

A waiter in a white shirt and dark bow tie is holding a tray with a glass of beer and a coffee cup. The image is overlaid with a blue tint. The title text is centered in the upper half of the image.

Aprendizaje y dirección del
conocimiento organizativo
en los hoteles de lujo españoles

L21

Jose Miguel Rodríguez Antón
M. Mar Alonso Almeida
María Soledad Celemín Pedroche
Prof. Dr. D. Luis Rubio Andrada

Dpto. Organización de Empresas
Dpto. Economía Aplicada
Universidad Autónoma de Madrid

Resumen

El aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo se han configurado en estos últimos años como dos importantes fuentes de ventajas competitivas para las empresas en general y para las empresas hoteleras en particular. Sin un adecuado proceso de aprendizaje, que se acopla perfectamente en la primera etapa de las cuatro fases del proceso de dirección del conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, las empresas hoteleras no pueden asegurarse su supervivencia en un momento tan complejo como el actual en las que la competencia es creciente y la exigencia de los clientes es mayor. Además, para llevar a cabo estos procesos, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, especialmente los sistemas expertos, se configuran como instrumentos de apoyo fundamentales.

Este trabajo, de carácter exploratorio, va a intentar conocer qué procedimientos utilizan y qué finalidades persiguen los hoteles de lujo implantados en España al aprender y al dirigir su conocimiento organizativo.

Palabras clave

Aprendizaje organizativo / Dirección del conocimiento / Sistemas expertos / hoteles de lujo

Abstract

The learning and the organizational knowledge management have been formed in the latter years as two important sources of competitive advantages for the companies in general and especially for the hotel companies. Without a suitable learning process, which matches perfectly in the first stage of four phases of the knowledge management process: creation, storage, transfer and application of the knowledge. The hotel companies cannot assure their survival in such a complex moment as the actual one in which the competition is rising up and the client's exigency is major. To carry out these processes, the new information technologies and communications, specially the expert systems, are formed as fundamental support instrument.

This paper, of exploratory character, is going to try to know what procedures they use and what purposes chase the luxury hotels implanted in Spain to learn and to lead their organizational knowledge.

Keywords

Organizational learning / Knowledge Management / Expert Systems / luxury hotels

1. Introducción

El concepto de aprendizaje organizativo ha cobrado en los últimos tiempos un especial interés dentro del ámbito de la Teoría de la Organización. La sociedad está formada por “organizaciones inteligentes”, las cuales comparten e intercambian información y conocimientos continuamente. El éxito de las empresas que generan conocimiento recae específicamente en el proceso de aprendizaje y en la explotación de ese conocimiento adquirido. La forma de aprender dentro de la organización se ha convertido en un objetivo fundamental para las empresas, que puede facilitar el desarrollo de capacidades, rutinas y procesos basados en el conocimiento internalizado y colectivo. Este tipo de actividades y cualidades, si se saben potenciar, pueden pasar a ser competencias esenciales de las organizaciones.

Las organizaciones que quieran mejorar su posición competitiva, deben fomentar el aprendizaje en todos los niveles existentes enunciados por Rodríguez Antón (2007): individual, grupal o colectivo, organizativo e interorganizativo. Ello supone que deben convertirse en centros de aprendizaje, en los que las personas juegan un papel crucial como punto de partida.

El aprendizaje deriva de las situaciones ya vividas. Nelson y Winter (1982) indican que adquirir experiencia es el proceso típico a través del cual se va acumulando conocimiento en la memoria. Teece et al. (1997) señalan que el aprendizaje es “un proceso por el que la repetición y la experimentación permiten que las tareas puedan ser realizadas mejor y más rápido, y también que sean identificadas nuevas oportunidades de negocio”. Eisenhardt y Martin (2000) inciden en mayor medida en las capacidades dinámicas a la hora de referirse al aprendizaje, indicando que la repetición de prácticas, los errores o el ritmo de acumulación de experiencia, referido tanto a la rapidez como a la frecuencia de aprendizaje, son elementos clave en la

evolución de las capacidades dinámicas. Helfat y Raubitschek (2000) introducen un sistema de aprendizaje en su modelo de co-evolución de capacidades y productos a lo largo del tiempo, lo que le permite añadir nuevo conocimiento, proporcionándole una característica dinámica al proceso.

El sector hotelero es un sector dinámico, con un alto grado de atomización y que necesita aprender de sus clientes para conseguir fidelizarlos (Hill y Jones, 2005; Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008). Partiendo de esta premisa, en este trabajo se pretende analizar si los hoteles de 5 estrellas, un segmento de la hostelería orientado a proporcionar un servicio diferenciado al cliente, está llevando a cabo un adecuado proceso de aprendizaje y posterior dirección del conocimiento.

Para ello, a continuación se realiza una revisión de la literatura más relevante sobre el aprendizaje organizativo y se pondrá de manifiesto cómo éste se imbrica en la dirección del conocimiento que deben implementar los hoteles de lujo.

2. Aprendizaje y dirección del conocimiento organizativo

Como puede verse en el cuadro 1, el aprendizaje organizativo ha sido objeto de estudio en múltiples investigaciones. Se han producido muy pocos estudios sobre el aprendizaje organizativo antes de 1980 y no será hasta finales de la década de los 90 cuando se realicen gran parte de las investigaciones enfocadas en este ámbito. Donate (2007) indica que es también en esta época, cuando el concepto de aprendizaje organizativo se contempla como una ventaja competitiva para las empresas. En dicho cuadro se pueden observar no solamente los autores que han llevado a cabo estudios sobre el aprendizaje organizativo, sino también los principales signos distintivos del aprendizaje organizativo en cada una de las décadas consideradas.

Cuadro 1. Investigadores prominentes en aprendizaje y conceptos dominantes en cada década

ERA	INVESTIGADORES Y CONCEPTOS	
Pre-1980	INVESTIGADORES	Searle and Goody (1945), Cyert and March (1963), Hollander (1965), Toffler (1970), Duncan and Weiss (1979), Joskow and Rozanski (1979)
	CONCEPTOS	El aprendizaje es un cambio sistemático en procedimientos, reglas y rutinas. En muchas organizaciones han sido encontradas curvas de aprendizaje
1980-89	INVESTIGADORES	Daft and Weick (1984), Fiol and Lyles (1985), Norman (1985), Daft and Huber (1987), Levitt and March (1988), Bailey (1989), Stata (1989)
	CONCEPTOS	El aprendizaje organizativo es la suma total del aprendizaje individual en el lugar de trabajo. El aprendizaje es un cambio sistemático en los modelos mentales compartidos y las cogniciones de los miembros de la organización.
1990-94	INVESTIGADORES	Knowles (1990), Prahalad and Hamel (1990), Senge (1990), Huber (1991), Shaw and Perkins (1991), Kanter (1992), Kogut and Zander (1992), Bruffee (1993), Dodgson (1993), Kiernan (1993), Kofman and Senge (1993), McGill and Slocum (1994), Rogers and Freiberg (1994), Rumelt et al. (1994).
	CONCEPTOS	El aprendizaje organizativo es esencial para sostener y alargar en el tiempo una ventaja competitiva. Las organizaciones pequeñas no cambian simplemente –Ellas aprenden. Las organizaciones necesitan compartir una visión para motivar a la gente a aprender.
1995-99	INVESTIGADORES	Cowan (1995), Elias and Merriam (1995), Mohrman and Mohrman (Jr.) (1995), Nervis et al. (1995), Slater and Narver (1995), Walsh (1995), Argyris and Schon (1996), Miner and Mezias (1996), Schein (1996), Weick and Westley (1996), Brown and Gray (1997), Edmonson and Mongeion (1997), Gilly (1997), Goh and Richards (1997), Teece et al. (1997), Schulz (1998), Gustavsson (1999), Crossan et al. (1999)
	CONCEPTOS	El aprendizaje tiene una perspectiva holística y permite a los trabajadores a llegar a ser conscientes de la naturaleza auto-organizativa del aprendizaje organizativo. Aquellos que fallen a la hora de aprender tenderán a desaparecer.
Post-2000	INVESTIGADORES	Argote and Ingram (2000), Beer and Eisenstat (2000), March et al. (2000), Stermann (2000), Cross et al. (2003), Drucker (2003), Edmonson et al. (2003), Light (2004), Rodríguez Antón (2004), Trinh (2005), Brown (2006), Smith et al. (2006), Rodríguez Antón (2007), Rodríguez Antón, Alonso Almeida, Rubio y Esteban (2008), Rodríguez Antón, Alonso Almeida, Rubio y Celemín (2008)
	CONCEPTOS	El aprendizaje en grupo es superior al aprendizaje individual. El aprendizaje es un ingrediente vital para el éxito de las organizaciones. El aprendizaje necesita ser visto desde un modelo genérico de sistemas dinámicos. El aprendizaje organizativo se debe potenciar a través del diseño de estructuras organizativas hipertrébol. El aprendizaje organizativo se puede apoyar en el uso de sistemas expertos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tabassum (2008).

El concepto de aprendizaje organizativo se imbrica profundamente con la dirección del conocimiento organizativo. Así, Vera y Crossan (2003) señalan que el aprendizaje es, sin duda, uno de los elementos clave para el proceso de creación del conocimiento y Alavi y Leidner (2001) y Alavi y Tiwana (2003) lo introducen en el primero de los cuatro procesos básicos que configuran la dirección del conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación. Siguiendo este planteamiento, el presente estudio va a analizar cada uno de estos procesos aplicándolos a los hoteles de lujo españoles.

Por lo que respecta al primer proceso, es decir, la creación de conocimiento, Guadañillas (2001) mantiene que es uno de los procesos fundamentales en la literatura relativa a la dirección del conocimiento y Nonaka y Takeuchi (1995) realizan importantes contribuciones en este ámbito. La creación de conocimiento no solamente supone trabajar con la información que se logra o adquiere dentro de una organización, sino que implica la interacción de los individuos de una empresa para que desarrollen nuevas aportaciones, fomentando de esta manera su creatividad e iniciativa. Estos autores señalan cómo la creación de conocimiento no es una actividad desarrollada únicamente en un departamento, sino más bien es una forma de comportamiento en la que se implican todos los grupos especializados de personas.

Aunque la creación de conocimiento puede ser concebida, como indican estos autores, como un proceso de creatividad o de innovación empresarial, desde nuestro punto de vista, la mayor parte del conocimiento creado en las empresas procede del aprendizaje que continuamente efectúan las organizaciones, ya sea procedente de sus competidores, de otras empresas o, especialmente, de sus clientes. Mientras que las innovaciones surgen con cuentagotas, el aprendizaje es continuo, pues todos los días están aprendiendo del comportamiento de estos agentes.

En cuanto a la segunda etapa, el almacenamiento del conocimiento, Stein y Zwass (1995) explican

cómo el stock de conocimiento, la organización y la recuperación de la información configuran la llamada memoria organizativa. Esta memoria configura el soporte de esta segunda etapa. Estos procesos suponen para la empresa recordar todo lo que ya han aprendido. En este punto es donde la tecnología juega un papel fundamental como elemento que posibilita el almacenamiento de información necesaria para la organización. Tan et al. (1999) señalan que son varios los depósitos de conocimiento que poseen las organizaciones: la documentación escrita, los manuales, las bases de datos electrónicas, el conocimiento humano codificado en programas informáticos -llamados sistemas expertos- y los elementos intangibles como son la cultura o la estructura organizativa informal de la empresa.

Sin embargo, Alavi y Leidner (2001) señalan que no todo es positivo en el proceso de almacenamiento del conocimiento. Mientras que existen indudables ventajas, entre las que destaca que disponer de un stock de conocimiento permite realizar un cambio organizativo basado en experiencias pasadas y solucionar problemas, que puedan plantearse en un momento dado, a través de procedimientos y recursos que ya hayan funcionado en el pasado; como desventajas, indican que al mantener un proceso de aprendizaje basado solamente en la corrección de errores, se puede llegar a una situación monótona, resistente a los cambios y a la innovación.

Debido a la importancia que tienen estos dos procesos –la captación y el almacenamiento del conocimiento–, especialmente referido a las características, gustos y necesidades de los clientes de los hoteles de lujo, se formula en este estudio la siguiente primera hipótesis:

H₁: El sector hotelero de lujo capta y almacena información sobre los clientes y sobre los servicios que éstos demandan.

Si, a continuación, nos centramos en el tercer proceso, relativo a la transferencia del conocimiento, Alavi y Tiwana (2003) mantienen que su desarrollo es una tarea nada sencilla en la que se envía conocimiento desde un punto de partida al lugar

donde es aplicado. En este mismo sentido, Gupta y Govindarajan (2000) señalan cinco elementos para explicar la complejidad del proceso de la transferencia del conocimiento: “Valor percibido del conocimiento de la fuente; Disposición motivacional de la fuente; Existencia y riqueza de los canales para la transferencia; Disposición motivacional de la unidad receptora a adquirir conocimiento y Capacidad de absorción de la unidad receptora”.

Los hoteles de lujo necesitan que entre sus empleados, departamentos y sistemas, se produzca un adecuado proceso de transferencia del conocimiento logrado de sus clientes para anticiparse a sus peticiones, pero, en paralelo, necesitan transferirles a ellos -comunicarles- toda la información que van a necesitar para poder disfrutar de todos los productos y servicios que les ofrecen. En muchos casos, no es hasta que un cliente le comenta a otro la existencia de un curso gratuito de buceo o hasta que accidentalmente se topa con una pequeña sala en la que hay un billar cuando conoce los productos o servicios que ofrece. Pues bien, aunque la transferencia de conocimiento se suele analizar en su concepción interna, es decir, intercambiar conocimiento entre los miembros y departamentos del hotel (en este sentido es de destacar el trabajo de García Almeida (2004) en el que analiza los procedimientos que utilizan las cadenas hoteleras españolas para transferir el conocimiento relacionado con sus procedimientos operativos a los nuevos establecimientos que van incorporando en su estrategia de expansión), en el presente trabajo se analizará si los hoteles de lujo transfieren el tipo de conocimiento arriba enunciado a sus clientes y, en consecuencia, se propone la siguiente segunda hipótesis:

H₂: El sector hotelero de lujo transfiere a sus clientes conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece.

Por último, si nos referimos al cuarto proceso de la dirección del conocimiento, es decir, la aplicación del conocimiento, es el elemento clave, pues los procesos anteriores tienen su justificación en él. Es decir, una empresa capta, almacena y transfiere el

conocimiento para aplicarlo a un fin concreto. De nada serviría lograr conocimiento, almacenarlo y transferirlo si posteriormente no hay una utilización de dicho conocimiento. Las empresas pueden pretender, a través de esta aplicación del conocimiento, mejorar su base de clientes, segmentarla, obtener mayores beneficios, incrementar su volumen de ventas, etc. En todo caso, todas las empresas deben fijar con anterioridad al inicio del proceso de dirección del conocimiento organizativo, la finalidad del mismo. Una organización es capaz de adquirir una ventaja competitiva gracias a su capacidad para aplicar el conocimiento que se ha generado dentro de su organización, creando capacidades difíciles de imitar, es decir, la empresa es capaz de diferenciarse. Grant (1996) indica que el punto de partida para saber aplicar el conocimiento es saber integrar el conocimiento individual, es decir, saber coordinar la información que generan los miembros de una organización. Finalmente, Sánchey Mahoney (1996), Guadañillas y Forcadell (2002) puntualizan que hay que destacar en esta última fase el hecho de que al aplicar el conocimiento no se pierda el valor de éste, es decir, que la empresa pueda volver a reutilizarlo.

Siguiendo este planteamiento en el presente trabajo se formula la tercera siguiente hipótesis:

H₃: El sector hotelero de lujo, a través de la aplicación del conocimiento creado, almacenado y transferido, persigue determinadas finalidades concretas.

En todo este proceso de dirección del conocimiento, el desarrollo que se ha producido en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y, en concreto, de los sistemas expertos, han sido vitales para la puesta en marcha de este proceso de dirección. En este sentido, existen varias herramientas tecnológicas que se utilizan tanto para la creación como para el almacenamiento, la transferencia y la aplicación de dicho conocimiento. En esta línea, Hansen (1999) define los depósitos como una aplicación que integra varias bases de datos con un único punto de entrada, reduciendo los costes operacionales de búsqueda de información.

Por otra parte, Alavi y Tiwana (2003) explican los almacenes de datos (data warehouse) como depósitos centralizados de datos que contienen una gran cantidad de información orientada a un determinado ámbito. Estas grandes cantidades de datos se transforman en divisiones más pequeñas de información ligadas entre sí. Por último, hay que mencionar la minería de datos (data mining) como una herramienta que ayuda a trabajar con datos, explorando y extrayendo la información útil para algún proceso o de la cuál se puede sacar información o correlación con otros datos (Donate, 2007).

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones pueden facilitar el proceso de dirección del conocimiento para generar valor. En este punto es donde aparecen los sistemas expertos. En concreto, los sistemas expertos están basados en reglas de decisión codificadas que utilizan la aplicación del conocimiento almacenado en el sistema en situaciones de carácter similar o habitual. Alavi y Tiwana (2003) explican que estas técnicas informáticas son ideales cuando el conocimiento tácito, conocimiento difícil de formalizar y transmitir, de los expertos puede transformarse en esas reglas de decisión codificadas. Igualmente, señalan cómo estos sistemas se pueden utilizar a través de razonamientos basados en casos, aplicándose, según experiencias pasadas, para la resolución de problemas. El sistema va extrayendo casos con problemas y soluciones a medida que se producen, los cuales permitirán resolver nuevos problemas a través de un sistema de búsqueda y recuperación.

Mázquez Samper (2004) y Alonso Almeida (2008) describen cómo la mayoría de los sistemas expertos presentan los siguientes elementos comunes:

- Una base de conocimiento. Base donde se contiene toda la información y todos los conocimientos que se han extraído del experto sobre el área en la que se está trabajando.
- Un motor de inferencia. Se trata del programa de razonamiento que buscará soluciones al problema planteado a través de los datos que se han

introducido del especialista.

- Una base de datos. Se trata de la memoria del sistema donde se van a almacenar los conocimientos del experto. No solamente se acumularán los datos iniciales, sino también las primeras conclusiones a las que se van llegando. Al tener resultados intermedios podremos ir observando los razonamientos que se están efectuando para llegar a una solución final.
- Una interfaz con el usuario. Permite al usuario y al sistema experto estar en interacción. El usuario planteará su problema y dudas al sistema, y éste, a su vez, le preguntará todo lo necesario para llegar a la solución adecuada. Se intentará siempre utilizar un lenguaje sencillo para que la comunicación entre ambos sea buena.
- Un módulo de adquisición de conocimientos. Este módulo permite llevar a cabo una modificación de los conocimientos incluidos en el sistema, pudiendo realizar una eliminación, una adquisición, etc., es decir, cualquier tipo de alteración en los datos. Es una forma de actualizar la información de la que disponemos.

Por la importancia de los sistemas expertos en consideración con el aprendizaje organizativo y la dirección del conocimiento -creación, almacenamiento, transferencia y aplicación-, se pretende contrastar la cuarta y última hipótesis de este estudio:

H4: El sector hotelero de lujo considera la implantación de los sistemas expertos como un objetivo a alcanzar en el corto plazo para el aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo.

3. Diseño, contenido y resultados de la investigación

Para contrastar las cuatro hipótesis formuladas, se ha seleccionado una muestra constituida por todos aquellos hoteles de 5 estrellas ubicados en España pertenecientes a cadenas hoteleras que tienen representación en Madrid. En concreto, se trata de 84 hoteles de 5 estrellas –el 41,2 por ciento de los 204 hoteles de lujo que existen en España-, los

cuales se encuentran repartidos por toda la geografía española, por lo que los resultados logrados se consideran representativos para el conjunto nacional.

La elección de esta muestra se ha debido a un doble motivo. En primer lugar, se ha elegido la categoría hotelera de cinco estrellas debido a que, a priori, parece lógico suponer que estos hoteles de lujo deben prestar a sus clientes un servicio y un trato más personalizado, para lo que el aprendizaje de sus datos personales y de sus gustos y necesidades, la posterior dirección del conocimiento logrado y la disponibilidad de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones van a ser herramientas clave.

Por otro lado, la decisión de seleccionar cadenas que tengan presencia en Madrid se ha debido a que esta Comunidad es la que posee el mayor porcentaje -5,44 por ciento- de hoteles de lujo urbanos sobre el total de hoteles abiertos, superando al País Vasco que cuenta con un 3,10 por ciento de hoteles de lujo urbanos (únicamente se ve superada por la Canaria -7,53 por ciento-, aunque estos hoteles pertenecen mayoritariamente a la categoría de sol y playa). Además, es una de las Comunidades que más hoteles de cinco estrellas posee, a pesar de ser uniprovincial y Madrid capital es la ciudad que cuenta con más hoteles de lujo, 19, sobrepasando a Barcelona con 16.

El instrumento utilizado para llevar a cabo esta investigación ha sido un cuestionario estructurado que, mediante entrevista personal administrada por uno de los autores, posibilitó conocer cómo estos hoteles de lujo aprendían de sus clientes, dirigían el conocimiento logrado y empleaban estas nuevas tecnologías.

El trabajo de campo se ha realizado durante el periodo comprendido entre abril y julio de 2007, a

través de entrevistas personales, basadas en el cuestionario citado anteriormente, realizadas a diferentes cargos directivos de los hoteles seleccionados, los cuales poseen una considerable experiencia en el sector turismo y un completo conocimiento sobre la organización y la gestión hotelera.

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos se han obtenido una cantidad de observaciones que ha permitido efectuar un análisis descriptivo y de correlaciones de los diferentes ítems que lo componen que han llevado a una serie de conclusiones sobre la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento en los hoteles de 5 estrellas analizados; es decir, sobre el proceso de dirección del conocimiento y sobre la aplicación de las nuevas TICs.

Los primeros resultados que destacan tienen que ver con la captación y almacenamiento de información relacionada con las características personales de los clientes. En el cuadro 2 se observa cómo el 100 por cien de los hoteles entrevistados captan y almacenan datos personales de los clientes. Además, el 86,9 por ciento de estos hoteles captan y almacenan información relacionada con las preferencias de sus clientes. Este almacenamiento lo hacen a través de la ficha de clientes denominada cardex. En esta ficha existe un apartado de observaciones, en el cuál los propios empleados del hotel anotan los gustos y las preferencias de éstos según las conversaciones mantenidas con ellos, según los datos de la reserva, la información captada vía cuestionarios, etc. Por tanto, se puede aceptar totalmente la primera hipótesis que se ha planteado, H1, por la que el sector hotelero de lujo capta y almacena información sobre los clientes y sobre los servicios que éstos demandan.

Por otro lado, el 58,3 por ciento de los hoteles encuestados transfieren conocimiento a sus clientes

Cuadro 2. Resultados obtenidos sobre la captación y el almacenamiento de datos personales y gustos y preferencias de los clientes

		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Captación y almacenamiento de datos personales de los clientes	NO	0	0%
	SI	84	100%
Captación y almacenamiento de gustos y preferencias de los clientes	NO	11	13,1%
	SI	73	86,9%

Fuente: Elaboración propia.

relacionado con los productos y servicios existentes en el hotel, y ello lo hacen utilizando las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones

(Ver cuadro 3).

Estos datos nos permiten aceptar, al menos

Cuadro 3. Resultados obtenidos sobre la transferencia de conocimiento a los clientes relativa a los productos y servicios ofertados por los hoteles

		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tecnologías que visualizan los servicios ofertados a los clientes	NO	35	41,7%
	SI	49	58,3%

Fuente: Elaboración propia.

parcialmente, la segunda hipótesis planteada, H₂, por la que el sector hotelero de lujo transfiere a sus clientes conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece.

En cuanto a las finalidades que persiguen los hoteles encuestados con la creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento de los datos personales de los clientes, nada menos que el 97,6 por ciento de los hoteles encuestados aplica este conocimiento para segmentar su base de clientes. Es interesante poner de relieve la elevada correlación existente entre esta variable y el hecho de que los hoteles planifiquen su oferta de servicios y de que incrementen o reduzcan la oferta de servicios complementarios. Efectivamente, existe una correlación significativa al 1 por ciento de 0,69 entre

la utilización de información para segmentar la base de clientes y la planificación de la oferta de servicios –esto parece indicar que la segmentación ayuda a gestionar la oferta de servicios del hotel-. Igualmente, existe una correlación de 0,42 entre la utilización de información para segmentar la base de clientes y la modificación de los servicios complementarios ofrecidos –está correlación parece indicar que la segmentación de los clientes también ayuda a concretar la gama de servicios complementarios que le interesa ofrecer al hotel-. (Ver cuadro 4)

En esta misma línea, como puede comprobarse en este cuadro 4, el 96,4 por ciento de los hoteles encuestados utiliza la dirección del conocimiento de

Cuadro 4. Resultados obtenidos sobre las finalidades básicas de la aplicación del conocimiento en la utilización de los datos personales de clientes

FINALIDADES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ganar tiempo en procesos de <i>check-in</i> y <i>check-out</i>	NO	9	10,7%
	SI	75	89,3%
	Total	84	100%
Enviar información promocional	NO	31	36,9%
	SI	53	63,1%
	Total	84	100%

Cuadro 4. Resultados obtenidos sobre las finalidades básicas de la aplicación del conocimiento en la utilización de los datos personales de clientes (cont.)

FINALIDADES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Segmentar la base de clientes	NO	2	2,4%
	SI	82	97,6%
	Total	84	100%
Realizar ofertas y descuentos a determinados clientes	NO	3	3,6%
	SI	81	96,4%
	Total	84	100%
Fidelizar a los clientes	NO	12	11,9%
	SI	72	85,7%
	Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia.

los datos personales de los clientes para realizar ofertas y descuentos a determinados clientes. Es más, existe una correlación de 1 entre el hecho de realizar estas ofertas y descuentos con fidelizar a los clientes. Este dato indica que el propósito por parte de los hoteles de efectuar un trato especial a determinados clientes aplicándoles descuentos y ofertas, puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva de fidelización de dichos clientes.

Si seguimos profundizando en los motivos de la aplicación de este conocimiento procedente de sus clientes, el 89,3 por ciento de los hoteles encuestados utilizaban este conocimiento ganar tiempo en procesos de *check-in* y *check-out*. Esta finalidad tiene una correlación de 0,41 con el hecho de que existan en el hotel tecnologías que permitan al cliente conocer los servicios que se están ofreciendo –esto puede indicar que los procesos de *check-in* y *check-out*, especialmente los primeros, se pueden agilizar si el cliente, previamente a su registro, ya ha obtenido información previa sobre los servicios ofrecidos por el hotel a través, por ejemplo, de monitores en el *hall* del hotel-.

Por último, cabe destacar que el 85,7 por ciento de los hoteles encuestados utilizaban la dirección del conocimiento de sus clientes para fidelizarles. Pues bien, esta finalidad tiene una correlación de 0,48 con el hecho de que existan en el hotel sistemas que permitan al cliente conocer los servicios que se le ofrecen –esto puede indicar que la fidelización se

apoya en sistemas que transmiten información a los clientes relativa a los servicios que está ofreciendo. En cuanto a los servicios cuya información ofrecida parece fidelizar al cliente, los más destacados, con respecto a su correlación con esta finalidad son los servicios sobre salones con un valor de 0,60, los servicios sobre eventos con un 0,36, los servicios sobre bodas con un 0,45 y los servicios sobre catering con un 0,33.

Hasta aquí hemos analizado las finalidades que persiguen los hoteles de lujo encuestados por el hecho de aplicar el conocimiento creado, almacenado y transferido, procedente de datos personales de sus clientes. A continuación se analizarán las finalidades que persiguen por la aplicación del conocimiento creado, almacenado y transferido, procedente de los gustos y necesidades de dichos clientes.

En el cuadro 5 se recogen estas finalidades básicas y, como se puede observar, la más perseguida por la dirección de los hoteles de lujo es anticiparse a las peticiones de los clientes, pues así ocurre en el 100 por ciento de los casos. A continuación se encuentra fidelizar al cliente (el 96,4 por ciento de estos hoteles de lujos así lo pretendían) y planificar la oferta de servicios (esta finalidad era pretendida por el 95,2 por ciento de los hoteles encuestados). Precisamente la finalidad de planificar la oferta de servicios tiene una correlación significativa del 1 por ciento de 0,60 con la finalidad de incrementar

o reducir los servicios complementarios. Este dato indica cómo la planificación de los servicios permite incrementar o reducir la oferta de servicios con más destreza y eficacia. En cuanto a los servicios cuya información ofrecida llevar a planificar la oferta de servicios, los más destacados son servicios sobre habitaciones con una

correlación significativa de 0,41, servicios sobre bodas con una correlación significativa de 0,37 y servicios sobre catering con una correlación significativa de 0,30.

La decisión de incrementar o reducir servicios, citada por el 88,1 por ciento de los hoteles

Cuadro 5. Resultados de las finalidades básicas de la aplicación del conocimiento en la utilización de los gustos y preferencias de clientes

FINALIDADES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fidelizar al cliente	NO	3	3,6 %
	SI	81	96,4%
	Total	84	100%
Incrementar las ventas	NO	32	38,1%
	SI	52	61,9%
	Total	84	100%
Anticiparse a sus peticiones	NO	0	0%
	SI	84	100%
	Total	84	100%
Planificar la oferta de servicios	NO	4	4,8%
	SI	80	95,2%
	Total	84	100%
Incrementar o reducir servicios	NO	10	11,9%
	SI	74	88,1%
	Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia.

encuestados, es otra de las finalidades básicas de la aplicación de estos conocimientos y presenta una correlación significativa del 1 por ciento con los siguientes servicios ofrecidos por los hoteles: servicios sobre bodas (0,61), servicios sobre catering (0,49), servicios sobre eventos (0,36) y servicios sobre boutiques (0,29). Estos datos parecen indicar que gracias a la aplicación de este conocimiento basado en los gustos y preferencias de los clientes, los hoteles incrementan o reducen estos servicios concretos.

Por último, el incremento de las ventas es la finalidad menos buscada. Un poco más de la mitad de los hoteles analizados -el 61,9 por ciento- afirman que aplican este conocimiento para

aumentar las ventas. Este resultado llama la atención porque, tradicionalmente, el incremento de las ventas siempre ha sido un objetivo prioritario de los hoteles y de todas las empresas privadas en general. Sin embargo, es posible que estos hoteles de lujo no se estén fijando tanto en las ventas, consideradas a corto plazo, como en la adecuación de su oferta a la demanda, anticipándose a las peticiones de sus clientes y fidelizándoles, lo cual va a asegurar, en el largo plazo, la supervivencia de la organización. Esta finalidad presenta una correlación significativa positiva con los siguientes servicios ofertados en los hoteles analizados: servicios especiales (0,54), servicios de reservas de espectáculos, pistas, actividades deportivas, mesa en restaurantes a través de TV u otro medio electrónico (0,49), servicios

sobre actividades deportivas (0,43) y servicios sobre actividades de ocio y recreación (0,43). Estos datos parecen indicar que la finalidad de incrementar las ventas está significativamente relacionada con la oferta de estos servicios concretos.

Todos estos datos nos permiten aceptar, sin ningún lugar a dudas, la tercera hipótesis planteada, H3: El sector hotelero de lujo, a través de la aplicación del conocimiento creado, almacenado y transferido, persigue determinadas finalidades concretas.

Actualmente, como se puede observar en el cuadro 6, ningún hotel de la muestra está utilizando un sistema experto para el aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo. Detectada esta situación, se ha querido indagar si estos hoteles de lujo tenían previsto aplicar en un futuro un sistema experto. Pues bien, los resultados indican que más de la mitad de los hoteles de lujo encuestados -el

51,2 por ciento- tiene previsto utilizar en un futuro próximo estos sistemas expertos para aprender y dirigir su conocimiento organizativo. El 27,4 por ciento duda ante la posibilidad de implantarlo en un futuro no muy lejano y únicamente el 21,4 por ciento rechaza la idea de implantar un sistema experto en sus hoteles en un futuro próximo. Ante esta situación, parece observarse cierto espíritu positivo por parte de los hoteles de lujo analizados ante la entrada de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones como son los sistemas expertos. Estos resultados nos llevan a aceptar parcialmente la cuarta hipótesis planteada, H4: El sector hotelero de lujo considera la implantación de los sistemas expertos como un objetivo a alcanzar en el corto plazo para el aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo.

4. Conclusiones

El aprendizaje y la dirección del conocimiento

Cuadro 6. Frecuencias de la existencia actual de sistemas expertos en los hoteles de 5 estrellas y su previsión de utilización en un futuro próximo

		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Existe un sistema experto	NO	84	100%
	SI	0	0%
	Total	84	100%
Previsión de implantación en un futuro próximo	NO	18	21,4%
	SI	43	51,2%
	No se sabe	23	27,4%
	Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia.

organizativo se han convertido en dos de las fuentes básicas de ventajas competitivas para las empresas hoteleras y, especialmente, para los hoteles de lujo. Esta situación ha incrementado la importancia que tienen para estas empresas la perfecta puesta en marcha de las cuatro fases básicas que configuran este proceso de dirección del conocimiento: creación -en la que se imbrica perfectamente el aprendizaje-, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Para llevar a cabo

estos procesos, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, especialmente los sistemas expertos, se configuran como instrumentos de apoyo fundamentales.

Este trabajo, de carácter exploratorio, se ha centrado en determinar cómo aprenden y cómo dirigen el conocimiento organizativo los hoteles de lujo implantados en España. Para ello, se han formulado cuatro hipótesis, aceptándose completamente la

primera “El sector hotelero de lujo capta y almacena información sobre los clientes y sobre los servicios que éstos demandan” y la tercera “El sector hotelero de lujo, a través de la aplicación del conocimiento creado, almacenado y transferido, persigue determinadas finalidades concretas”, y parcialmente la segunda “El sector hotelero de lujo transfiere a sus clientes conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece” y la cuarta “El sector hotelero de lujo considera la implantación de los sistemas expertos como un objetivo a alcanzar en el corto plazo para el aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo”.

De todo ello podemos colegir que los hoteles de lujo implantados en España captan (aprenden), almacenan y aplican adecuadamente el conocimiento procedente tanto de los datos personales como los gustos y preferencias de sus clientes. Con ello persiguen, especialmente, anticiparse a sus peticiones, segmentar la base de clientes, realizarles ofertas y descuentos especiales,

planificar sus servicios y fidelizarles.

Sin embargo, no transfieren a sus clientes, de forma óptima, los conocimientos que posee sobre sus propios productos y servicios. Además, aún tienen una asignatura pendiente relacionada con el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. En concreto, ninguno de estos hoteles de lujo utiliza sistemas expertos como herramienta de apoyo de la dirección del conocimiento organizativo. Es más, tan sólo un poco más del cincuenta por ciento de estos hoteles tiene previsto implantarlos en un breve periodo de tiempo.

En conclusión, los hoteles de lujo implantados en España dan la importancia que se merece al aprendizaje y a la dirección del conocimiento organizativo, pero aún no apuestan lo suficiente por las nuevas tecnologías que faciliten estos procesos.

Bibliografía:

* La información cuantitativa que se ha utilizado para el presente trabajo procede de Celemín (2007).

- Alavi, M. and Leidner, D. (2001): "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *Mis Quarterly*, Vol. 25 (1), pp. 107-136.
- Alavi, M. and Tiwana, A. (2003): "Knowledge Management: The Information Technology Dimension", en Easterby-Smith, M. y Lyles, M.A. (Eds.): *Organizational Learning and Knowledge Management*, Londres: Blackwell publishing, pp. 104-121.
- Alonso Almeida, M. M. (2008): "La mejora de la Calidad del servicio al cliente en las agencias de viajes mediante los Sistemas Expertos". *Forum Calidad* 189, pp. 46-49.
- Argote, L. and Ingram, P. (2000): "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organization Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82, N° 1, pp. 150-169.
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Bailey, C.D. (1989): "Forgetting and the Learning Curve: A Laboratory Study", *Management Science*, Vol.35, N° 3, pp. 340-352.
- Beer, M. and Eisenstat, R.A. (2000): "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 41, N° 4, pp. 29-40.
- Brown, J.S. and Gray, E.S. (1997): "The People are the Company", *Fast Company*, <http://www.fastcompany.com/tl/imprint/01/people.html>.
- Brown, M.M. (2006): "Learn, Unlearn, Relearn", *UN Forum*, Retrieved September 15, 2006 from <http://unforum.com/UNheadlines322.htm>.
- Bruffee, K.A. (1993): *Collaborative Learning: Higher Education, Interdependence and the Authority of Knowledge*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Celemín, M.^a de la S. (2007): Estudio de la aplicación de Sistemas Expertos en hoteles de cinco estrellas en la Comunidad de Madrid. Trabajo de investigación de segundo año del programa de doctorado en Contabilidad y Organización de Empresas de la UAM, Madrid.
- Cowan, D.A. (1995): "Rhythms of Learning: Patterns that Bridge Individuals and Organizations", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4, N° 3, pp. 222-246.
- Cross, R., Baker, W. and Parker, A. (2003): "What Creates Energy in Organizations?", *Sloan Management Review*, Vol. 44, N° 4, pp. 51-57.
- Crossan, M., Lane, H. and White, R.E. (1999): "Organizational Learning: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 3, pp. 522-537.
- Cyert, R.M. and March J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Daft, R.L. and Huber, G. (1987): "How Organizations Learn: A Communication Framework", in Staw, B. and Cummings, L. (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, N° 5, pp.1-36.
- Daft, R. and Weick, K.E. (1984): "Toward a Model of Organizations and Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, N° 9, pp. 284-295.
- Dogson, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *ORGANIZATION STUDIES*, Vol. 14, N° 3, pp. 375-394.
- Donate, M. (2007): Estrategias de conocimiento e innovación. Relaciones y análisis de sus efectos en los resultados empresariales, Consejo Económico y Social, CES, Madrid.
- Drucker, P.F. (2003): *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, HarperCollins, New York.
- Duncan, R. B. and Weiss, A. (1979): "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", in Staw, B. M. (Ed.), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich CT, N° 1, pp. 75-124.
- Edmonson, A.C. and Moingeon, B. (1997): "From Organizational Learning to the Learning Organization", Working Paper, Harvard Business School, N° 07-069, retrieved September 1, 2006 from www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0102/02-062
- Edmonson, A.C., Winslow, A.B., Richard, M.J.B. and Gary, P.P. (2003): "Learning How and Learning What: Effects of Tacit and Codified Knowledge on Performance Improvement Following Technology Adoption", *DECISION SCIENCE*, Vol. 34, N° 2, pp. 197-205.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000): "Dynamic Capabilities: What are they?", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, Vol.21, pp. 1105-1121.
- Elias, J.L. and Merriams, S. (1995): *Philosophical Foundations of Adult Education*, Krieger Publishing Company, Malabar FL.
- Fiol, C. and Lyles, M. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, N° 4, pp. 803-813.
- García Almeida, D. J. (2004): *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Gilly, S. (1997): "A Different View of Organizational Learning" retrieved on September 6, 2006 from www.flash.net/jteague/Sue/orglearn.htm
- Go, S.C. and Richards, G. (1997): "Benchmarking the Learning Capability of Organizations", *European Management Journal*, (October), pp 575-588.
- Grant, R. M. (1996): "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Guadamillas, F. (2001): "La Gestión de Conocimiento como Recurso Estratégico en un Proceso de Mejora Continua", *Alta Dirección*, N° 217, pp.199-209.
- Gupta, A. and Govindarajan, V. (2000): "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 473-496.
- Guadamillas, F. y Forcadell, F.J. (2002): "Implicaciones Estratégicas y Organizativas de la Implantación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa", *Esic Market*, N° 111, pp. 55-74.
- Gustavsson, B. (1999): "Three Cases and Some Ideas on Individual and Organizational Re and Unlearning", *Eiasm Conference*, retrieved September 4, 2006 from

<http://www.fek.su.se/Home/gus/PAPERS/Exsexpaper.html>

Hansen, M. (1999): "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Units", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 83-111.

Helfat, C. and Raubitschek, R.S. (2000): "Product Sequencing: Co-Evolution of Known-ledge, Capabilities and Products", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 997-1010.

Hill, C. W. and Jones, G. R. (2005): *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*, 6ª Edición, McGraw Hill Iberoamericana, México.

Hollander, S. (1965): *The Sources of Increased Efficiency: A study of Du-Pont Rayon Plants*, Mit Press, Cambridge, Massachusetts.

Huber, G.P (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organizational Science*, Vol. 2, N° 1, pp. 45-51.

Joskow, P.L. and Rozanski, E.A. (1979): "The Effects of Learning-by-Doing on Nuclear Plant Operating Reliability", *Review of Economics And Statistics*, N° 61, p. 2.

Kanter, R.M. (1992): "Creating a Habitat for the Migrant Manager", *Personnel Management*, Vol. 24, N° 10, pp. 38-40.

Kiernan, M. (1993): "The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty-First Century", *The Academy of Management Executive*, Vol. 7, N° 1, pp. 7-21.

Knowles, M. (1990): *The Adult Learner: A Neglected Species*, Gula Publishing Company, Houston TX.

Kofman, F. and Senge, P.M. (1993): "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, pp. 5-23.

Kogut, B. and Zander, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, pp. 383-397.

Levitt, B. and March, J.G. (1988): "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, N° 14, pp. 319-340.

Light, D.A. (2004): "When Learning Stops", *Sloan Management Review*, Vol. 45, N° 4, pp.10-11.

March, J.G., Schulz, M. and Xueguang, Z. (2000): *The Dynamic of Rules: Change and Written Organizational Codes*, Stanford University Press, Stanford CA.

McGill, M.E. and Slocum, J.W. (1994): *The Samrter Organization: How to Build a Business the Learns and Adapts to Marketplace*, John Wiley & Sons, New York.

Miner, A.S. and Mezias, S.J. (1996): "Ugly Duckling No More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research", *Organizational Science*, Vol. 7, N° 1, pp. 88-99.

Mohrham, S. and Mohrham, A. (Jr.) (1995): "Organizational Change and Learning", in Galbraith, J. and Lawler, E. (eds.), *Organizing For The Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass Publishers. pp. 87-109.

Nelson, R. and Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nervis, E. C., Dibella, A. and Gould, J. (1995):

"Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, pp. 73-85.

Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.

Norman, R. (1985): "Developing Capabilities For Organizational Learning" in Pennings J.M. (Ed), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, San Francisco CA, pp. 217-48

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990): "The Core Competente of the Corporation", *Harvard Business Review* (May-June), pp. 79-91.

Rodríguez Antón, J.M. (2004): *Aprendizaje Organizativo*, Documento Intelectus nº 7, IADE-CIC, Madrid.

Rodríguez Antón, J.M. (2007): *Gestión del tiempo y aprendizaje organizativo*, en Esteban, C. y otros, *Gestión del tiempo y evolución de los usos del tiempo*, Visionnet, Madrid.

Rodríguez Antón, J. M., Alonso Almeida, M. M., Rubio, L. y Esteban, C. (2008): "Conocimiento y aprendizaje en las grandes cadenas hoteleras españolas en Iberoamérica: Internet como herramienta de aprendizaje organizativo", *Cuadernos de Turismo*, N° 21, pp. 137-159.

Rodríguez Antón, J. M., Alonso Almeida, M. M., Celemín, M. y Rubio, L. (2008): "La aplicación de sistemas expertos para el aprendizaje organizacional en los hoteles de cinco estrellas de la Comunidad de Madrid". Comunicación presentada al Congreso TURITEC, Málaga, Fecha: 25 al 26 de septiembre de 2008.

Rodríguez Antón J.M. y Alonso Almeida, M. M. (2008): *Dirección y Organización de las Empresas Hoteleras*, Editorial Síntesis, Madrid.

Rogers, C.R. and Freiberg, H.J. (1994): *Freedom to Learn*, Macmillan College Publishing Company, New York.

Rulmet, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994): "Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda", in Rulmet, R.P. and Schendel, D.E. and Teece, D.J. (Eds.), *Fundamental Issues in Startegy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston M.A.

Samper Márquez, J.J. (2004): "Introducción a los Sistemas Expertos" <http://www.redcientifica.com/doc/doc199908210001.html>

Sánchez, R. and Mahoney, J.T. (1996): "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 63-76.

Schein, E.H. (1996): "Three cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 38, N° 1, pp. 9-20.

Schulz, M. (1998): "Limits to Bureaucratic Growth: The Density Dependence of Organizational Rules", *Administrative Science Quarterly*, N° 43 (December), pp. 845-876.

Searle, A.D. and Goody, C.S. (1945): "Productivity Increases in Selected Wartime Shipbuilding Programs", *Monthly Labour Review*, Vol. 61, N. 6, pp. 1132-1147.

Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Century, London.

- Shaw, R. and Perkins, D. (1991): "Teaching Organizations to Learn", *Organization Development Journal* (Winter), pp. 1-12.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 3, pp. 63-74.
- Smith, M.A. Ghazizadeh, A. and Shadmehr, R. (2006): "Interacting Adaptive Processes with Different Timescales Underline Short-Term Motor Learning", *Public Library of Science: Biology*, Vol. 4, Nº 6, p.179.
- Stata, R. (1989): "Organizational Learning –The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, pp. 63-74.
- Stein, E. W. and Zwas, V. (1995): "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information System Research*, Vol. 6 (2), pp. 85-117.
- Sterman, J. (2000): *Business Dynamics*, McGraw-Hill, Boston.
- Tan, S.S., Teo, H.H., Tan, B.C. and Wei, K.K. (1999): "Developing a Preliminary Framework for knowledge Management in Organizations", en Hoadley, E. and Benbasat, I. (Eds): *Proceedings of The Fourth Americas Conferences in Information Systems*, Agosto, Baltimore, MD, pp. 629-631.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategies Management" *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 509-533.
- Toffler, A. (1970): *Future Shock*, Bantam Books, New York.
- Trinh, K.W. (2005): "Organizational Memory: Conceptual Framework and Empirical Operation", retrieved September 15, 2006 from <http://www.faculty.haas.berkeley.edu/wake-man/CCC/Trinh.doc>
- Vera, D. and Crossan, M. (2003): "Organizational Learning and Knowledge Management: "Toward an Integrative Framework", en Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (Eds.): *Organizational Learning And Knowledge Management*, Londres: Blackwell Publishing, pp. 122-142.
- Walsh, J.P. (1995): "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane", *Organization Science*, Vol. 6, Nº 3, pp. 280-321.
- Weick, K.E. and Westley, F. (1996): "Organizational Learning: Affirming an Oximoron", in Clegg, S.R., Hardy, C. y Nord, W.R. (Eds.), *Handbook Of Organization Studies*, pp. 440-458, Sage Publishers, London.