



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

# **LA IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EL SECTOR HOTELERO**

**Alumno: Francisco Javier García Ruiz**

**Enero, 2019**

**Abstract**

The hotel companies are trying to obtain added value for their businesses by putting into practice different tools that try to capture information from their clients about their needs and preferences.

The aim of this study is to approach the concept of organizational learning and describe the knowledge management process showing different ways of obtaining, storing, transferring and applying it. For this purpose, the question is as follows: What kind of information should hotel establishments learn and how should they acquire it?

This question is answered through an exhaustive literature review highlighting the theoretical evidence provided by important researchers in the field. Taking into account this bibliography, it is recommended that hotels establish structural models within them that enhance said capacity for organizational learning and put into practice different types of tools or formulas with the objective of obtaining competitive advantages within the hotel sector.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                                                                                       | 4  |
| 2. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO .....                                                                                        | 6  |
| 3. HERRAMIENTAS PARA LA OBTENCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL<br>CONOCIMIENTO .....                                                  | 10 |
| 3.1. LOS CUESTIONARIOS Y LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN.....                                                                      | 11 |
| 3.2. LAS HABILIDADES INTRÍNSECAS DEL PERSONAL HOTELERO .....                                                                | 11 |
| 3.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN:<br>LA IMPORTANCIA DE INTERNET Y APLICACIONES ACTUALES..... | 11 |
| 4. EL PROCESO DE DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO.....                                                               | 13 |
| 4.1. ETAPA DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO .....                                                                               | 14 |
| 4.2. ETAPA DE ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO .....                                                                         | 15 |
| 4.3. ETAPA DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.....                                                                           | 15 |
| 4.4. ETAPA DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO .....                                                                             | 17 |
| 5. LA IMPORTANCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL PROCESO DE<br>DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO: LOS SISTEMAS EXPERTOS .....     | 17 |
| 6. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS QUE APLICAN Y POTENCIAN EL<br>APRENDIZAJE ORGANIZATIVO .....                                   | 19 |
| 6.1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTEXTO.....                                                                             | 19 |
| 6.2. EVOLUCIÓN HACIA UN NUEVO MODELO ESTRUCTURAL MÁS FLEXIBLE:<br>LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTRÉBOL .....              | 21 |
| 6.2.1. EL MODELO ESTRUCTURAL EN TRÉBOL: PUNTO DE PARTIDA.....                                                               | 22 |
| 6.2.2. EL MODELO ESTRUCTURAL HIPERTRÉBOL .....                                                                              | 24 |
| 7. CONCLUSIONES DE LA OBRA.....                                                                                             | 27 |
| 8. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....                                                                                             | 29 |

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. El aprendizaje organizativo como recurso estratégico ..... | 8  |
| Ilustración 2. Proceso de dirección del conocimiento organizativo .....   | 14 |
| Ilustración 3. Estructura organizativa hipertexto.....                    | 20 |
| Ilustración 4. Esquema de la estructura organizativa en trébol .....      | 22 |
| Ilustración 5. Estructura organizativa hipertrébol .....                  | 26 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La dirección del conocimiento y el aprendizaje organizativo son consideradas por los directivos hoteleros como dos importantes fuentes de ventajas competitivas, convirtiéndose en dos elementos relevantes para su gestión actualmente. En nuestra sociedad existe una enorme competencia empresarial y la exigencia de los clientes cada vez es mayor. Muchos tipos diferentes de huéspedes, con diferentes personalidades y exigencias, se alojan en los hoteles españoles cada día, lo que dificulta la aplicación de un trato homogéneo y estandarizado. Por tanto, es necesario llevar a cabo un adecuado proceso de dirección del conocimiento y de aprendizaje organizativo que nos permita atender cada una de las preferencias específicas de cada cliente, haciéndole sentir único, especial.

En el caso de las cadenas hoteleras, estos dos elementos se vuelven indispensables. Cuando un cliente se aloja en dos hoteles totalmente diferentes, quizá no espere recibir ni los mismos servicios ni el mismo trato. Pero cuando se trata de dos hoteles pertenecientes a una misma cadena hotelera, la cosa cambia. Es por ello que las grandes cadenas hoteleras, como Meliá, NH o Barceló, deben centrar sus esfuerzos en el conocimiento y aprendizaje de las necesidades de sus clientes, pues cuando éstos acuden a los diversos establecimientos esperan recibir el mismo trato y los mismos servicios en cada uno de ellos.

Para conseguir este propósito, además de los métodos tradicionales, la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (en adelante, TICs), y más concretamente la herramienta “internet” y los sistemas expertos, como veremos más adelante, serán fundamentales, y donde además, las personas tendrán un rol especial en esta tarea.

La sociedad actual está constituida por organizaciones que comparten e intercambian información y conocimientos, siendo el proceso de aprendizaje y la gestión del conocimiento los puntos clave del éxito de numerosas empresas, lo que ha supuesto un enorme interés en el ámbito de la Administración de Empresas. Como afirma Rodríguez Antón (2007), si una empresa establece, entre sus objetivos, fomentar el aprendizaje, generándose con ello capacidades, rutinas y procesos, se estarán creando una serie de competencias esenciales que mejorarán su posición competitiva.

Una empresa englobada en el sector hotelero, a la hora de fidelizar clientes, necesita aprender de ellos, identificar sus necesidades y anticiparse a sus peticiones para satisfacer las expectativas creadas previamente (Hill y Jones, 2005; Rodríguez Antón et al, 2008).

A lo largo del presente trabajo tratará de abordarse en profundidad el concepto de aprendizaje organizativo, la importancia que manifiesta en las empresas del sector hotelero y se realizará una pequeña síntesis acerca de cuál es la información que los establecimientos hoteleros deberían de aprender y cómo conseguirlo. A continuación, se hará una breve mención al proceso de dirección del conocimiento organizativo y la relación que guarda con la capacidad de aprendizaje organizacional, enumerando las distintas fases del proceso y poniéndolas de manifiesto a través de ejemplos reales aplicados al sector. En el siguiente apartado, destacaremos la importancia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y especialmente la utilidad que aportan a este tipo de empresas los denominados “sistemas expertos”. Y para finalizar el estudio realizado, se hará hincapié en las principales estructuras organizativas que existen actualmente y se pondrá de manifiesto la tendencia actual de los hoteles hacia el uso e implementación de las mismas como recurso estratégico en busca de la optimización de su capacidad de aprendizaje. Como complemento final al trabajo, una breve conclusión acerca de los contenidos expuestos a lo largo del mismo cerrará el presente trabajo.

Se trata, por tanto, de un trabajo teórico tratando de sintetizar de una forma bibliográfica, todos los estudios y trabajos realizados por distintos autores expertos en el tema en cuestión. Uno de los autores que más han inspirado esta obra ha sido José Miguel Rodríguez Antón, docente e investigador de la Universidad Autónoma de Madrid, el cual ha desarrollado y publicado numerosos trabajos y artículos acerca del aprendizaje organizativo, todos de una profesionalidad e interés bastante reseñable dentro del campo de estudio. No obstante, varios trabajos dedicados a la industria hotelera, los cuales analizan con mimo dicha capacidad empresarial en distintos ámbitos -hoteles de lujo, hoteles en Sudamérica, etc.- también ha sido revisionados y han marcado una fuerte influencia en la realización de la presente obra.

Una vez presentados los contenidos que serán analizados y desarrollados, el primer paso lógico es el más sencillo, pero no por ello menos importante. El concepto inicial, el cuál parte como idea fundamental y básica de nuestra obra es el “aprendizaje organizativo”.

## 2. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

En esta primera parte del estudio se abordará, de una forma teórica, todos los conocimientos acerca del aprendizaje organizativo y la dirección del conocimiento organizativo. Y como todo estudio que se precie, el primer paso consiste en abordar los conceptos más simples, a modo introductorio, para más adelante ir abordando contenidos mucho más complejos. Por tanto, la primera idea que será analizada en profundidad es el concepto de aprendizaje organizativo, es decir, la idea básica central de la que más adelante derivará en el proceso de dirección del conocimiento organizativo. Este concepto es el soporte fundamental de todo el proceso, ya que si una organización no aprende, es decir, no obtiene información, el resto del proceso no tendría sentido. Por esta razón será necesario abordar, en primer lugar, el concepto de aprendizaje organizativo.

Rodríguez Antón (2007) define el concepto de **aprendizaje organizativo** como “aquél proceso por el que las personas o las organizaciones incorporan a su existencia conocimiento procedente del exterior”. El aprendizaje deriva de experiencias vividas, de un proceso cognitivo de adquisición de conocimientos y su acumulación en la memoria, donde la repetición reiterada de tareas y actividades permite que se realicen de forma más eficaz y eficiente.

Mostrando tal definición en un ejemplo, un recepcionista obtendrá información acerca de las preferencias de un cliente durante la relación profesional establecida entre ambos a lo largo de la estancia. Dicha experiencia otorgará al profesional hotelero el conocimiento necesario suficiente para abordar a ese mismo cliente el resto de estancias que se pudiera repetir, actuando de forma más eficaz y eficiente en ocasiones venideras, provocando un aumento considerable de la satisfacción del mismo, lo que implica una mayor calidad en el servicio de atención al cliente empresarial y una fuente de ventaja competitiva frente al resto de hoteles.

Pero para llegar a esta idea o concepto, previamente debieron de surgir una serie de niveles de aprendizaje inferiores. Algunos de los autores que han estudiado el aprendizaje organizativo afirman que existen distintos niveles de aprendizaje, los cuales pueden detectarse fácilmente en la industria hotelera (Moreno Luzón, 2001; Rodríguez Antón, 2007).

- El **aprendizaje individual**. Se trata del proceso por el que las personas, de forma individualizada, incorporan a su conocimiento información que procede del exterior. Cuando el recepcionista de un hotel, llevando a cabo sus labores

de atención al cliente, entabla una conversación con ellos, se está generando este tipo de aprendizaje, de manera que dicho empleado está recibiendo un flujo de información que le genera conocimiento.

- El **aprendizaje grupal**. Se trata de un proceso similar al anterior, pero en esta ocasión es un grupo, un colectivo, el que incorpora a su conocimiento grupal información procedente del exterior. En los días previos a la celebración de un evento en un hotel de elevada categoría, varios miembros del establecimiento hotelero y algunos de sus clientes suelen celebrar reuniones para aclarar y concretar los términos del contrato de alquiler de salones, catering, habitaciones, los servicios que van a ser ofrecidos, etc. Cuando esto ocurre, el equipo encargado de la función de comercialización de eventos adquiere un importante flujo de información que retiene en el conocimiento colectivo. Se trata de un ejemplo de aplicación del aprendizaje grupal.

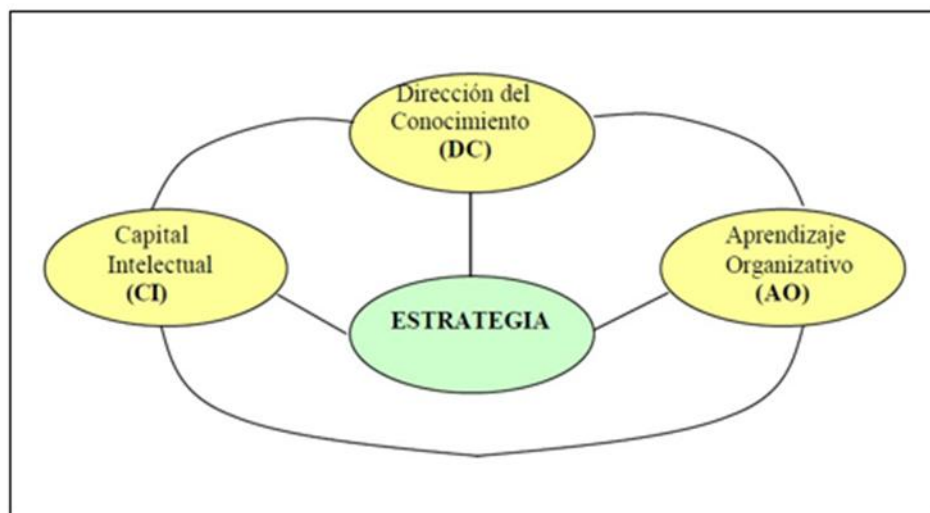
Sin embargo, no es suficiente que exista aprendizaje individual y grupal para poder hablar de aprendizaje organizativo. En otras palabras, si los conocimientos adquiridos quedasen albergados únicamente en el conocimiento de ese empleado que recibió información por parte de un cliente, o en el conocimiento de ese grupo o colectivo que negoció con unos clientes el alquiler de un salón de conferencias, se generaría una importante dependencia entre la organización y dichos miembros de la misma. La empresa necesitaría acudir a ellos en repetidas ocasiones para absorber dicha información, lo cual sería una tarea altamente ineficiente. Por ello, es necesario que las organizaciones “aprendan”, y como consecuencia, surge el nivel –el concepto al que se está haciendo referencia- de aprendizaje organizativo. Es necesario que todo el flujo de información captado pase a través de una serie de procedimientos, de manera que quede absorbido dentro del propio seno de la empresa para que posteriormente pueda ser utilizado, no sólo por el resto de empleados de un mismo hotel, sino incluso dentro de una misma cadena hotelera. A todo este enjambre de procedimientos que tiene como punto de destino el aprendizaje organizativo, se le conoce como “proceso de dirección del conocimiento organizativo”, el cual se analizará detalladamente unos epígrafes más adelante.

Como curiosidad, y para finalizar este breve análisis de los distintos niveles de aprendizaje, algunos autores como Nonaka y Takeuchi (1995) o Rodríguez Antón (2007), afirman la existencia de un cuarto nivel de aprendizaje, denominado **aprendizaje interorganizacional**. Se trata de un proceso de aprendizaje que se establece entre empresas

debido a convenios, acuerdos de colaboración, o simplemente debido al trato o relación existente entre ellas. Es frecuente encontrar diversas empresas de informática que, con el objetivo de elaborar un software de gestión hotelera, han establecido relaciones con varios hoteles, lo que ha puesto en marcha un flujo de información continuo entre ellas, donde cada una ha resultado beneficiada tanto por parte del hotel con quien establece dichas relaciones, como por la empresa de informática que colabora prestando sus conocimientos. Cuando esto ocurre, se genera una red de conocimiento que actúa como fuente de ventaja competitiva para dichas empresas, y además añade valor a los hoteles que comercializan el software.

De todo lo analizado en este epígrafe puede deducirse que las empresas aplican el aprendizaje organizativo como recurso estratégico (véase figura 1) ante el entorno turbulento y dinámico en el que se encuentran, de manera que a partir de este concepto surge una importante fuente de ventajas competitivas (Bueno, 2002).

#### **Ilustración 1. El aprendizaje organizativo como recurso estratégico**



**Fuente: Elaboración propia**

El concepto de aprendizaje organizativo empezó a ser estudiado en profundidad a finales de los años 90, aunque es cierto que existían artículos en los 80 que trataban el tema. Pero quizá, uno de los autores más relevantes relacionados con este concepto fue Donate(2007), quien en uno de sus trabajos contemplaba el aprendizaje como fuente de ventaja competitiva. Por esta razón, es necesario investigar qué es interesante aprender de los clientes y cómo hacerlo, es decir, qué proceso seguir para adquirir dichos conocimientos e incorporarlos a la organización.

Para comenzar, se analizará el aprendizaje exclusivo de las necesidades y preferencias específicas de los clientes. Como soporte fundamental, se partirá de un estudio realizado sobre las necesidades específicas de los clientes hoteleros (Rodríguez Antón et al, 2000). Dicho artículo nos descubre un listado con las principales preferencias de los clientes cuando se alojan en hoteles, detectando así una serie de preferencias mayoritarias o principales agrupadas en distintos grupos:

- ❖ Preferencias relacionadas con las habitaciones
  - Tipo de camas principales y supletorias
  - Vista (mar, montaña, piscina)
  - Piso (alto, intermedio, bajo)
  - Tipos de almohadas
  - Contenido de minibar
  - Utilización de caja de seguridad
- ❖ Preferencias relacionadas con actividades de ocio y recreación
  - Alquiler o reserva de pistas de tenis, pádel, golf
  - Participación en torneos o en actividades lúdicas
  - Reservas de espectáculos, actividades culturales, excursiones
- ❖ Preferencias relacionadas con la ubicación en el restaurante
  - Mesa apartada o céntrica
  - Número de mesas
- ❖ Preferencias relacionadas con la comida
  - Alimentos poco hechos/en su punto/pasados
  - Dietas y comidas especiales (vegetarianas, para celíacos, sin sal)
- ❖ Preferencias relacionadas con la bebida
  - Tipos de aperitivos
  - Marcas y cosechas “especiales” de vinos, marcas de cervezas, de otras bebidas alcohólicas, etc.
  - Bebidas sin alcohol.
  - Cócteles
- ❖ Preferencias relacionadas con la utilización de los servicios de spa/wellness
  - Sauna, masaje, hidroterapia, gimnasia acuática

- ❖ Preferencias relacionadas con el alquiler de automóviles
  - Compañía, categoría, número de días
- ❖ Necesidad de utilización de servicios especiales
  - Guardería, alojamiento para animales
- ❖ Tipos de salones a utilizar
  - Capacidad
  - Disposición de las mesas
  - Servicios auxiliares de apoyo, como informáticos, audiovisuales, de traducción, etc.
- ❖ Tipos de servicios requeridos en el business center
  - Ordenadores
  - Fax
  - Impresoras
  - Fotocopiadoras
  - Internet

Como conclusión, es necesario que toda aquella información sobre gustos, necesidades o preferencias, que o bien los propios clientes han transmitido a los empleados de un hotel, o bien que ha sido captada por empleados o por las nuevas tecnologías empleadas en el establecimiento, quede registrada de alguna forma en el conocimiento colectivo.

### **3. HERRAMIENTAS PARA LA OBTENCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Una vez que ha quedado claro cuál es el tipo de información que debe de aprender el sector hotelero sobre sus clientes, el siguiente paso sería abordar las diferentes herramientas con las que cuenta la industria para obtener dicha información. Rodríguez Antón, Alonso Almeida et al. (2008) especifican que son tres las principales herramientas que los hoteles y cadenas hoteleras deben utilizar para tal propósito: los cuestionarios y encuestas de opinión, las habilidades de captación de los empleados, y las TICs, mencionando especialmente el uso de internet y los sistemas expertos.

### **3.1. LOS CUESTIONARIOS Y LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN**

Una primera herramienta sería diseñar un cuestionario. Se trata de una simple fórmula para solicitar a los clientes su opinión acerca de nuestro establecimiento y los servicios ofertados, de manera que sus preferencias y sus puntos de vista u opiniones queden reflejadas. Tiene como inconveniente la escasa predisposición por parte del cliente a participar en los mismos, ya que por lo general, éstos suelen limitarse a plasmar los inconvenientes y quejas sufridos durante su estancia, bien mediante una carta personal o a través de las populares hojas de reclamaciones, dejando la información relacionada con los aspectos positivos sin recoger.

### **3.2. LAS HABILIDADES INTRÍNSECAS DEL PERSONAL HOTELERO**

Las habilidades del personal serían el segundo tipo básico de herramienta. Esta segunda fórmula se fundamenta en la capacidad o habilidad innata del empleado, por ejemplo de un recepcionista, de captar o absorber cualquier tipo de información procedente del cliente, el cual no transmite sus preferencias formalmente. Se trata de una laboriosa y ardua tarea de captación que tiene lugar durante toda la estancia del cliente, el cual irá mostrando a los distintos empleados sus gustos y preferencias de forma indirecta mediante preguntas o peticiones. Ejemplos: ¿Tienen cama doble para uso individual?; ¿Y desayuno en régimen de buffet libre?; ¿Parking?; ¿Podrían facilitarme los horarios y la cartelera de los cines de la ciudad?

### **3.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN: LA IMPORTANCIA DE INTERNET Y APLICACIONES ACTUALES.**

Por último, el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, especialmente Internet, será el tercer y último tipo de herramienta básica de captación de información. Hasta hace tan sólo unos pocos de años, los dos tipos de métodos anteriormente mencionados estaban disponibles en la industria hotelera para cumplir con su función de aprendizaje organizativo. Sin embargo, los avances tecnológicos y el desarrollo de las actuales TICs han sido vitales para facilitar la puesta en marcha del proceso de aprendizaje, siendo éste más efectivo y autónomo. Estas nuevas tecnologías, y en especial la red de redes (**Internet**) han permitido la captación directa e indirecta (sin que el cliente se encuentre físicamente en el establecimiento) de información sobre gustos, necesidades y preferencias en los hoteles y cadenas hoteleras.

Una de las mejores fórmulas inventadas a finales del siglo XX en relación con Internet y los avances tecnológicos fue la creación de las **páginas web**. Surge por la necesidad de hacer llegar al cliente cualquier tipo de información que pudiera ser demandada, ayudándole en el proceso de selección y compra en su elección de hotel. Por tanto, las mismas contienen información sobre tarifas, ubicación, fotografías de las instalaciones e información general. Pero todo esto fue sólo el principio. Con el paso del tiempo, las empresas hoteleras fueron rediseñando sus espacios web con la finalidad de que el cliente no sólo pueda obtener información sobre la empresa, sino que, si lo estimase oportuno, pudiera comprobar la disponibilidad en unas fechas concretas e incluso, realizar la reserva vía online, sin necesidad de llamadas telefónicas o de acudir a una agencia de viajes. De esta forma, la industria hotelera inicia su camino hacia el autoservicio del cliente. Se había conseguido pasar de una simple búsqueda de información a realizar una reserva, actividad que supuso un crecimiento importante dentro del concepto de autoservicio, del cual hablaremos más adelante con las estructuras organizativas hipertrébol (Rodríguez Antón et al., 2001; Rodríguez Antón y Oliva, 2002).

Sin embargo, la importancia de la herramienta “Internet” en la era actual va mucho más allá, siendo de gran utilidad en el proceso que nos ocupa, el proceso de aprendizaje organizativo. Ahora, Internet permite tanto a hoteles como cadenas hoteleras obtener información sobre los gustos, necesidades y preferencias de los clientes analizando el rastro que dejan cuando éstos navegan por nuestro espacio web, a través del estudio de las pestañas, los enlaces y las páginas que visitan. Cuando un cliente, potencial o no, accede a nuestra página web, el sistema va dejando una especie de rastro de los enlaces o pestañas que visita (apartado de tarifas, fotografías, servicios ofertados, etc.). Todo queda registrado de forma que la corporación hotelera puede obtener dicha información de gran relevancia, ya que aquello visitado por el cliente realmente es lo que le interesa, y así la empresa puede saberlo.

Ejemplo. Imaginemos que una determinada cadena hotelera realiza un estudio sobre las visitas recibidas en cada una de las diferentes secciones de la página web. Este análisis revela que el mayor porcentaje de visitas recae sobre la sección TARIFAS. Este hecho claramente muestra que los clientes potenciales que han visitado nuestra web están interesados en conocer el precio de la habitación y los servicios que oferta el establecimiento, información que indica a la dirección que el precio es una variable muy sensible para sus clientes y que debe basar su estrategia en una política de precios adecuada y accesible para aumentar la demanda en su negocio.

Imaginemos ahora que dicho estudio revela que la sección de SERVICIOS OFERTADOS es la más visitada. Esto indicaría que los clientes potenciales están buscando servicios extra, aquellos que no pueden encontrar en otras cadenas hoteleras. Por lo tanto, la dirección debe fundamentar su estrategia en ampliar su oferta a los clientes, en buscar la diferenciación con respecto a los demás establecimientos de la zona, ya que la variable precio no es tan sensible para los clientes.

Se trata de dos sencillos ejemplos para mostrar la importancia de revelar cómo el análisis del rastro que dejan los visitantes de nuestra web es de suma importancia para la gestión de nuestro negocio.

En definitiva, Internet es actualmente una de las herramientas básicas esenciales dentro de la gestión hotelera, no sólo desde la óptica del marketing, que potencia sus aspectos comerciales, alejándose de la dependencia de las agencias de viajes, sino desde la óptica del aprendizaje organizativo y la dirección del conocimiento. Ahora un establecimiento o una cadena hotelera puede aprender las necesidades y preferencias de sus clientes y emplear dicha información como una ventaja clave frente a sus competidores, obteniendo un mejor posicionamiento de mercado, aumentando los ingresos y beneficios del negocio y, además, alcanzando un objetivo empresarial esencial en los tiempos que corren, la fidelización de los clientes.

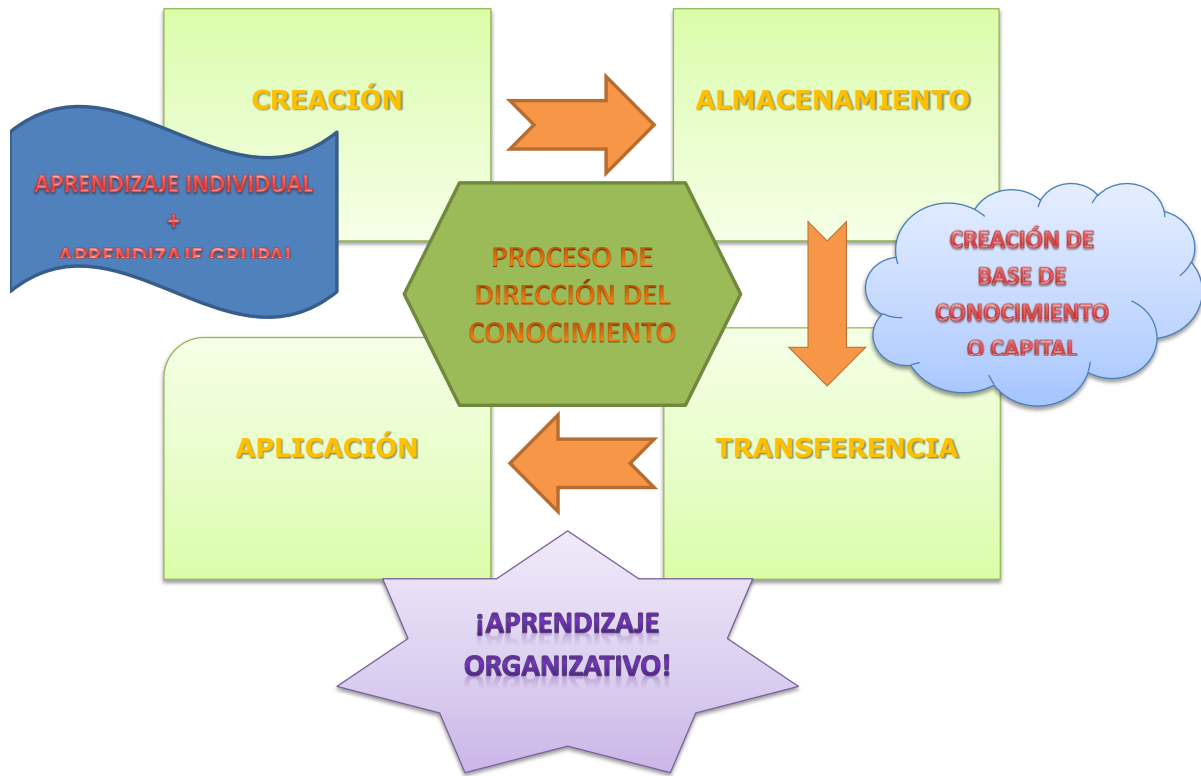
#### **4. EL PROCESO DE DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO**

Existe una premisa inicial la cual es necesario que sea interiorizada cuando se analizan los conceptos de aprendizaje y de dirección del conocimiento organizativo. Se trata de asimilar que ambos conceptos están íntimamente ligados. Muchos autores, de hecho, consideran que el aprendizaje es el origen del conocimiento. Para otros, el aprendizaje organizativo es simplemente el destino o propósito del proceso de dirección del conocimiento.

El proceso **de dirección del conocimiento organizativo** está dividido en cuatro etapas o fases: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación. Bajo la óptica que se desprende nuestro estudio, los primeros niveles de aprendizaje –individual y grupal- están incorporados en la fase de creación del proceso anterior, mientras que el aprendizaje organizativo sería un concepto esencial o intangible que sobrevuela como propósito u objetivo último del proceso.

Por tanto, es necesario describir el proceso de dirección del conocimiento organizativo, etapa a etapa (véase Figura 2).

**Ilustración 2. Proceso de dirección del conocimiento organizativo**



**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.1. ETAPA DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Como se acaba de mencionar al inicio de este epígrafe, la primera etapa dentro de este proceso consiste en captar u obtener toda la información posible sobre los gustos, necesidades y preferencias de los clientes, por lo que para generar o crear dicho conocimiento es necesario abordar todas las cuestiones anteriormente citadas en el epígrafe 2 de este estudio.

Como señala Guadañillas (2001), la creación de conocimiento es un proceso esencial de la dirección del conocimiento que supone, no solamente, trabajar con la información adquirida por la organización, sino la interacción de los individuos de la misma para desarrollar nuevas aportaciones y fomentar la creatividad e iniciativa. Además, no es un proceso desarrollado en un único departamento, sino que implica una forma de comportamiento integrada en la totalidad de la empresa. El conocimiento puede ser adquirido por procesos de innovación o creación empresarial, de forma muy esporádica, mientras que

aquél procedente del análisis de la competencia, del mercado, de otras empresas, o incluso procedente de los propios clientes, es mucho más continuo y habitual.

#### **4.2. ETAPA DE ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO**

Se trata de recordar y almacenar en una “memoria organizativa” todo lo aprendido por la empresa. Tras un proceso de aprendizaje, individualizado o grupal, de las necesidades y preferencias de los clientes, éste debe convertirse en aprendizaje organizativo. Para ello, será fundamental el diseño y creación de una “base de conocimiento”, la cual pueda ser accesible y compartida por el resto de miembros de la organización hotelera. A ella podrán acudir los distintos empleados de un hotel, o inclusive, de una cadena hotelera, con la finalidad de obtener información sobre un determinado cliente y de esta forma, incrementar la calidad del servicio ofrecido.

Es, en esta etapa, donde la tecnología resulta fundamental en la elaboración de dicha “memoria organizativa”, es decir, en la creación de un stock de información y conocimiento. Las pruebas documentales escritas y manuales, las data-base electrónicas, el propio conocimiento humano y aquél que se codifica en diferentes software informáticos, así como elementos intangibles como la cultura o la estructura organizativa informal son algunas de las formas de poder captar y almacenar dicho conocimiento para la empresa.

Este proceso de almacenamiento de información trae consigo tanto ventajas como inconvenientes. Como ventajas, se pueden realizar cambios organizativos basándonos en información extraída de experiencias pasadas, así como solucionar problemas poniendo en práctica procedimientos anteriormente funcionales. Como desventajas, puede desembocar el proceso en algo monótono y aburrido, sometiendo siempre la corrección de errores al proceso de aprendizaje y creando una situación resistente a los cambios y la innovación.

#### **4.3. ETAPA DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

Se trata del procedimiento de transferencia de la información desde el punto de origen a un punto destinatario donde será aplicada y utilizada. Se trata de una ardua y compleja tarea en la cual, Rodríguez Antón (2008) describe que existen cinco elementos que explican el porqué de su complejidad.

- 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.
- Capacidad de absorción de la unidad receptora.

Existen dos trabajos que abordan la problemática planteada. En primer lugar, García Almeida (2004) aborda la cuestión en su ámbito interno, es decir, entre empleados de un hotel, ya sea dentro del mismo departamento o de diferentes, e incluso entre hoteles pertenecientes a una misma cadena hotelera. En este caso, se trataría de un análisis de cómo las cadenas hoteleras españolas transfieren información a nuevos establecimientos. En concreto, se trata no sólo de transferir información acerca de los gustos y necesidades de los clientes que se alojan en los distintos hoteles, sino también de los procedimientos operativos hoteleros ya fijados o preestablecidos a aquellos nuevos que se van incorporando a la cadena hotelera debido a su estrategia de expansión. Es vital que cuando un nuevo hotel, perteneciente a una cadena hotelera concreta, esté operativo, sea capaz de aprender todo lo posible de la cadena a la que pertenece. Algunos de los medios empleados – y que García Almeida cita en su artículo- son los cursos de formación, las conferencias o charlas, el propio personal corporativo o de otras unidades que se han trasladado al nuevo hotel, la documentación escrita personalizada, el material audiovisual y las conversaciones telefónicas o acciones similares.

En segundo lugar, Rodríguez Antón et al (2008) aborda la cuestión en su concepción empleado-cliente, es decir, informar al cliente de los productos y servicios de los que dispone el hotel de forma adecuada. Para esta segunda vertiente, la aplicación y uso de las herramientas básicas de captación de conocimiento, y más concretamente de las TICs, entraría en juego, tal y como se ha analizado anteriormente.

Es por ello que hay que poner de relieve que cuando se habla de transferencia de información o conocimientos, parece instintivo pensar que nos referimos a un intercambio entre hoteles que pertenecen a una misma cadena hotelera, hoteles de una misma zona, etc. Sin embargo, dicha transferencia puede referirse también a intercambios entre los empleados de un mismo hotel, entre departamentos, o incluso, y esto es algo realmente esencial, la comunicación empleado-cliente. Si no hay un intercambio o transferencia de información entre un empleado de hotel y un cliente, tanto en una dirección como en otra, es muy difícil que se pueda ejecutar el proceso en cuestión de forma satisfactoria. Si el cliente no comunica al recepcionista de un hotel el tipo de habitación que necesita, tipo de cama, tipo de régimen, etc., el proceso resultará infructuoso para la empresa. Del mismo modo, si un cliente no es

informado por el recepcionista del horario del desayuno, donde está localizada su habitación, precio, actividades culturales o servicios ofrecidos por el hotel, el proceso de dirección del conocimiento tampoco tendrá éxito.

#### **4.4. ETAPA DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Se trata del último paso en el proceso. No tendría sentido que una empresa sea capaz de crear, almacenar y transferir conocimientos, si después no es capaz de aplicarlos para un objetivo específico determinado. Por lo tanto, las empresas previamente deben fijar dicho objetivo por el cual pretenden aplicar el proceso de dirección del conocimiento: mejorar sus bases de datos sobre clientes, incrementar el volumen de ventas, obtener mejores beneficios, etc. Si una organización es capaz de aplicar el conocimiento organizativo, habrá adquirido una importante ventaja competitiva, es decir, una importante capacidad difícil de imitar. Y para conseguirlo, debe desarrollar una habilidad de integración del conocimiento individual y personal de todos los miembros de la misma. Por último, Guadañillas y Forcadell (2002) destacan el hecho de que al aplicar el conocimiento, éste no debe desvalorizarse o perderse, sino que la empresa debería ser capaz de volver a utilizarlo en otras ocasiones.

### **5. LA IMPORTANCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO: LOS SISTEMAS EXPERTOS**

En el sector hotelero, la captación, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación de información relacionada con las necesidades de los clientes, sus gustos y preferencias, así como sus características y los servicios que demandan es una tarea tremendamente importante que permitirá al hotel ofrecer a su clientela aquello que demandan habitualmente o incluso anticiparse a sus peticiones.

Debido a esta razón, en este apartado se tratará de dar valor a las tecnologías, las cuales juegan un papel fundamental en las empresas a la hora de poner en práctica el proceso de dirección del conocimiento organizativo, tratando de identificar cuáles son las principales fórmulas que estos negocios ejecutan para alcanzar de forma satisfactoria su cometido, la obtención de conocimiento y su aplicación a posteriori. Es por ello que con el paso del tiempo han surgido distintos tipos de herramientas tecnológicas empleadas para tal fin. Es de destacar los denominados “data warehouse”, almacenes o bases de datos que contienen grandes cantidades de información; y el “data mining”, herramienta que sirve para trabajar con la

información disponible en las bases de datos, pudiendo hacer uso de ella en cualquier momento para cualquier propósito (Donate, 2007).

No obstante, una de las herramientas más destacable serían los **sistemas expertos**. Alonso Almeida (2008) argumenta que los sistemas expertos generan valor y facilitan el proceso de dirección del conocimiento organizativo al generar reglas de decisión codificadas que serán aplicadas en situaciones ya experimentadas en el pasado, de manera que son ideales cuando surge alguna situación o problema, el cual ya tuvo lugar con anterioridad. El sistema permite una búsqueda exhaustiva de documentación y conocimiento, así como la recuperación necesaria para ser aplicada en la situación actual.

Los sistemas expertos presentan los siguientes elementos comunes:

- Una base de conocimiento con toda la información extraída del experto.
- Un motor de inferencia, es decir, un programa de lógica y razonamiento que tratará de dar respuesta o aportar una solución a la situación planteada.
- Una base de datos donde se va a almacenar todo el conocimiento adquirido.
- Una interfaz de usuario, la cual permita interactuar con él. El usuario le plantea la situación, las dudas, el problema, etc., y el sistema irá realizando preguntas hasta alcanzar la situación deseada y proporcione una respuesta o solución al problema surgido.
- Un módulo de adquisición de conocimientos, que permite alterar o modificar la información registrada (introducción de nuevos datos, eliminación de aquellos no útiles, modificaciones varias etc.).

Según Rodríguez Antón et al. (2008), en su trabajo de análisis de la dirección del conocimiento organizativo en hoteles de lujo españoles, obtuvo como conclusión que los empleados de dichos hoteles, no sólo no transfieren correctamente el conocimiento sobre sus propios productos y servicios, sino que remarca que ninguno de los hoteles de lujo utilizados en la muestra de su investigación emplea dichos sistemas expertos como instrumento de apoyo, mostrándonos además que tan sólo el 50% de los mismos pretende implantar dichos sistemas a corto plazo en sus establecimientos. En resumen, esta conclusión es bastante reveladora ya que los hoteles de cinco estrellas y de lujo españoles, a pesar de que otorgan la importancia que merece al ámbito del aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo, aún deben apostar e implantar de forma adecuada, todas las posibilidades que les proporcionan la tecnología en general y los sistemas expertos en particular.

## **6. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS QUE APLICAN Y POTENCIAN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO**

Una vez se ha incidido en la importancia que desprende el aprendizaje organizativo para los establecimientos hoteleros, se está en condiciones de continuar nuestro estudio con el análisis de aquellas estructuras organizativas que serán utilizadas por las empresas del sector para aplicar todos los conocimientos teóricos previamente expuestos. Se trata de modelos estructurales que facilitarán la implementación del proceso de aprendizaje y su puesta en práctica, lo cual aportará un importante valor añadido al hotel y una importante fuente de ventajas competitivas. A lo largo de este último apartado, las principales estructuras que serán analizadas en detalle son: la estructura organizativa hipertexto y la estructura organizativa hipertrébol.

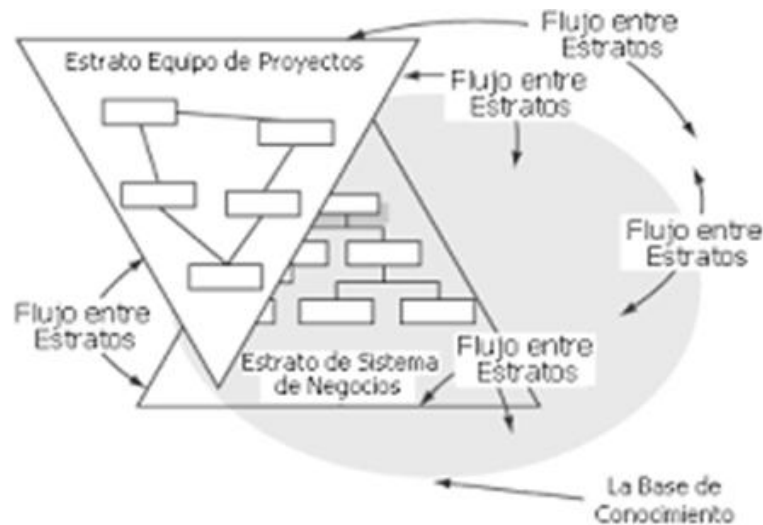
### **6.1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTEXTO**

La primera parte del presente trabajo se ha dedicado al análisis en detalle de todo el proceso de aprendizaje al completo aplicado a la industria hotelera. Por tanto, el siguiente paso lógico sería el de encajarlo en una estructura organizativa que le permita a la empresa adquirir y beneficiarse de su capacidad de aprendizaje, adaptarse a las preferencias, necesidades y especificaciones de sus clientes y aprovechar eficientemente la globalidad de conocimientos adquiridos a través de las relaciones establecidas con ellos. Es esta la razón por la cual nace el primer modelo estructural que se estudiará: la estructura organizativa hipertexto.

Nonaka y Takeuchi (1995) son los autores de este nuevo modelo estructural que persigue que la empresa se adapte a las necesidades y preferencias que presentan los clientes y, además, que éstas sean capaces de almacenar en su seno toda la información que sean capaces de adquirir –mediante su propia plantilla- a partir de las relaciones existentes entre ellos. Este nuevo modelo estructural se organiza en base a tres niveles o capas (figura 3):

- Nivel sistema de negocios
- Nivel equipos de proyecto
- Nivel base de conocimientos

### Ilustración 3. Estructura organizativa hipertexto



**Fuente: Rodríguez Antón, J.M. y Alonso Almeida, M.M. (2008), basado en Nonaka y Takeuchi (1995)**

Rodríguez Antón y Alonso Almeida (2008) describen al detalle el funcionamiento de este modelo estructural en su publicación. Para poner en práctica la aplicación de esta nueva estructura organizativa, es necesario establecer previamente una estructura tradicional, como puede ser un organigrama empresarial, dividido por departamentos, o de cualquier otra forma. Esta estructura organizativa básica, que tradicionalmente adoptan los establecimientos hoteleros, representan la primera capa, el **sistema de negocios**. Se trata de una estructura burocrática donde la mayoría de las veces es considerada rígida e inamovible. Una vez queda establecido el primer nivel, van a surgir de él los **equipos de proyecto**, unas estructuras mucho más adhocrásticas que deberán adaptarse a las preferencias o necesidades de los clientes. Un equipo de proyecto lo conforman una serie de empleados, generalmente responsables de departamentos, que serán los encargados de recopilar y transmitir una serie de conocimientos derivados de las relaciones existentes entre empresa y clientes, responsabilizándose de la coordinación inter e intradepartamental. En la mayoría de las ocasiones, estos equipos de proyecto trabajarán con clientes especiales o incluso institucionales, tales como grandes empresas o multinacionales, clubes deportivos, así como cualquier otro tipo de colectividades o asociaciones.

Un ejemplo de equipo de proyecto en el ámbito hotelero podría estar formado por el responsable o jefe de eventos, el maître, la gobernanta, el jefe de cocina, el jefe de recepción o incluso, en algunos casos, por el director. Si un club, como por ejemplo el Real Madrid,

decidiera alojarse en un hotel de Jaén, el descrito equipo de proyecto llevaría la batuta en la coordinación y ejecución de todas las tareas durante la estancia del club en el hotel, cumpliendo a rajatabla con todas las especificaciones, necesidades y sugerencias que el club comunicase al equipo.

En último lugar, y una vez que el equipo de proyecto ha creado una importante fuente de conocimiento acerca de esos clientes especiales, es necesario que esa información perdure en la empresa, que sobreviva y no se pierda. En otras palabras, ese conocimiento debe ir más allá de las personas que desempeñaron sus funciones durante la estancia de esos determinados clientes, por lo que es necesario la creación del tercer nivel, la **base de conocimientos**. Para llevarlo a la práctica, los hoteles cuentan con programas informáticos, software especializado en el ámbito hotelero, que facilitan a sus trabajadores las tareas de búsqueda, recuperación y almacenamiento de la información en cuestión. Por tanto, los empleados podrán acudir a ella para “empaparse” de conocimiento acerca de las especificaciones que presente un cliente -el cual ya se había alojado anteriormente- y así poder enfrentarse y solventar situaciones concretas de una forma mucho más eficaz y eficiente.

## **6.2. EVOLUCIÓN HACIA UN NUEVO MODELO ESTRUCTURAL MÁS FLEXIBLE: LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTRÉBOL**

En un paso evolutivo organizativamente hablando, con el paso del tiempo se pensó que las estructuras hipertexto no eran lo suficientemente flexibles para dar respuesta a las necesidades empresariales demandadas, por lo que era necesario combinar la esencia y filosofía de la estructura organizativa en trébol con la anteriormente descrita. De dicha combinación surge el modelo estructural organizativo hipertrébol, un modelo que continua fundamentado en la existencia de un esqueleto básico basado en la existencia de los tres niveles analizados en el punto anterior (sistema de negocio, equipo de proyecto y base de conocimiento), pero incorporando una serie de diferencias que posibilitan la potenciación de flexibilidad empresarial que se demanda.

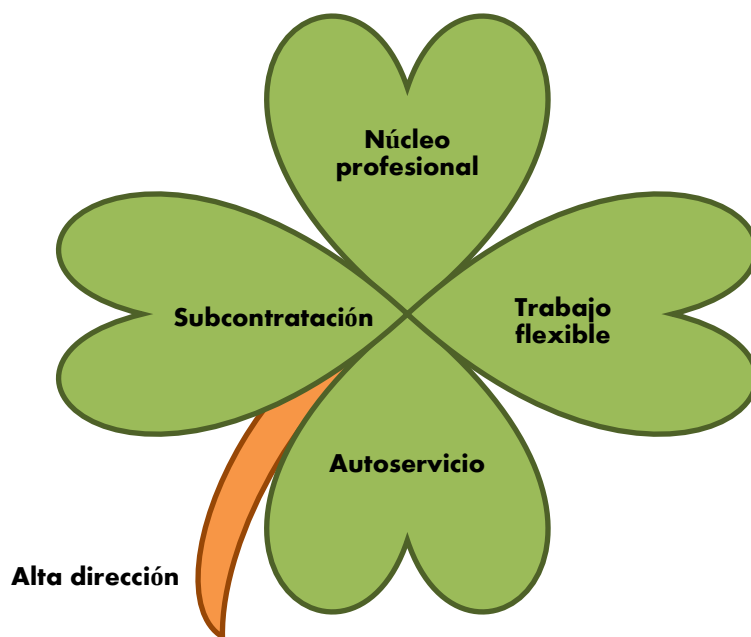
Pero antes de explicar en qué consiste y analizarla al detalle, hay que aclarar que este tipo de estructura procede de una más simple, la cual surge para dar respuesta a las necesidades de flexibilidad que demandan las empresas en el mundo actual. Este simple modelo estructural se conoce como estructura organizativa en trébol.

### 6.2.1. EL MODELO ESTRUCTURAL EN TRÉBOL: PUNTO DE PARTIDA

El origen o punto de partida de este nuevo modelo estructural que se pretende abarcar es la llamada “estructura organizativa en trébol”. Recibió esta denominación por el hecho de estar basada o inspirada simbólicamente en un trébol de cuatro hojas, donde cada una de ellas representa una determinada función: el núcleo profesional, la subcontratación, el trabajo flexible y el autoservicio. Por último, quedaría por añadir la función de la alta dirección, la cual quedaría representada por el tallo (Handy, 1995).

La figura 4 muestra un esquema de realización propia de cómo quedaría diseñada esta estructura en trébol.

**Ilustración 4. Esquema de la estructura organizativa en trébol**



**Fuente: Elaboración propia**

A continuación, se analizará en detalle cada una de sus hojas, definiendo qué área funcional representa, cuales son las actividades que engloban y se aportarán ejemplos reales aplicados al sector de interés, el hotelero.

La primera hoja representa el denominado **núcleo profesional**, que hace referencia tanto a las actividades principales del hotel -es decir, las que desarrolla por sí mismo- como a

la plantilla fija encargada de llevarlas a cabo. Se trata, por un lado, de personal a tiempo completo y con contrato indefinido generalmente. Por otro, en esta hoja quedarían integradas actividades relacionadas con el departamento de recepción y conserjería, el departamento de lavandería o pisos, el restaurante...

La segunda hoja representa la **subcontratación**, es decir, todas aquellas actividades que podemos denominar secundarias y que, por lo general, son encargadas a otras empresas. En otras palabras, las actividades secundarias complementan a las primarias pero no forman parte del proceso productivo principal de la empresa. De hecho, y en el caso de un hotel, estas actividades podrían llegar a omitirse sin que quedara perjudicada en ningún momento la función esencial del establecimiento. Obviamente, serán las características propias del hotel las que decidan si una actividad puede considerarse como principal o secundaria, y por lo tanto, será menester del hotel subcontratar una actividad o desempeñarla a través de su propio personal. Aquí quedarían englobadas las tareas de seguridad, de limpieza de zonas comunes, organización de eventos, etc.

La tercera hoja simboliza el **trabajo flexible**, donde se engloba todo aquel personal que posee un contrato a tiempo parcial o que está contratado de forma temporal. Esta hoja da respuesta a los cambios estacionales del mercado hotelero, así como a las condiciones, ya sean económicas o de cualquier otra índole, que presenta el hotel. Es una forma de hacer frente a los elevados costes que puede presentar la plantilla cuando el mercado se encuentra en temporada baja, de manera que la dirección sólo contratará a estos trabajadores cuando la situación requiera su colaboración.

Por último, la cuarta hoja hace referencia al **autoservicio**. En los tiempos que corren, y gracias al gran avance de las nuevas tecnologías, existen en el ámbito hotelero muchas actividades que pueden llegar a ser desempeñadas por el cliente sin la intervención directa de empleados. Algunos ejemplos van desde el uso de despertador con el propio móvil personal, el uso personal del minibar y la caja fuerte de la habitación, el empleo de ordenadores dedicados al uso exclusivo de los cliente, etc.,...hasta algunos servicios más complejos, como el autoservicio del desayuno bufé, el pago de la estancia a través de internet o incluso de la propia televisión del hotel -como ocurre en el Condestable Iranzo de Jaén-, el uso de parking sin la participación de ningún aparcacoches, o el transporte del equipaje a la habitación sin la necesidad de cooperación de lo que antiguamente denominábamos “botones”, etc.

Para finalizar, y al igual que las hojas de un trébol necesitan del apoyo y sostén de un tallo, la función de la **alta dirección** es necesaria y esencial, no sólo para dirigir y coordinar todas las actividades mencionadas, sino también para potenciar las relaciones de la empresa con su entorno. De hecho, uno de los aspectos negativos que presenta esta estructura organizativa es la desvinculación o pérdida, ya no sólo de clientes, sino de proveedores y de empleados. Por ejemplo, en el caso de los empleados, y debido a que la empresa sólo acude al personal temporal cuando la situación lo requiere, suelen darse casos de falta de compromiso o lealtad, así como de mala actitud ante al trabajo. Es por ello, que un buen directivo debe tener la capacidad de retener y fidelizar al trabajador, motivándolo para el desempeño de sus actividades, a pesar de la situación o momento laboral que atraviesa.

### **6.2.2. EL MODELO ESTRUCTURAL HIPERTRÉBOL**

Una vez aclarado en qué consiste el modelo estructural en trébol, se está en disposición de abordar la siguiente estructura organizativa fundamentada en la aplicación del aprendizaje organizativo, así como para solventar la situación de flexibilidad cada día más frecuente en el entorno de las organizaciones actuales. Gracias a esta estructura, las empresas –hoteleras, en este caso- podrán adquirir la capacidad de aprender y beneficiarse de ella, con la finalidad de obtener una importante ventaja competitiva frente al resto, además de un excelente servicio de atención al cliente, propio de hoteles de alta categoría, lo cual otorga, por ende, un mayor atractivo para la industria, y generando algo esencial para las empresas: valor añadido.

Rodríguez Antón y Alonso Almeida (2001) afirman que entre las novedades que aporta este nuevo modelo estructural se encuentra la existencia de un sistema de negocios que, lejos de contemplarse como una estructura burocrática y rígida, ofrece una estructura que proporciona una mayor flexibilidad, capaz de moldearse y adaptarse a las necesidades de la empresa en un momento determinado.

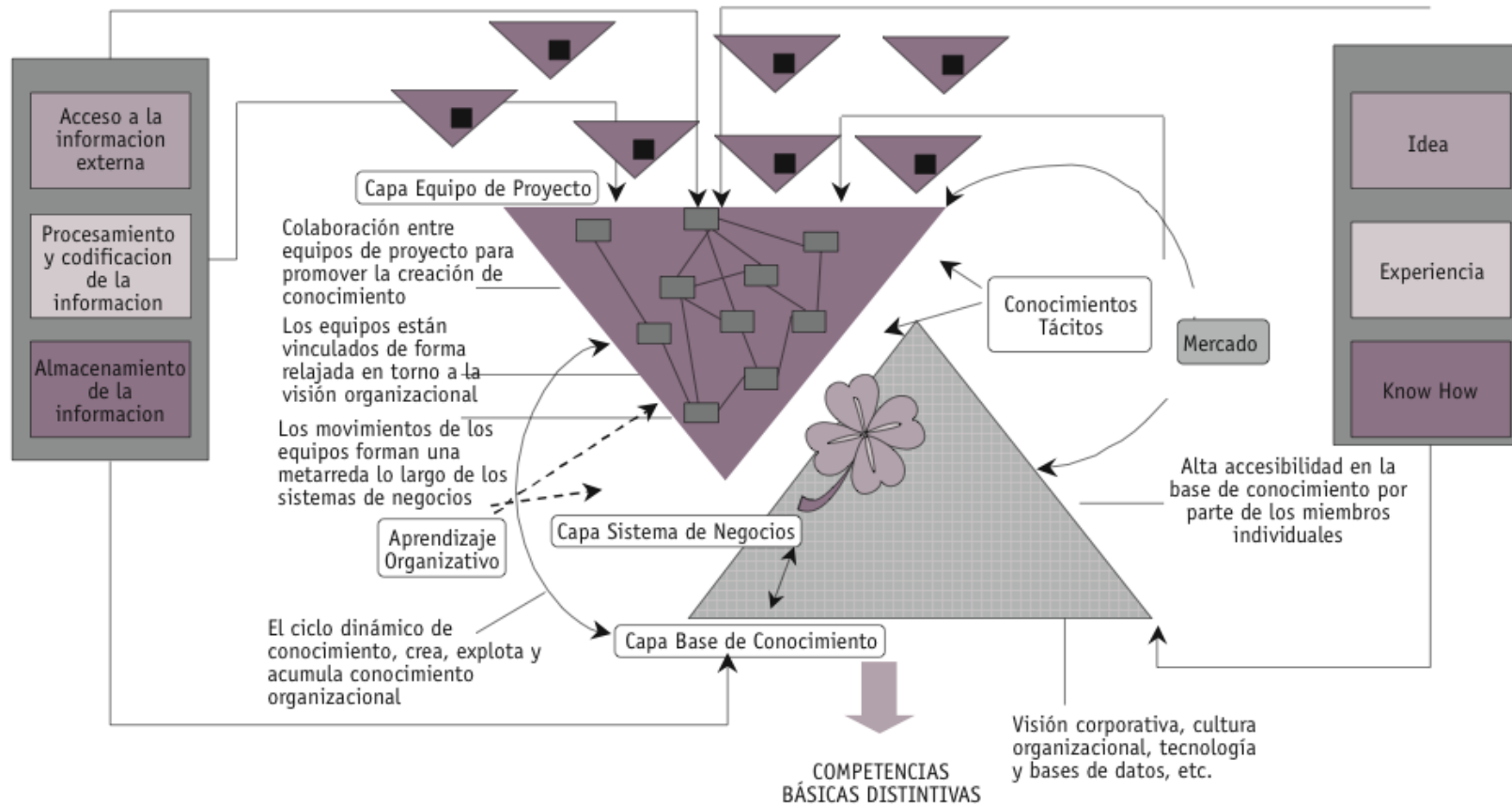
Otra de las novedades se refleja en el segundo nivel, el equipo de proyectos. En esta ocasión, esta capa no se contempla exclusivamente mediante la formación de un equipo formal de empleados que trabajan en equipo en una tarea comercial concreta, sino que, simbólicamente, el equipo de proyectos lo van a constituir todos los trabajadores de la empresa, bien formando equipos formales de trabajo (como en el caso de la estructura hipertexto), o bien creando equipos temporales, equipos espontáneos, o simplemente, de manera individualizada. El objetivo está en adquirir una serie de conocimientos, la cual derive

del trabajo relacional de todos y cada uno de los trabajadores del establecimiento, los cuales deben saber indagar y conocer, de la mejor manera posible, las necesidades y preferencias de los clientes. Es decir, que este nivel, en este tipo de estructuras, ahonda en la necesidad de potenciar el proceso de aprendizaje organizacional.

Aquí algunas situaciones que ejemplifican lo analizado. Un recepcionista, durante la atención al cliente desarrollada en su horario laboral, puede llegar a deducir y aprender las preferencias de un determinado cliente: le gusta dormir en cama de matrimonio, le gusta que la habitación presente vistas al parque, siempre solicita alojamiento con régimen de desayuno, etc. El camarero que lo atiende en el restaurante aprende con el paso del tiempo que al cliente le gusta la carne poco hecha, acompañado por vino tinto, tomar helado de postre, etc. Todas estas situaciones aportan conocimiento por parte del equipo de proyectos.

Volviendo al primer nivel, el sistema de negocios, se ha comentado unas líneas antes que ahora se presenta como una estructura mucho más adhocrática, flexible. Para hacer esto posible, el sistema de negocios va a pasar de ser una estructura tradicional por departamentos, a convertirse en una estructura en trébol, la cual se comportará tal y como analizamos en puntos anteriores. En otras palabras, el sistema de negocios se transforma en ese trébol de cuatro hojas, configurado por el núcleo profesional (la plantilla fija e imprescindible del hotel que desarrolla las tareas esenciales y que generan valor a la empresa), la subcontratación (personal o empresas subcontratadas para realizar el resto de las actividades que no desempeña la plantilla fija), el trabajo flexible (personal con contratación temporal, fundamentales y necesarios en momentos puntuales) y el autoservicio (aquellas actividades que deben efectuar los propios clientes).

**Ilustración 5. Estructura organizativa hipertrébol**



**Fuente: Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008**

## 7. CONCLUSIONES DE LA OBRA

Durante el presente trabajo se ha tratado de realizar un análisis exhaustivo del concepto de aprendizaje organizativo y del proceso de dirección del conocimiento, los cuales pueden derivar en recursos estratégicos a implantar por parte de las empresas hoteleras en busca de la obtención de ventajas competitivas que los ayuden a mejorar la calidad de sus servicios y, por ende, alcanzar una mayor cuota de mercado. Se trata de una capacidad que deben asumir actualmente las empresas debido a la importancia que los clientes otorgan al servicio de atención al cliente, demandando un servicio mucho más personalizado y flexible.

Uno de los objetivos planteados en este trabajo era el de identificar qué tipo de información debe adquirir o “aprender” un establecimiento hotelero y cómo hacerlo. Se ha analizado que a través del análisis de distintas fuentes bibliográficas se puede obtener una idea esquematizada del tipo de información que las empresas deberían de aprender. Además, el trabajo presenta varias fórmulas eficaces de obtención de conocimiento, siendo internet la más relevante. De hecho, muchos hoteles aplican los distintos métodos desarrollados en el trabajo como medio para alcanzar la optimización de sus capacidades de aprendizaje, en busca de una importante ventaja competitiva.

Por otra parte, se ha puesto de manifiesto en el presente trabajo la importancia de una herramienta tecnológica que es capaz de dar respuesta a una situación determinada y previamente establecida: los sistemas expertos. No obstante, se ha puesto de manifiesto la utilidad casi nula que otorgan los hoteles a este tipo de herramientas. Tan sólo un muy pequeño porcentaje hace uso de ellos, y lo que es todavía peor, muy pocos establecimientos se plantean implantar dichos sistemas e su seno como una fórmula eficaz de resolución de problemas. Es precisamente en esta etapa del proceso de dirección del conocimiento donde se pone de manifiesto la pasividad de los directivos hoteleros de fomentar la capacidad de aprendizaje organizacional por medios electrónicos o tecnológicos, relegándose simplemente a las competencias innatas que podrían presentar los profesionales, o simplemente mediante el uso de algunas aplicaciones o software hotelero de uso bastante común.

Para finalizar, se ha aportado una pequeña visión procedente de diferentes autores, los cuales han arrojado luz al interrogante de cómo organizarse de manera que una empresa hotelera puede ver potenciada su capacidad de aprendizaje. Las estructuras organizativas hipertexto e hipertrébol se alzan como modelos estructurales esenciales en la época actual para hacer frente, no sólo a la importancia de aprender como organización, sino a la

flexibilidad que el sector demanda actualmente. Se puede comprobar a simple vista que, tanto las grandes cadenas hoteleras como los hoteles de tamaño medio ponen en práctica las estructuras analizadas, en busca del logro de un valor añadido que le aporte un nivel más de excelencia en el trato al cliente. No sólo los hoteles contemplan la capacidad de aprendizaje cómo una fuente de ventaja competitiva que les diferencia del resto y con el objetivo de alcanzar una mayor cuota de mercado, sino que la fidelización de los clientes es un asunto altamente considerado en el seno de los mismos.

Por todo ello, ha quedado en evidencia que la aplicación de los modelos estructurales aportados, así como la implementación del proceso de dirección del conocimiento organizativo es una forma más que resolutive de alcanzar los objetivos establecidos. Los establecimientos hoteleros deben ser capaces de invertir en tecnología y de poner de manifiesto la importancia de la capacidad de aprendizaje como recurso estratégico. Como se deriva de los estudios referenciados, así como de este mismo trabajo, sin una organización es capaz de “aprender” y de hacer que su plantilla se sienta concienciada de la importancia de esta capacidad organizacional, las probabilidades de éxito de la empresa serán más elevadas, aumentando la excelencia de su servicio, la fidelización de sus clientes, y con ello, la cuota de mercado y como consecuencia los beneficios del negocio. Por tanto, se puede deducir que...

**“el aprendizaje organizativo es una importantísima fuente de ventajas competitivas que aumenta el valor añadido de nuestro negocio hotelero”.**

## 8. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

- 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.
- Donate, M. (2007): Estrategias de conocimiento e innovación. Relaciones y análisis de sus efectos en los resultados empresariales, Consejo Económico y Social, CES, Madrid.
- FortóAreny, J. et al. (2013): “Diseño de un modelo de medición del aprendizaje organizativo. Una aplicación en instituciones de educación superior”.
- García Almeida, D.J. (2004): La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Guadañillas, F. (2001): “La gestión de conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua”, Alta Dirección , nº 217, pp 199-209.
- Handy, Ch. (1993). “La edad de la sinrazón”. Parramón, Barcelona.
- Hill, C.W. y Jones, G.R. (2005): Administración Estratégica. Un enfoque integrado, 6ª Edición, McGraw Hill Iberoamericana, México.
- Moreno Luzón, M.D., et al. (2001): “La generación de conocimiento en la organización: propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje”, Quadern de Treball, num. 126 (nova época), Facultat de Economia, Universitat de València.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): “Theknowledge-creatingCompany: HowJapaneseCompaniesCreatethe Dynamics of Innovation”. Oxford UniversityPress, New-York, Oxford.
- Rodríguez Antón, J.M. y Alonso Almeida, M.M. (2008): “Organización y dirección de empresas hoteleras”. Editorial Síntesis, Madrid, 1ª edición.

- Rodríguez Antón, J.M., et al. (2000): “Aprendizaje organizativo, formación y virtualidad en el sector turismo”, en Blanquer, D., et al.: “Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza”. Tirant lo Blanch. Valencia.
- Rodríguez Antón, J.M., et al. (2001): “Propuesta de un modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras hipertrébol”. Comunicación presentada al XI Congreso AECA. Madrid. 26-28 de septiembre.
- Rodríguez Antón, J.M. y Oliva, F. (2002): “La innovación en la gestión turística: las nuevas estructuras organizativas turísticas”. Revista Madrid, Monografía nº 4, Septiembre 2002, pp. 7-11 (y edición electrónica nº12, 2002).
- Rodríguez Antón, J.M. (2007): “Gestión del tiempo y aprendizaje organizativo”, en Esteban, C. et al.: “Gestión del tiempo y evolución de los usos del tiempo”, Vision Net, Madrid. 2ª edición.
- Rodríguez Antón, J.M., Alonso Almeida, M.M., Celemín Pedroche, M.S. y Rubio Andrada, L. (2008): Aprendizaje y dirección del conocimiento organizativo en los hoteles de lujo españoles, 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, nº 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.
- Sánchez Ávila, M.F. (2016) “Metodología y estrategia de la Gestión del conocimiento”.