitales en una empresa global de servicios tecnológicos, señalando que la cultura organizacional y el liderazgo son fundamentales para facilitar esta transición.

En México, Quijano et al. (2019) analizaron las dimensiones de la cultura empresarial y su relación con la innovación en el sector hotelero, enfatizando la importancia del liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional basada en la confianza y la comunicación abierta. Estos estudios internacionales se alinean con investigaciones realizadas en Paraguay, donde Suty Segovia & Kwan Chung (2021) encontraron que, aunque los hoteles en Asunción muestran un alto nivel de cumplimiento en la promoción digital, la implementación de comercio electrónico se ve obstaculizada por la falta de motivación en la alta gerencia. Por su parte, Alegre Brítez & Kwan Chung et al. (2023) resaltaron la importancia de la mercadotecnia electrónica para las PYMES paraguayas, sugiriendo que una cultura organizacional que fomente la innovación tecnológica es decisivo para el éxito en un mercado digital.

En el contexto de Coronel Bogado, una localidad clave en la ruta turística de Itapúa, Paraguay, los hoteles enfrentan el desafío de integrar tecnologías digitales en sus operaciones diarias para mejorar la experiencia del usuario, optimizar la gestión interna y mantener su competitividad. Desde esta perspectiva, este estudio tiene como objetivo explorar de qué manera la cultura organizacional en los hoteles de Coronel Bogado afecta su disposición y capacidad para adoptar tecnologías digitales. Para ello, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la adopción de tecnologías digitales en los hoteles de Coronel Bogado? ¿Cuáles son las características específicas de la cultura organizacional que se relacionan con esta adopción? ¿Cómo afecta la cultura organizacional la capacitación en tecnología para los empleados? ¿Cuáles son las percepciones de propietarios y empleados sobre los desafíos y beneficios asociados a la adopción tecnológica?

El presente estudio busca analizar la influencia que la cultura organizacional ejerce actualmente en los hoteles de Coronel Bogado, respecto a la aplicación de dispositivos digitales, importantes para impulsar la competitividad, brindar una mejor atención al cliente, y facilitar el diseño de mejores estrategias e intervenciones, permitiendo impulsar una cultura más abierta a la tecnología que contribuya al desarrollo sostenible y fomente la competitividad del sector hotelero en la región.

La adopción de tecnologías digitales en el sector hotelero se ha convertido en un factor clave para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad en un entorno global cada vez más digitalizado. En los últimos años, en la industria hotelera ha cobrado notable relevancia la integración de la tecnología para asegurar la competitividad y cumplir con la sostenibilidad dentro del contexto de la globalización digital. Por ejemplo, en el contexto de la pandemia de Covid-19, se pudo comprobar la importancia de la conectividad para agilizar el acceso a servicios esenciales: telemedicina, transferencias y pagos digitales. Asimismo, para Rodríguez & Martínez (2022), esta fue una coyuntura que permitió no sólo mejorar y promocionar productos, sino también, ejecutar programas que permitan fidelizar clientes. Por todo lo anterior, la implementación de avanzadas tecnologías representa un elemento crucial para que la industria hotelera pueda asegurar su competitividad y sostenibilidad.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134



Por otro lado, la cultura organizacional es otro aspecto importante a la hora de implementar estas tecnologías. Sastre et al. (2019), la definen como aquel conjunto de valores, normas y prácticas que los empleados asumen para poder interactuar y tomar decisiones en la empresa. Luego, los jefes también son importantes para que esta se desarrolle, puesto que son ellos quienes modelan la identidad de la empresa con aquellos valores y creencias que guían las acciones y decisiones que se tomen fuera y dentro de la misma. (UCACUE, 2019). Sin embargo, esto no es suficiente, es necesario que se promueva también la apertura, la mejora y la adaptabilidad hacia las tecnologías modernas dentro de las empresas.

Respecto a la competitividad, Villalba et al. (2021) considera que esta es duradera tanto en empresas pequeñas y medianas, las cuales reflejan los valores y liderazgo de sus dueños, que guían las decisiones y crean costumbres en sus trabajadores, lo que representa una fuerte y duradera cultura organizacional que ayuda a que las pequeñas y medianas empresas se sostengan en el tiempo. Además, es fundamental la aplicación de los valores de innovación puesto que tanto los sistemas de valores individuales como organizacionales, repercuten en la respuesta con respecto a la innovación, ya sea del tipo emprendedor, soñador o conservador.

Con relación a la cultura organizacional dentro de la industria hotelera, Padrón-Díaz et al. (2019) considera que esta configura las interacciones y las decisiones de gestión, además de adoptar e integrar las tecnologías en las operaciones cotidianas. Asimismo, Castro & Gómez (2015) muestran que en el modelo desarrollado por Hartman et al. (2000) se hace hincapié en cuatro importantes áreas, que son el liderazgo, el modelo de la empresa, las capacidades y la tecnología para que se lleve a cabo una óptima incorporación en el ambiente digital. En este sentido, es necesario que en la primera área se estimule el uso de la tecnología dentro de la empresa manteniendo un balance de la visión estratégica entre la gestión práctica, la voluntad de innovación y el compromiso de tomar riesgos de forma calculada.

La implementación de tecnologías representa un cambio total en la concepción que se tiene de cultura corporativa y de cómo deben proceder los trabajos dentro de una empresa, por lo tanto, es importante realizar una planificación minuciosa que abarque la innovación en los procesos y habilidades que cumplan con las demandas de los clientes (Morales & Velázquez, 2023). Dentro de la industria de la hotelería, el liderazgo debe centrarse en la mejora de la comunicación para una mayor rentabilidad y conexión sin inconvenientes entre los trabajadores, los proveedores, los clientes y la comunidad local (Párraga et al., 2017).

Por su parte, para Medina et al. (2022), es un hecho que el uso del internet representa un cambio positivo en la comunicación dentro de las empresas, al igual que en el aprendizaje y el acceso al conocimiento. Luego, según Rodríguez-Álvarez et al. (2018), el estilo transformacional es el que predomina en los hoteles, que, de acuerdo a UCACUE (2019), se le puede identificar por su tendencia a entablar relaciones, la inspiración, la consideración por cada individuo y por sus firmes bases éticas. Asimismo, dentro de una empresa, el líder es quien identifica aquellos cambios que son necesarios y en base a esto, elabora una visión para alcanzarlos (Portela et al., 2022).

Quijano García (2019), comentan a propósito de las habilidades tecnológicas y la capacitación, resaltando el papel de los jefes, ya que estos al proporcionar apoyo y recursos para las capacitaciones se convierten en un aspecto fundamental para la innovación digital. Por su parte, Ferrer (2021) considera que, a pesar de la carencia habitual de una correcta educación en TIC, entre los directores de las Pymes, estos son quienes al final toman decisiones respecto a las inversiones que se realizan en tecnología. Bajo este punto de vista, Canto-Esquivel et al. (2022) señalan que las competencias directivas más valoradas incluyen la innovación, el desarrollo de nuevos productos y la orientación al cliente, destacándose procesos de colaboración e intercambio de conocimientos entre pares y centros productivos, así como en la integración de teoría y práctica en un entorno digital y globalizado.

Por otro lado, los resultados de los autores Villalba et al. (2021), indican que gran parte de las empresas no tienen contemplado un plan que capacite a sus trabajadores para hacer uso de la tecnología, siendo que gran parte de las respuestas de las encuestas se mostraban favorables a la capacitación en marketing digital y ventas en línea. En este sentido, se recomienda que las empresas inviertan en la formación de sus trabajadores respecto a las competencias digitales que permitan mejorar su competitividad (Kwan Chung et al., 2022). Los autores García et al. (2014), indican que implementar tecnologías para la industria hotelera representa, de hecho, varias ventajas que mejoran la visibilidad y ventas de las empresas en plataformas conocidas, por ejemplo, Booking, Despegar y TripAdvisor, lo que les permite interactuar mejor con sus clientes y brindar un servicio personalizado.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134



No obstante, existen también desafíos que incluyen la utilización de canales tradicionales para la atención al cliente, el uso restringido de plataformas digitales y la deficiente capacitación para la adquisición de competencias digitales (Lechuga-Cardozo et al., 2022).

Asimismo, en su estudio Pasciaroni et. al., (2020), identificó que uno de los elementos que representan importantes desafíos para la innovación es la actitud conservadora de los jefes, pero que de igual manera, el escaso personal capacitado o las restricciones a la financiación que constituyen factores externos significativos. En este sentido, Trueba & Fernández-Villaran (2021), consideran que el liderazgo es importante, pues, implica compartir objetivos, motivar al equipo y ser un ejemplo. De acuerdo a los autores, en los hoteles, por ejemplo, la gobernanta desempeña un papel fundamental al liderar su departamento hacia el éxito operativo. Desde esta perspectiva, se entiende que la apertura de adopción digital que muestre el líder, será fundamental en la incorporación y aceptación de tecnologías digitales en cualquier MiPyme.

## MÉTODO

### A. Diseño de la investigación:

Se realizó el presente estudio del tipo exploratorio con la finalidad de identificar y entender la relación que existe entre la cultura organizacional y la adopción de tecnologías en los hoteles de Coronel Bogado en Paraguay.

### B. Participantes

Se escogieron sólo 10 de los 12 hoteles presentes en la localidad, que, al mismo tiempo, incluía 35 personas que comprendía tanto propietarios como trabajadores de diferentes áreas. Se seleccionó la muestra haciendo uso del método no probabilístico por conveniencia, resultando en la obtención de diferentes puntos de vista en la industria hotelera local.

### C. Procedimiento

Se recolectaron los datos haciendo uso de escalas de Likert y una encuesta que contenía preguntas cerradas utilizadas en la evaluación de percepciones sobre cultura organizacional, capacitación tecnológica y la adopción de tecnologías. Las escalas facilitaron la medición de la intensidad de las percepciones y actitudes de los encuestados mediante la aplicación de un rango de 1 a 5. Asimismo, los estudiantes que la administraron pertenecían al cuarto semestre de la Licenciatura en Administración y Contaduría Pública en la Universidad Nacional de Itapúa.

El procedimiento de recolección de datos implicó visitas presenciales a los hoteles seleccionados, donde los estudiantes presentaron una nota institucional para informar a los participantes sobre el propósito del estudio y asegurar su consentimiento. Esto facilitó la obtención de una muestra diversa de propietarios y empleados.

El cuestionario fue validado previamente a través de una prueba piloto en un grupo pequeño de participantes que no formaban parte de la muestra final. Esto permitió ajustar el lenguaje y la estructura de las preguntas para asegurar su claridad y relevancia. Los datos obtenidos fueron ingresados y procesados mediante el uso de planillas electrónicas, lo que permitió realizar un análisis estadístico descriptivo. Este análisis incluyó el cálculo de porcentajes y promedios para identificar las tendencias predominantes en las respuestas de los participantes.

De igual manera, los estudiantes presentaron una nota institucional para informar a los participantes del objetivo del estudio y así obtener su consentimiento y también se realizaron visitas a los hoteles anteriormente mencionados para recolectar los datos obteniendo una muestra de diversos propietarios y trabajadores.

Adicionalmente, se realizaron análisis de correlación para explorar la relación entre las variables clave del estudio, específicamente entre la cultura organizacional y la capacitación tecnológica, y entre la cultura organizacional y la percepción de la adopción de tecnologías digitales. El coeficiente de correlación y el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) fueron utilizados para evaluar la fuerza y la dirección de estas relaciones. Los resultados del análisis estadístico se presentaron en tablas y gráficos, lo que facilitó la interpretación visual de las tendencias y relaciones identificadas en el estudio.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirna Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

<https://revista.scienceevolution.com/>



## RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron de la encuesta realizada a los directivos y trabajadores de los hoteles en Coronel Bogado. Se analizaron la cultura organizacional, la integración de tecnologías en los procesos operativos y competitividad en la industria hotelera, al igual que se estudiaron las apreciaciones de los encuestados acerca de los diferentes aspectos que engloban la integración de la tecnología para lograr identificar las tendencias más importantes y las áreas que se necesitan mejorar. Además, estos mostraron un perfil detallado de los directivos y trabajadores encuestados con relación al rol que cumplen, su género, edad, nivel educativo y tiempo en la empresa, los cuales permiten comprender mejor el contexto en el que se implementan las prácticas laborales y se adopta la tecnología en el entorno hotelero.

### A. Características Demográficas

Los participantes de la encuesta incluyen gerentes, directores y empleados de recepción, con una mayoría femenina (95,2%) y niveles educativos que van desde secundaria (47,6%) hasta técnico/universitario (38,1%). Los hoteles tienen una antigüedad mayor a 10 años y emplean entre 1 y 10 personas en su mayoría (85,7%). La distribución de edad es bastante equilibrada entre los grupos de 25 a 44 años, cada uno con un 28,6%, mientras que los menores de 25 años representan un 23,8%. La antigüedad en el hotel muestra que la mayoría de los personales (52,4%) han estado trabajando entre 1 y 5 años.

### B. Cultura Organizacional y Adopción de Tecnologías Digitales

A continuación, se observan los resultados arrojados por la encuesta realizada a los directivos y personal sobre la cultura organizacional con enfoque hacia la tecnología.

Tabla 1

Cultura organizacional en relación con la adopción de tecnologías digitales

| Valores de innovación                                                                      | Porcentaje |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| La innovación tecnológica se fomenta a través de:                                          |            |
| A través de incentivos para los empleados                                                  | 19%        |
| Mediante formación y capacitación continua                                                 | 19%        |
| Con inversiones en nuevas tecnologías                                                      | 0%         |
| No se fomenta activamente                                                                  | 47,6%      |
| Normas de Comunicación                                                                     | 14,3%      |
| Comunicación                                                                               |            |
| Frecuencia de reuniones para discutir avances tecnológicos o nuevas herramientas digitales |            |
| Nunca                                                                                      | 52,4%      |
| Raramente                                                                                  | 9,5%       |
| Ocasionalmente                                                                             | 33,3%      |
| Frecuentemente                                                                             | 4,8%       |
| Siempre                                                                                    | 0%         |
| Prácticas de liderazgo                                                                     |            |
| Compromiso con la adopción de tecnologías                                                  |            |
| No demuestran interés con la adopción de tecnologías                                       | 4,8%       |
| Tomando decisiones basadas en datos y herramientas tecnológicas                            | 33,3%      |
| No le dan importancia                                                                      | 19,2%      |
| Participando activamente en capacitaciones tecnológicos junto al equipo                    | 23,8%      |
| Comunicando constantemente la importancia de la tecnología para el futuro del hotel        | 23,8%      |

Como se observa en la Tabla 1, los resultados destacan un notable desinterés en el fomento activo de la innovación tecnológica, con un significativo 47,6% de los encuestados indicando que no se promueve. Por otro lado, tanto los incentivos para los empleados como la formación y capacitación continua cada uno sólo captan un 19% de las respuestas. En relación a las normas de comunicación, es notable que un predominante 52,4% de los participantes reporta que nunca se realizan reuniones para discutir avances tecnológicos o nuevas herramientas digitales.

En contraste, las reuniones ocurren ocasionalmente para un 33,3% de los encuestados. Respecto al compromiso de liderazgo con la adopción tecnológica, un 33,3% de los encuestados ve que sus líderes toman decisiones basadas en datos y herramientas tecnológicas, lo cual es un indicativo positivo de adopción tecnológica. Sin embargo, un 19,2% percibe que a los líderes no les importa la adopción de tecnología, lo que señala un área de posible mejora en la cultura de innovación del hotel.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirra Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

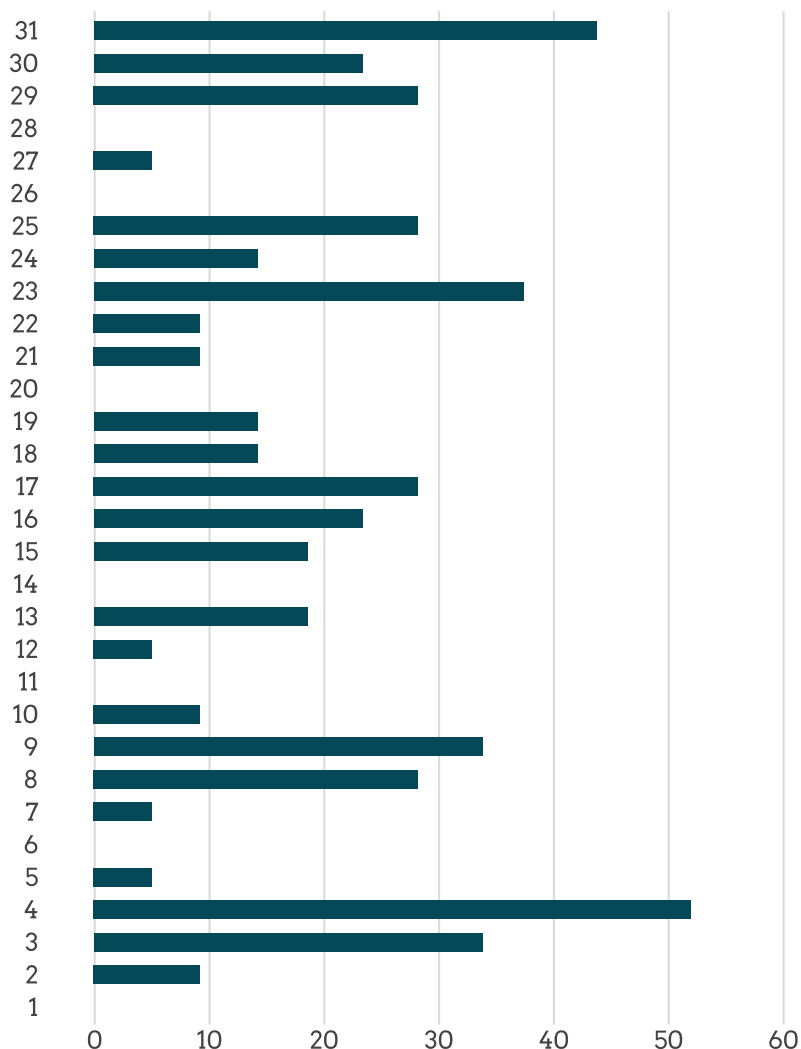
<https://revista.scienceevolution.com/>



## C. Cultura organizacional en relación a capacitación en tecnología digital

Gráfico 1

Resultado de encuesta sobre capacitación en tecnología digital y soporte técnico



El Gráfico 1 muestra que la capacitación en tecnología es considerada mayormente efectiva por los encuestados, con un 85,7% calificándola como “muy efectiva” o “moderadamente efectiva”. Se evidencia que contribuyó a mejorar principalmente las habilidades en la gestión de reservas en línea (33,3%) y atención al cliente digital (28,6%), aunque un 19% de los empleados no reportó mejoras en sus habilidades. Con respecto a la retroalimentación sobre la capacitación, se observa que es escasa, con el 66,7% de los encuestados indicando que rara vez o nunca reciben retroalimentación sobre la efectividad de la capacitación.

La percepción de la rapidez y eficacia del soporte técnico es variada, con una mayor proporción considerándola “aceptable” (28,6%) o “rápida y eficaz” (23,8%). Sin embargo, un 28,6% lo percibe como lento e ineficaz. Además, la disponibilidad es considerada mayoritariamente “moderada” (38,1%), pero un significativo 28,6% lo considera “no disponible”.

Estos hallazgos indican que, aunque la capacitación en tecnología es generalmente efectiva y mejora ciertas habilidades clave, existen desafíos significativos en la disponibilidad y eficacia del soporte técnico, así como en la frecuencia de la retroalimentación. Abordar estos desafíos puede mejorar aún más la adopción de tecnologías digitales en los hoteles de Coronel Bogado.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirna Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

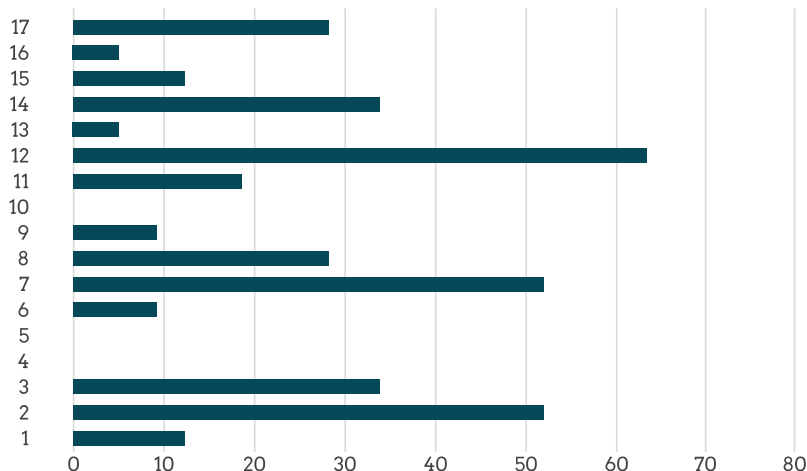
<https://revista.scienceevolution.com/>



## D. Percepciones de propietarios y empleados de hoteles sobre los desafíos y beneficios asociados a la adopción de tecnologías digitales

Gráfico 2

Percepción de directivos y empleados sobre los beneficios de la adopción de las tecnologías digitales

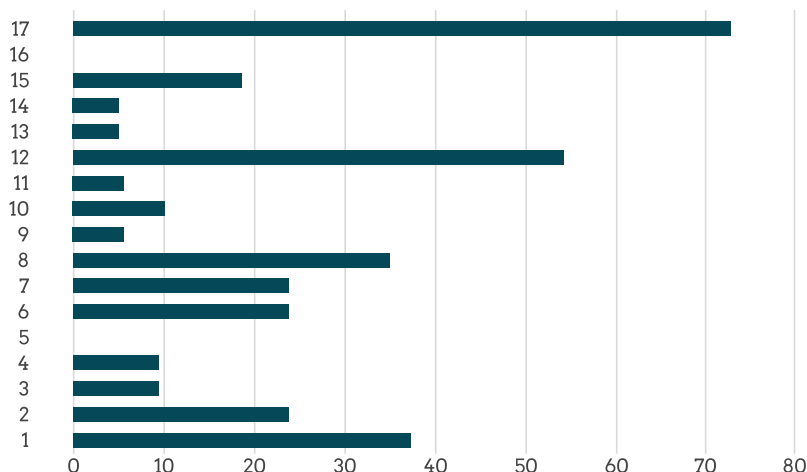


En el Gráfico 2 los resultados respecto a las percepciones sobre los beneficios de la adopción de tecnologías digitales en el hotel revelan una visión mayoritariamente positiva. El 52,4% de los encuestados percibe como positivo el impacto de la tecnología digital en la competitividad del hotel, mientras que un 14,3% lo califica como muy positivo. De manera similar, sobre la contribución de la inversión tecnológica a la rentabilidad del hotel a largo plazo, un 52,4% también tiene una percepción positiva y un 9,5% la ve como muy positiva.

En cuanto a los beneficios específicos reconocidos por los encuestados, la mejora de la experiencia y satisfacción del cliente destaca significativamente, siendo señalada por el 66,7% de los participantes como un beneficio relevante. Otros beneficios incluyen la capacidad de recopilar y analizar datos para la toma de decisiones (33,3%), mejora en la comunicación interna (28,6%), y la optimización de los procesos de reserva y check-in (4,8%). Además, un 19% identifica una mejora en la eficiencia operativa y un 14,3% aprecia un incremento en la visibilidad en línea y la promoción del hotel. La reducción de costos a largo plazo fue el menos mencionado, con solo un 4,8% identificándose como un beneficio.

Gráfico 3

Percepción de directivos y empleados sobre los desafíos en la adopción de las tecnologías digitales



En el Gráfico 3 los resultados sobre los desafíos enfrentados en la adopción de tecnologías digitales destacan que el costo de las tecnologías es el principal obstáculo, identificado por el 38,1% de los encuestados. Otras preocupaciones significativas incluyen la falta de conocimiento o habilidades (23,8%) y la falta de apoyo de la gerencia (23,8%).



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134



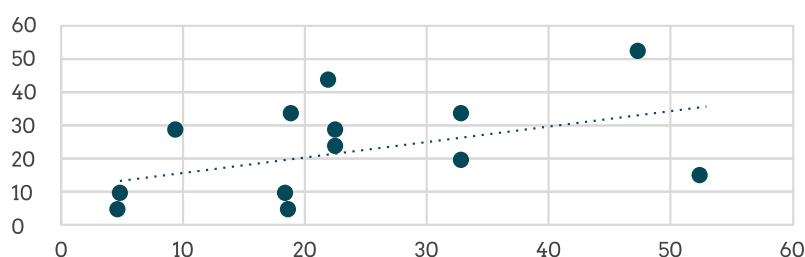
Las preocupaciones sobre la seguridad de los datos y la privacidad de los huéspedes también fueron señaladas por un 23,8% de los participantes. La resistencia al cambio por parte del personal y la falta de acceso a recursos técnicos y de soporte fueron menos frecuentes, ambas con un 9,5%. En cuanto a las estrategias para superar estos desafíos, un 35% de los hoteles ha optado por la capacitación y el desarrollo de habilidades.

Sin embargo, un notable 55% indicó que no se han empleado estrategias específicas para abordar los desafíos tecnológicos. Solo un pequeño porcentaje ha invertido en infraestructura tecnológica (5%) o ha buscado asesoramiento externo o consultoría (10%). Respecto a la importancia de la tecnología para mantener la competitividad del hotel en el mercado actual, una abrumadora mayoría (71,4%) está totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando la relevancia crítica de mantenerse tecnológicamente actualizado para competir eficazmente en la industria hotelera contemporánea.

Posteriormente, para comprender la relación entre la cultura organizacional con respecto a las tecnologías digitales, la capacitación en estos temas y la percepción al respecto, se realizó un análisis de correlación entre las variables.

**Gráfico 4**

Correlación entre la cultura organizacional y la capacitación en tecnologías digitales

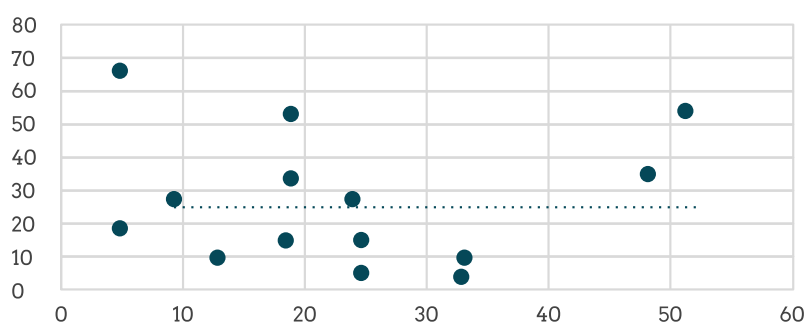


El coeficiente de correlación es de 0,349, con un  $R^2=0,6505$ , lo que indica una correlación positiva moderada entre las variables X en este caso la cultura organizacional e Y en este caso las capacitaciones en tecnologías digitales. La línea de tendencia en el gráfico de dispersión muestra la dirección general de la relación entre las dos variables.

La correlación positiva moderada sugiere que, en general, a medida que la variable X aumenta, la variable Y también tiende a aumentar. El coeficiente de determinación  $R^2$  de 0,6505 indica que un 65,05% de la variabilidad en Y se explica por la variabilidad en X, lo cual es bastante significativo para una correlación moderada.

**Gráfico 5**

Correlación entre la cultura organizacional y la percepción de los encuestados acerca de las tecnologías digitales



Para esta relación, resulta un coeficiente de correlación de -0,014556584, esto indica una correlación negativa extremadamente débil entre las variables "X" (cultura organizacional) y "Y" (percepción).

Prácticamente, no hay correlación lineal entre la cultura organizacional y la percepción sobre la adopción de tecnologías digitales.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134



## E. Cultura Organizacional y Adopción de Tecnologías Digitales

Uno de los hallazgos más importantes es que el 47,6% de los encuestados indicó que la innovación tecnológica no se fomenta activamente en sus hoteles. Este dato evidencia una actitud conservadora hacia la innovación, lo cual puede representar una barrera significativa para la adopción de nuevas tecnologías. Las observaciones de Pasciaroni et. al, (2020) se relacionan con el anterior hallazgo, el autor menciona que una actitud conservadora es un obstáculo interno crítico hacia la innovación en las empresas hoteleras. Del mismo modo, el que no haya una inversión activa en nuevas tecnologías (0%) impulsa la urgencia de cambiar esta actitud conservadora para generar un ambiente más beneficioso a la innovación tecnológica.

En cuanto al liderazgo, el 33,3% de los encuestados consideró que sus líderes toman decisiones basadas en datos y herramientas tecnológicas, lo cual es un indicativo positivo de adopción tecnológica. Sin embargo, un 19,2% cree que a sus líderes no les interesa el uso de la tecnología. En consecuencia, esta diferencia en las percepciones y prácticas de liderazgo demanda la exigencia de una mayor congruencia en la fomentación de tecnología. Asimismo, la transformación digital necesita un cambio radical en aspectos como cultura corporativa y en los procedimientos de trabajo, de esta forma se puede demandar un liderazgo que llegue a impulsar de forma activa la innovación, así lo afirman Morales & Velázquez (2023). Por lo tanto, estos hallazgos resaltan la obligación de relacionar las prácticas de liderazgo y la estrategia tecnológica con el objetivo de garantizar un progreso consistente.

## F. Capacitación en Tecnología Digital

Se considera que la capacitación en tecnología digital es efectiva, ya que el 85,7% de los encuestados la denomina como "bastante efectiva" o "medianamente efectiva". No obstante, se mantienen ámbitos de mejora, particularmente en la retroalimentación y en el soporte técnico, el cual un 28,6% califica de lento e ineficiente. Por otro lado, es fundamental la capacitación continua hacia el desarrollo de competencias digitales en el sector hotelero.

En contraste, la falta de retroalimentación y el soporte técnico no adecuado, llegan a limitar las ventajas de estas capacitaciones, de acuerdo con Villalba et al. (2021). Por ende, mediante la optimización de estos aspectos se podría llegar a aumentar en gran manera la efectividad de la capacitación y, por consecuencia, el uso de la tecnología.

## G. Percepciones acerca de los Beneficios y Desafíos de la Adopción de Tecnologías Digitales

El estudio demostró que un 52,4% de los encuestados considera positivo el impacto de la tecnología digital en la competitividad del hotel, y por el otro lado, un 66,7% destaca la optimización en la experiencia y satisfacción del cliente como un beneficio esencial. Asimismo, García Prada et al. (2014), afirman que la tecnología digital puede optimizar de gran manera la experiencia del cliente y la competitividad del hotel, lo cual se relaciona con lo anterior. No obstante, el costo de las tecnologías (38,1%) y la carencia de conocimiento o habilidades (23,8%) se encuentran entre los desafíos más destacados. De la misma forma, lo anterior coincide con lo revelado por Rodríguez Rodríguez & Martínez (2022), las cuales consideran como barreras importantes a los costos y la carencia de habilidades para el uso tecnológico en el sector turístico.

En esa misma línea, el 55% de los encuestados mencionó que para enfrentar estos desafíos, no usan estrategias en específico, lo cual resalta la exigencia de actuaciones más eficaces y de un planteamiento más sistemático y estratégico. Una cultura que impulsa la tecnología impacta de manera positiva en la eficacia de la capacitación así lo propone la relación positiva moderada (0,349) entre la cultura organizacional y la capacitación en tecnologías digitales. Por lo tanto, este hallazgo hace hincapié en la importancia de promover una cultura organizacional que aprecie la innovación y la adopción tecnológica para así potenciar el impacto de las capacitaciones.

Por otra parte, la percepción de la tecnología no está influenciada de gran manera por la cultura organizacional, así lo señala la muy débil correlación (-0,014) entre la cultura organizacional y la percepción del uso de tecnologías digitales. Por lo tanto, lo anterior indica que otros factores, externos como individuales, pueden estar influyendo en la percepción de la tecnología en los hoteles. Por consiguiente, esto podría impulsar futuras investigaciones que podrían analizar qué factores externos o individuales están modulando esta percepción, y cómo pueden ser tratados para optimización sobre el uso tecnológico en el sector.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirna Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

<https://revista.scienceevolution.com/>



## CONCLUSIONES

Los hallazgos demuestran que la cultura organizacional es un factor clave en la disposición de los hoteles para la integración de nuevas tecnologías en sus operaciones.

Se observó, en especial, que una cultura organizacional enfocada hacia la innovación y la adaptabilidad permite de gran manera el uso tecnológico, mientras que una actitud conservadora actúa como una barrera importante. Asimismo, se pudo reconocer que el liderazgo dentro de estos hoteles es esencial en el proceso de adopción tecnológica.

En este contexto, los líderes que impulsan de forma activa el uso de herramientas tecnológicas y basan sus decisiones en datos tienden a motivar a sus equipos a superar la resistencia al cambio, fomentando un entorno más favorable para la innovación. No obstante, la diferencia en las prácticas de liderazgo es constante, lo que resulta en una necesidad de mayor coherencia y compromiso por parte de la alta dirección para asistir la transformación digital.

La mayoría de los encuestados consideran que la capacitación en tecnología digital es efectiva; no obstante, la ausencia de retroalimentación y soporte técnico de forma adecuada representa áreas de optimización. La correlación positiva de una cultura que aprecia la tecnología y la eficacia de la capacitación hace hincapié en la importancia de relacionar la cultura organizacional junto con las estrategias de formación con el objetivo de potenciar el impacto de las mismas.

Por otra parte, se identificaron desafíos importantes, como los costos y la carencia de habilidades tecnológicas, pese a que la mayoría de los encuestados identificaron beneficios del uso tecnológico, como la optimización en la competitividad y la experiencia del cliente. Dichos desafíos y la falta de estrategias para enfrentarlos, resaltan la necesidad de intervenciones más efectivas y de un enfoque estratégico que integre mejor las necesidades y recursos disponibles.

Finalmente, el estudio hace hincapié en la necesidad de fomentar una cultura organizacional que asista de forma activa la innovación tecnológica, apoyada por un liderazgo comprometido y coherente, así como por programas de capacitación que respondan a las necesidades del sector.

Del mismo modo, es importante estudiar las barreras identificadas a través de estrategias que tengan que ver con el fortalecimiento de la

infraestructura tecnológica y la exploración de factores externos o individuales los cuales puedan tener un impacto en la forma que se considera el uso tecnológico. Por lo tanto, los hoteles de Coronel Bogado podrán adaptarse a los cambios del entorno digital y optimizar de manera prolongada su competitividad y sostenibilidad.

## REFERENCIAS

Alegre Brítez, M. Á., & Kwan Chung, C. K. (2023). Importancia de la mercadotecnia electrónica para las pymes paraguayas. *Revista Científica de La UCSA*, 10(3), 95–110.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2023.010.03.095>

Canto-Esquivel, J. C., Ojeda-López, R. N., & Mul-Encalada, J. (2022). Importancia de las competencias digitales directivas para la formación de talentos en la Industria 4.0. *Cultura Educación Y Sociedad*, 13(1), 177–192.

<https://doi.org/10.17981/cultedusoc.13.1.2022.11>

Castro, A., & Gómez Durán, M. (2015). Nivel de preparación de los hoteles 4 y 5 estrellas de Cumaná, estado Sucre, Venezuela, para participar en la economía digital. *SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 27(3), 481–488.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427743080013>

Ferrer Dávalos, R. M. (2021). Adopción e Impacto de las TIC en la Gestión de Microempresas. *Revista Científica Ciencias Sociales*, 3(1), 49–68.

<https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.49>

García Prada, M., Rey Esteban, C., Benjumea Flórez, S. J., & Ariza Zabala, G. C. (2014). Análisis de las tecnologías de la información y la comunicación en función del marketing relacional para el sector hotelero de categoría 3, 4 y 5 de Bucaramanga. *Encuentro de Semilleros de Investigación UNAB - Universidad de Unab*, 3(3), 237–246.

<http://hdl.handle.net/20.500.12749/16288>

Guerrero, D. L. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(24), 308–321.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

3.11

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

123 - 134

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirna Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

<https://revista.scienceevolution.com/>



Hartman A., Sifonis J. G., Kador J. (2000) Net Ready: Strategies for Success in the E-conomy. McGraw-Hill.  
<https://www.amazon.com/Net-Ready-Amir-Hartman/dp/0071352422>

Kwan Chung, C. K., Domínguez Méndez, F. N., Ramírez Girett, V. A., & Duarte Sanchez, D. D. (2022). Análisis del grado de adopción del e-commerce en el sector hotelero paraguay a través del modelo eMICA durante la pandemia del COVID-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4177-4190.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2542](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2542)

Lechuga-Cardozo, J., Uribe, A., Carvajalino, C., Payares, M., Rodríguez y Piscioti, K. (2022). Acercamiento a la transformación digital en un grupo de hoteles Mipymes del caribe colombiano. *Revista Ad-Gnosis*, 11(11), 1-12.  
<https://doi.org/10.21803/adgnosis.11.11.532>

Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluiza, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research - CININGEC: II Congreso Internacional de Investigación, Innovación y Gestión del Conocimiento*. 7(2), 756-769.  
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2804>

Morales Pulido, M. I., & Velázquez Ugalde, L. (2023). La transformación digital como herramienta para la innovación en una PyME de seguridad tecnológica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 5195-5205.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.976>

Párraga Zambrano, L. A., Mendoza Ponce, H. X., & Andrade-Alcívar, L. D. (2017). Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*. 3(3), 517-536.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/656>

Padrón-Díaz de León, E. A., Palafox-Muñoz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. N° 85, 397-420.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058864008/>

Quijano García, R. A., Argüelles Ma, L. A., Magaña Medina, D. E., & Aguilar-Morales, N. (2019). Cultura organizacional y liderazgo bajo la percepción gerencial en mipymes del sector hotelero (Organizational culture and leadership from the managerial perception in MSMEs of the hotel sector). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12(2), 55-66.  
<https://ssrn.com/abstract=3463260>

Pasciaroni, C., Silvina, E. y Vander, V. (2020). Innovación en hotelería: Yield Management en los hoteles de un centro urbano orientado al turismo de negocios en Argentina. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*. 4(1), 104-123  
<https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12687>

Portela Maquieira, S., Tarí Tarí, J. J., & Molina Azorín, J. F. (2022). Asociaciones entre el liderazgo transformador y las prácticas de gestión de la calidad en hoteles españoles. *Revista Investigaciones Turísticas*, 24, 106-125.  
<https://doi.org/10.14198/INTURI2022.24.6>

Riffo Quintana, N. (2021). Relación entre cultura organizacional y transformación digital sostenible con énfasis en el liderazgo. [Tesis para obtener el grado de Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas] Universidad de Alicante.  
<http://hdl.handle.net/10045/118445>

Rodríguez-Álvarez, H., & Martínez-Quezada, A. & Díaz-Ayala, A. (2018). Estudio de identificación del estilo de liderazgo en un hotel. *Revista Ingeniería Industrial*, 17(1), 67-85.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22320/S07179103/2018.05>

Rodríguez Jiménez, G., & Martínez Martínez, C. C. (2022). Turismo responsable: propuesta para gestionar destinos turísticos regionales en la etapa post-COVID-19. *Universidad y Sociedad Revista Multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*, 14(1), 128-136.  
<https://orcid.org/0000-0002-2226-0677>

Sastre, D. M., Morillas, A. S., & Cansado, M. N. (2019). La cultura corporativa: Claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*. 25(2), 439-463.  
<https://revistaprismasocial.es/article/view/2675>

Sutty Segovia, H. I., & Kwan Chung, C. K. (2021). Adopción del e-commerce en el sector hotelero: análisis de los sitios web de los hoteles localizados en la zona cosmopolita de Asunción - Paraguay. Año 2019. *Población y Desarrollo*, 27(53), 79-87.  
<https://revistascientificas.una.py/index.php/RE/article/view/2127>



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

**3.11**

JULIO - SEPTIEMBRE 2024

Artículo

**123 - 134**

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL SECTOR HOTELERO

Mirna Estela Sanabria Zotelo

ORCID:0000-0002-2308-3254

<https://revista.scienceevolution.com/>



Trueba, L., & Fernandez-Villaran, A. (2021). La digitalización de los procesos internos de un hotel y su impacto en la experiencia de ocio del huésped. Universidad de Deusto, Ocio y Educación, 67-80.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7976540>

UCACUE (2019) Transformación digital en las organizaciones. Universidad Católica de Cuenca. Cidepro Editorial

<https://doi.org/10.29018/978-9942-823-15-1>

Villalba, E.; Baron, A.; Riveros, T. & Ortega, R. (2021) Competencias digitales para emprendedores creativos/1ed.- Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes - Universidad Tecnológica Intercontinental. Paraguay. 2021.88p.

<https://cta.unp.edu.py/wp-content/uploads/2021/12/Maquetado-libro-TIC.pdf>