

INFLUENCIA DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE SOCIO PSICOLÓGICOS Y DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR HOTELERO VALENCIANO

Miroslava Kostova Karaboytcheva
mkostova@ua.es
Universidad de Alicante

María Soledad Celemín Pedroche
marisol.celemin@uam.es
Universidad Autónoma de Madrid

Luis Rubio Andrada
luis.rubio@uam.es
Universidad Autónoma de Madrid

Jose Miguel Rodríguez Antón
josem.rodriguez@uam.es
Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

El aprendizaje organizacional puede ser fuente de un rendimiento organizacional para las empresas en general y para las empresas hoteleras en particular. Este trabajo, de carácter exploratorio, analiza en qué medida los procesos de aprendizaje socio-psicológicos y de creación de conocimiento influyen en el rendimiento organizacional. Para ello, se realiza un análisis de ecuaciones estructurales mediante el enfoque PLS empleando los datos de 106 establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana. Los resultados revelan que tanto los procesos socio-psicológicos como los de creación de conocimiento, pero especialmente estos últimos, pueden mejorar el performance de las empresas hoteleras situadas en la Comunidad Valenciana. Las conclusiones del estudio suponen un avance en el conocimiento científico del tema objeto de estudio, ya que los procesos socio-psicológicos apenas se han relacionado con el rendimiento organizacional, además pueden ayudar a los directivos de los hoteles a considerar la creación de nuevo conocimiento, que debe ser incorporado en sus acciones rutinarias, como un elemento clave para mejorar su rendimiento.

Palabras clave: *aprendizaje organizacional, procesos socio-psicológicos, procesos de creación de conocimiento, rendimiento organizacional, sector hotelero, Comunidad Valenciana.*

ABSTRACT

Organizational learning is generally a source of companies' organizational performance, particularly for the hotels. This study, of exploratory nature, analyses the extent to which socio-psychological and knowledge-creating processes influence the organizational performance. To this end, a structural equation analysis through PLS approach is carried out with data from 106 hotels establishments in the Valencian Community. The results show that both the socio-psychological and the knowledge-creating processes, but especially the latter, can improve the Valencian Community hotels' performance. The conclusions provide a contribution to the field's knowledge, as the socio-psychological processes have barely been linked to the organizational performance. Additionally, they can help hotels' managers to consider the creation of new knowledge, which ought to be integrated into their routine activities as a key element to improve the hotel's performance.

Key words: *organizational learning, socio-psychological processes, knowledge-creating processes, organizational performance, hotel sector, Valencian Community*

1. Introducción

El aprendizaje organizacional es la capacidad que tienen las organizaciones de mantener o mejorar su rendimiento basado en la experiencia. Esta actividad involucra adquirir, compartir y utilizar conocimiento, por lo tanto, es un proceso por el que el conocimiento creado se incrementa de una forma organizada y transformada dentro de una parte del sistema del conocimiento de la organización (DiBella *et al.*, 1996). Algunos estudios han establecido que el aprendizaje organizacional puede afectar a la rendimiento organizacional en el sector turismo (Petrash, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Olivera, 2000). La presente investigación continúa esta línea de análisis, pero pretende conocer más específicamente si procesos de aprendizaje específicos como son los procesos socio psicológicos y los procesos de creación de conocimiento generan un rendimiento organizacional extraordinario.

Este estudio parte del análisis de dos modelos específicos de aprendizaje organizacional. Por un lado, el modelo de las 4I de Crossan *et al.* (1999), modelo que ha dado una gran coherencia teórica al campo del aprendizaje organizacional (Jones and Macpherson, 2006). En este modelo, el aprendizaje organizacional es visto como un proceso de incorporación de conocimiento y acción, configurado por los mecanismos institucionales que son la base de cualquier organización (Jones & Macpherson, 2006). Crossan *et al.* (1999) indican que mientras que el aprendizaje puede comenzar a través de los individuos, para que el aprendizaje organizacional ocurra, el nuevo conocimiento debe ser interpretado, distribuido e institucionalizado en rutinas organizacionales. Por otro lado, el segundo modelo considerado es el denominado modelo SECI de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995). La gestión de la creación de conocimiento es un proceso del aprendizaje organizacional (Spender, 2008). El aprendizaje organizacional ha sido reconocido como una de las

formas más importantes que la organización puede emplear para mejorar continuamente la creación y utilización de conocimiento clave (Chiva y Alegre, 2005; Zhao *et al.*, 2013). Bierly y Chakrabarty (1996) exponen que los resultados de la empresa derivados del proceso de aprendizaje organizativo dependen de la propia base de conocimiento que posea la empresa y de sus capacidades para generar conocimiento, es decir, de sus capacidades para crear conocimiento.

Partiendo de estos dos modelos, el presente estudio pretende analizar si los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana están llevando a cabo adecuados procesos socio psicológicos y de creación de conocimiento para generar un rendimiento organizacional extraordinario. La elección del sector hotelero y de esta Comunidad se justifica, como se verá posteriormente, por la importancia que tiene el sector para la economía nacional y por el peso que la Comunidad Valenciana tiene dentro de España como destino turístico.

En consecuencia, el presente estudio pretende, por un lado, contribuir al conocimiento científico que se tiene sobre la influencia que tienen los procesos socio-psicológicos en el rendimiento organizacional de las empresas hoteleras valencianas, y, por otro, estimular a los directivos de estas empresas para que consideren el rendimiento organizativo que generan.

Para lograr estos objetivos, primero se realiza una revisión de la literatura relacionada con este tema, a partir de la cual se propondrán una serie de proposiciones a contrastar; en segundo lugar se explica detalladamente la metodología empleada para pasar, a continuación, a realizar un análisis de los datos obtenidos. Una vez expuesta la parte empírica del estudio, se discuten los resultados obtenidos y, por último, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado.

2.-Marco Teórico

2.1. Procesos de aprendizaje organizacional socio-psicológicos

Crossan *et al.* (1999) desarrollan un modelo de aprendizaje organizativo que se dirige hacia el fenómeno de la renovación estratégica, concepto que identifican como un fenómeno de gran interés. Este modelo está compuesto por cuatro procesos de aprendizaje socio-psicológicos -intuición, interpretación, integración e institucionalización-, que ocurren en los tres niveles de aprendizaje -individual, grupal y organizacional-. El modelo 4I ofrece una síntesis del aprendizaje organizacional observando la transferencia de aprendizaje desde lo individual a lo grupal y a lo organizacional.

La intuición es el proceso mediante el que se desarrollan nuevas ideas y visiones apoyadas en experiencias personales que están localizadas dentro del subconsciente del individuo (Sun y Anderson, 2008). Por lo tanto, la intuición es una actividad que se desarrolla exclusivamente a nivel individual, ya que su origen está en las mentes de las personas. La intuición supone un proceso subconsciente difícil de compartir y transmitir con otros. Crossan *et al.* (1999) conceptualiza la intuición como un

reconocimiento preconscious de las semejanzas y diferencias que pueden haber entre distintos modelos y posibilidades, asociándolos a alguno ya existente, lo que permite saber que hacer de forma espontánea. Este proceso supone el comienzo del aprendizaje y distingue dos tipos de intuiciones: (1) La intuición experta, la cual está compuesta por el reconocimiento de ideas pasadas que se han formado a lo largo de años de experiencia y (2) la intuición empresarial, la cual está relacionada con las creencias, valores, la innovación y el cambio (Crossan *et al.*, 1999; Sun y Anderson, 2008). En una empresa hotelera, la intuición va a poder ser desarrollada por cualquiera de los empleados que en ella trabajan, tanto si pertenecen al *front* como al *back office*. A partir de la experiencia que hayan logrado adquirir, tanto en su empresa actual como en las pasadas, los empleados van a ser capaces, de manera aislada e independiente, de desarrollar nuevas ideas relacionadas con los productos o servicios que se ofrezcan a los clientes –nuevos platos en la carta del servicio de habitaciones- o con los procedimientos de gestión que se estén utilizando –nuevos listados de los que interesaría disponer-, con el objetivo de mejorar su rendimiento.

La interpretación es la fase del modelo en la que los individuos desarrollan mapas cognitivos sobre varios dominios o terrenos en los cuales ellos operan y desde los cuales extraen datos (Huff, 1990). La interpretación es una actividad social que crea y define un lenguaje común, especifica imágenes y crea significados y conceptos compartidos (Crossan *et al.*, 1999). Este proceso supone poder dar una explicación a través de palabras y/o acciones de una percepción, visión o idea para uno mismo y para otros. Este proceso va desde lo pre verbal a lo verbal, dando lugar al desarrollo del lenguaje (Crossan *et al.*, 1999). La interpretación involucra tanto el nivel individual como el grupal, ya que los individuos utilizan metáforas para hacer explícitas sus intuiciones empresariales con el fin de alcanzar una interpretación compartida dentro del grupo. Por lo tanto, el proceso interpretativo se mueve más allá de lo individual y llega a involucrarse dentro del trabajo en grupo, el cual llega a ser integrativo. En una empresa hotelera, la interpretación suele surgir a través del trabajo en equipo, las reuniones de coordinación, las reuniones de mejora, etc., en las que los trabajadores exponen ante sus compañeros y superiores, habitualmente de manera oral, sus percepciones sobre el origen de los problemas y sus propias intuiciones sobre cómo se podría elevar la *performance* de la empresa. Por ejemplo, ideas sobre cómo resaltar en la página web la calidad de las *amenities* ofrecidas en las habitaciones del hotel.

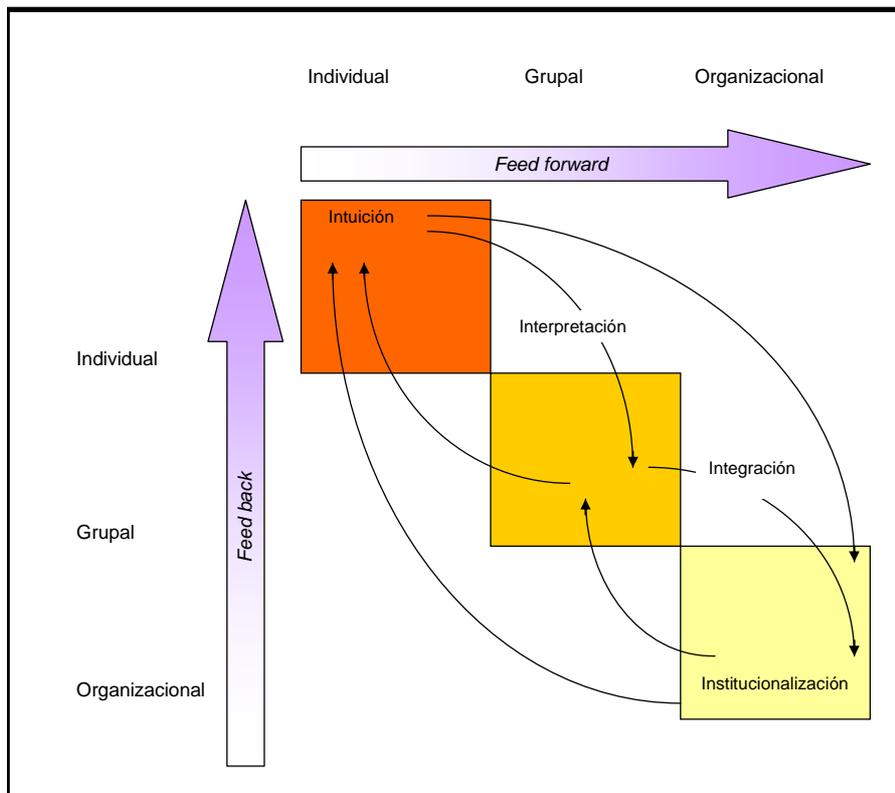
La integración es el proceso en el que se desarrolla y se llega a una comprensión mutua entre los individuos y, además, se genera una acción coordinada mediante acuerdos. El diálogo y la acción conjunta son elementos vitales en el desarrollo de esa comprensión mutua (Crossan *et al.*, 1999). Este paso da lugar a que se alcancen ideas en común entre los individuos y los grupos y ello permite una acción coherente y colectiva dentro de la organización. La integración es el puente que traslada el conocimiento compartido desde el grupo a la organización. Este proceso está definido claramente por dos actividades: (1) la primera de ellas supone un mejor entendimiento entre los individuos gracias a un lenguaje común y más preciso que desarrolla una mayor comprensión y (2) la segunda consiste en la coordinación de las acciones del grupo mediante procesos de negociación. En una empresa hotelera, la integración se

suele dar cuando, a partir de ideas vertidas por los integrantes de un grupo, se acuerda llevarlas a la práctica en la organización con el fin de elevar su performance a través de prácticas compartidas o acciones interactivas. En esta etapa, el conocimiento trasciende del empleado y del propio grupo de mejora reunido para analizar un problema concreto y llega al seno la empresa hotelera, la cual va a hacer suyas las ideas y planteamientos acordados o negociados en ese ámbito. Por ejemplo, una propuesta de modificación de la distribución por partidas del departamento de cocina.

Finalmente, la institucionalización es la fase que constituye el proceso de asegurar que las acciones rutinarias ocurran. En este proceso la organización aprovecha el aprendizaje de sus miembros. Las tareas son definidas, las acciones especificadas y los mecanismos organizacionales se ponen en marcha para asegurar que ciertas acciones ocurran. Este es el proceso de incrustar el aprendizaje que ha ocurrido entre los individuos y grupos dentro de las organizaciones e incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias en las que las ideas que se comparten son implementadas (Crossan *et al.*, 1999). La institucionalización se produce a nivel organizacional (Sun y Anderson, 2008). En un hotel, la institucionalización se produce cuando, por ejemplo, la modificación acordada de una rutina en el proceso de *check in*, como idea de mejora, se normaliza y se convierte en proceso de obligado cumplimiento cuando los clientes se registran. Este cambio puede afectar a un cambio en el programa de gestión que emplee el hotel o en la forma de dirigirse los recepcionistas a los clientes en este proceso de registro.

En el modelo de Crossan *et al.* (1999), el aprendizaje no solamente ocurre sobre y a través del tiempo, sino que también se crea tensión entre la asimilación de nuevo aprendizaje (*feed forward*) y la explotación o el uso de lo que ya se ha aprendido (*feed back*). A través del proceso *feed forward*, las nuevas ideas y acciones fluyen desde lo individual a los niveles grupal y organizacional. Al mismo tiempo, lo que ya ha sido aprendido vuelve hacia atrás desde la organización al nivel grupal e individual. La importancia de estas interacciones desde los niveles individual al grupal y organizacional y, al revés, son destacadas por dos relaciones que son especialmente problemáticas: Interpretación-integración e institucionalización-intuición. La tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (*feed forward*) y de la explotación del que ya ha sido aprendido (*feed back*) surge porque el aprendizaje institucionalizado impide a veces la asimilación de nuevo aprendizaje. La asimilación de nuevo aprendizaje requiere el *feed forward* de aprendizaje desde lo individual a lo grupal hasta que llega a ser institucionalizado dentro de las organizaciones. Una vez que se ha adquirido aprendizaje, se demanda un *feed back* del aprendizaje institucionalizado a lo grupal e individual (ver figura 1).

Figura 1. El modelo 4I de Aprendizaje Organizativo como proceso de creación de conocimiento



Fuente: Crossan *et al.* (1999)

La literatura ha utilizado abundantemente este modelo. Por ejemplo, lo ha usado para (1) buscar la relación existente entre aprendizaje organizacional y el liderazgo (Berson *et al.*, 2006); (2) observar el papel de las organizaciones externas con la finalidad de ayudar a institucionalizar conocimiento dentro de las PYMES, incorporando ideas relacionadas con el aprendizaje inter organizacional (Jones and Macpherson, 2006); (3) determinar qué barreras pueden afectar al aprendizaje organizacional (Schilling y Kluge, 2009); (4) integrar nuevos componentes o ideas al modelo (Chuen y Shih, 2011); (5) ampliar también el modelo pero aplicándolo al marco de las PYMES (Lionzo y Rossignoli, 2013); y para (6) analizar la evolución del aprendizaje organizacional en el desarrollo de una nueva empresa (Brockman, 2013).

En cuanto a la consecución de resultados organizacionales extraordinarios, la literatura (Duarte-Aponte y Castañeda-Zapata, 2013) apenas lo ha relacionado con el desarrollo de nuevos servicios. En esta misma línea, Stevens y Dimitriadis (2004) también observaron cómo el aprendizaje organizacional, a través del modelo 4I de Crossan *et al.*, (1999) enriquece, facilita y contribuye positivamente el progreso del proceso del desarrollo de nuevos servicios. Estos autores indican que este modelo puede apoyar a la dirección de las empresas a comprender adecuadamente cómo se deben gestionar los nuevos servicios.

Aunque, a excepción hecha de estas aportaciones, no existe una evidencia concreta previa que relacione los procesos de aprendizaje, tal y como los plantean Crossan *et al.*

(1999), con la consecución de rendimientos empresariales especiales, otros trabajos como los de Bontis *et al.* (2002), Pérez *et al.* (2005) o López *et al.* (2010), sí que relacionan, de manera genérica, estos procesos de aprendizaje con la obtención de dichos rendimientos empresariales. Por ello, a partir de estas consideraciones, se plantea la siguiente proposición:

P1. Los procesos de aprendizaje socio psicológicos influyen positivamente en el rendimiento organizacional.

2.2. Procesos de aprendizaje organizacional basados en la creación de conocimiento

Nonaka y Konno (1998: 42) enfatizaron que “la creación de conocimiento es un proceso en espiral de interacción entre conocimiento tácito y explícito”. El modelo de aprendizaje organizativo SECI propuesto previamente por Nonaka y Takeuchi (1995) supone un tratamiento completo de creación de conocimiento de acuerdo a la mezcla de tipos de conocimiento tácito y explícito y está formado por cuatro transiciones de conocimiento entre los individuos y grupos en las organizaciones: (1) Socialización, de tácito a tácito; (2) Externalización/exteriozación, de tácito a explícito; (3) Combinación, de explícito a explícito y, por último, (4) Internalización/interiorización, de explícito a tácito.

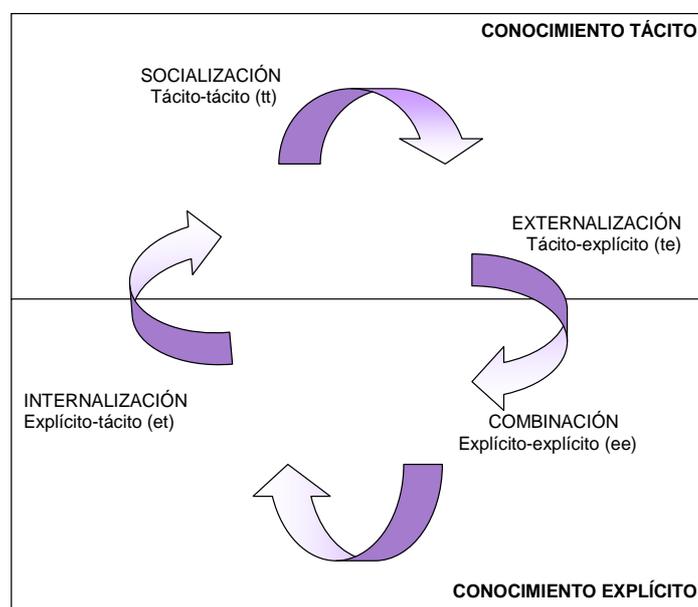
La socialización es el proceso en el que se produce una conversión del conocimiento tácito a tácito mediante la vivencia de experiencias y por compartir ideas -de esta manera, el receptor de las ideas pasa a tener un nivel de pensamiento cercano al emisor (Kogut y Zander, 1992)-. En esta etapa, los empleados de una empresa hotelera pueden tener ideas, compartirlas a través de actividades informales, pero finalmente éstas se quedan en su mente y no salen del mero ámbito de una conversación informal. Así, por ejemplo, los empleados del departamento de conserjería pueden compartir ideas informalmente sobre la posibilidad de ofrecer nuevos servicios a sus clientes cuando interactúan con ellos, pero éstas no van a más en la empresa hotelera.

La externalización/exteriozación, es la etapa en la que se transforma el conocimiento tácito en explícito mediante su articulación y su traslado a soportes comprensibles (Nonaka y Konno, 1998). Además de estas técnicas, es positivo profundizar en el propio conocimiento, para lo que son muy útiles las reuniones tanto con los agentes externos, como proveedores, clientes, etc., como con los agentes internos. La exteriorización ocurre cuando la compañía expresa formalmente sus reglas internas de funcionamiento o cuando ésta, explícitamente, establece sus objetivos organizacionales a través de documentos formales un oficiales. Un ejemplo sería cuando un conserje plasma en un documento las ideas que ha tenido de mejora sobre nuevos servicios a ofrecer a los clientes y el documento se presenta a la dirección.

La combinación es el proceso en el cual se sintetizan los conocimientos explícitos y se trasladan a una base de conocimiento. Esta etapa se produce cuando la empresa hotelera incluye formalmente, entre los servicios a ofrecer a sus clientes, el que ha propuesto el conserje y así lo publicita en sus folletos, página web, etc.

Por último, la internalización/interiorización es la etapa de la espiral de conocimiento mediante la cual se amplía el conocimiento tácito de los individuos desde el conocimiento explícito de la organización; la internalización/interiorización requiere actualizar los conocimientos explícitos y la conversión de nuevo conocimiento explícito en tácito (Nonaka y Konno, 1998), para lo cual se utilizan herramientas como la metáfora (ver figura 2). En esta última etapa, tanto los empleados de la conserjería como del resto del hotel, incorporan al conocimiento mental tácito que tienen sobre el hotel los nuevos servicios que se van a ofrecer a los clientes, los cuales ya han sido formalizados.

Figura 2. El modelo SECI propuesto por Nonaka (1994); Nonaka y Takeuchi (1995); Nonaka et al., (2000)



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

La creación de conocimiento influye en el rendimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995, 2004; Lee y Choi, 2003). El éxito de las empresas que generan conocimiento recae, específicamente, en el proceso de aprendizaje y en la explotación de ese conocimiento adquirido y en la renovación estratégica. Argote e Ingram (2000) argumentan que la creación y transferencia de conocimiento en las organizaciones proporciona las bases para una ventaja competitiva en las compañías. Nonaka y Von Krogh (2009) indican como la conversión del conocimiento tiene tres resultados: (1) la innovación de un producto o un proceso; (2) realzar la capacidad para actuar, es decir, lograr una mayor efectividad en el rendimiento de las tareas y, (3) el desarrollo de formas de conocimiento tácito y explícito. Chang *et al.* (2014) también demuestran que la creación de conocimiento es importante para la novedad y oportunidad de un producto, lo cual tienen una influencia positiva en el rendimiento de un nuevo producto; igualmente, Nonaka y Takeuchi (1995) indican que una compañía debe entender cómo crear conocimiento con el fin de innovar en nuevos productos.

Siguiendo estos trabajos, que indican que la creación de conocimiento incide en el rendimiento organizacional, se plantea la siguiente proposición:

P2. La creación del conocimiento como proceso del aprendizaje organizativo influye positivamente en el rendimiento organizacional.

2.3. Rendimiento organizacional como resultado del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional generalmente es definido en términos de ventajas competitivas sostenibles (De Geus, 1988; Simon, 1991; Weick, 1991, Berson *et al.*, 2006). En la literatura, son muchos los autores que defienden la idea de que el aprendizaje organizacional es la solución para sobrevivir, crecer y tener éxito (Fiol y Lyles, 1985; Dogson 1993; Garvin, 1993; Tabassum, 2008). Las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje son más rápidas a la hora de configurar su estructura y recolocar sus recursos para aprovechar tanto las oportunidades como las amenazas que se les presentan (Slater y Narver, 1995).

Son varios los resultados positivos que se pueden obtener a través del proceso de aprendizaje organizativo. Así, la literatura previa ha mostrado que el aprendizaje organizacional logra un incremento de la cuota de mercado (Kumar *et al.*, 2008); un incremento de los beneficios (Kumar *et al.*, 2008); una renovación estratégica (Sun y Anderson, 2008); un incremento de la eficiencia (Kumar *et al.*, 2008); un crecimiento en las ventas (Donate, 2007); el cumplimiento de objetivos (Donate, 2007); la creación de nuevos productos, servicios y maneras de hacer negocios (Slater y Narver, 1995; Lukas *et al.*, 1996; Moorman y Miner, 1997; Saban *et al.*, 2000; Polhmann *et al.*, 2005); una mejora de la calidad percibida por el cliente al recoger y aplicar sus preferencias en los servicios ofertados (Bontis *et al.*, 2002; Dunphy *et al.*, 1997; Kumar *et al.*, 2008); una mayor capacidad de innovación (Helfat y Raubitscheck, 2000; Montes *et al.*, 2002); una mejora de la posición competitiva (Kumar *et al.*, 2008) y, por último, el aprendizaje organizacional también se ha vinculado con la creación de nuevas competencias organizacionales o empresariales (Hamel y Prahalad, 1996; Dunphy *et al.*, 1997; Sun y Anderson, 2008).

En el sector turismo, industria en la que se va a centrar este estudio, también se ha encontrado literatura en la que se observa que el aprendizaje organizacional puede ser fuente de un rendimiento organizacional. Así, se observa que el aprendizaje puede suponer para las empresas turísticas un incremento de los beneficios (Ham *et al.*, 2005); una mejora de la calidad en los servicios ofertados a los clientes (Oh, 1999; Ekinci *et al.*, 2003; Kim y Oh, 2004), lo cual incrementa la satisfacción de los mismos (Oh, 1999; Eggert y Ulaga, 2002), pudiéndose lograr su fidelización (Oh, 1999; Baker y Crompton, 2000) y una reducción de los costes (Ham *et al.*, 2005).

Yang (2010) demostró que hay una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y la efectividad organizacional en el sector hotelero. En un entorno global, cuando las compañías hoteleras aprenden y comparten rápidamente conocimiento, el proceso de toma de decisiones puede llegar a ser más efectivo y eficiente que en compañías que no adoptan políticas similares (Yang, 2008). Los directivos y empleados de la industria hotelera consideran que todos los elementos

que forman parte de su negocio son cuestiones vitales que hay que comprender, analizando y recopilando la mayor información y conocimiento posible sobre ellos (Ruhanen y Cooper, 2004; Carina y Marnburg, 2008; Kraveva, 2011).

En este trabajo se sigue la línea de los estudios previos que indican que la creación de conocimiento incide en el rendimiento organizacional, reforzando esta idea en el sector hotelero, ya que hay pocos estudios que han explorado cómo el conocimiento opera en la industria hotelera (Nieves *et al.*, 2014). Aunque el modelo 4I de Crossan *et al.*, (1999) proporciona explicaciones en el vínculo entre la creación de conocimiento y su transformación dentro de normativas, escritos, actos y rendimiento (Stevens y Dimitriadis, 2004), este modelo es más bien visto como un proceso de aprendizaje de renovación estratégica. Eso sí, hay que indicar que Crossan *et al.* (1999) expusieron cómo el aprendizaje puede comenzar a través de los individuos, pero el aprendizaje organizacional ocurre cuando el nuevo conocimiento, es decir, el conocimiento creado, es interpretado, distribuido e institucionalizado a través de rutinas organizacionales y es que el aprendizaje involucra la institucionalización, es decir, el proceso de incorporación de nuevo conocimiento y habilidades dentro del sistema, estructuras y procedimientos de la organización. Por lo tanto, la creación de conocimiento es vital para que se produzca el aprendizaje organizacional.

El conocimiento, el cual es un resultado del proceso de aprendizaje, implica una mejora en la capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno (Dogson, 1993; Sinkula, 1994). La capacidad de crear y aplicar nuevo conocimiento es considerada una de las principales fuentes de ventaja competitiva (Leonard-Barton, 1990; Nonaka, 1991; Spender, 1996; Teece, 1998; Von Krogh, 1998; Zollo y Winter, 2002) que, para ser sostenibles, es necesario que en la organización exista un continuo proceso de aprendizaje y de creación de conocimiento (Salmador y Florín, 2013). Estudios previos ya han argumentado el papel mediador de la creación o integración del conocimiento para alcanzar un rendimiento organizacional (Lee and Choi, 2003; Darroch, 2005; Lee *et al.*, 2012).

Tras este contexto se puede recalcar que el modelo 4I se ha considerado más como un proceso de renovación estratégica (Berson *et al.*, 2006; Jones y Macpherson, 2006; Lionzo y Rossignoli, 2013) que como generador de ventajas competitivas. A pesar de que hay estudios basados en este modelo, como el de Jones y Macpherson (2006), que señala que tanto las compañías manufactureras como del sector servicios pueden ser realmente competitivas a largo plazo si llegan a ser organizaciones basadas en conocimiento, en la literatura se observa que el proceso de creación de conocimiento, principal eje del modelo SECI, ha sido un proceso más vinculado con el rendimiento organizacional (Argote e Ingram, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995, 2004; Lee y Choi, 2003; Martín de Castro *et al.*, 2008), y es que el proceso SECI permite a las compañías amplificar y transferir conocimiento en las actividades operativas para mejorar la eficiencia y crear valor (Nonaka y Konno, 1998; Nonaka *et al.*, 2000). En este estudio, se pretende llegar a esta misma conclusión pero ligándolo al sector hotelero como ha sido visto en la literatura (Yang, 2010). Por ello, se plantea la siguiente proposición:

P3. Los procesos de aprendizaje organizativo basados en la creación del conocimiento influyen en mayor medida en el rendimiento organizacional de las empresas hoteleras que los procesos de aprendizaje socio psicológicos

3.-Metodología

La presente investigación se ha centrado en el sector hotelero de la Comunidad Valenciana, dado que es uno de los principales destinos turísticos en España. La Comunidad Valenciana es la sexta Comunidad del país con más visitas de turistas con un total de 7.284.705 viajeros (INE, 2014) con turismo principalmente de sol y playa, ya que representa el 8 por ciento del total de viajeros tanto internacionales como nacionales en España. Al igual que ocurre con el sector turismo, el sector hotelero en la Comunidad Valenciana es una de las industrias que tienen una gran relevancia. En el año 2014, en dicha Comunidad había 960 establecimientos hoteleros y un total de 13.847 personas empleadas (INE, 2014).

Para contrastar las proposiciones propuestas en la investigación, se diseñó un cuestionario estructurado a partir de la literatura mencionada. Se dispuso así de 29 preguntas asociadas a cada una de las tres dimensiones objeto de estudio, medidas todas ellas en escala de respuesta de Likert de cinco puntos: los procesos de aprendizaje organizativos socio-psicológicos, los procesos de aprendizaje organizativo basados en la creación del conocimiento y las medidas de rendimiento organizacional, a través de las que se pretendió que los encuestados valorasen cómo influían los dos procesos indicados en la *performance* de estas organizaciones hoteleras valencianas. En la encuesta también se introdujeron preguntas para categorizar a los entrevistados y a los hoteles en los que trabajaban.

Para reflejar la validez del instrumento de medida de esta investigación, se configuró un panel de expertos compuesto por cuatro académicos expertos en el tema. Con este proceso se pretendía que éstos, con su experiencia teórica y empírica en el objeto a estudiar, analizaran y evaluaran la lista completa de ítems que se había recopilado de la literatura. Tras haber ajustado la primera encuesta gracias a estas opiniones, se pasó a realizar un pre-test que fue evaluado por tres altos cargos directivos del sector hotelero perteneciente a hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, respectivamente. A partir de estas opiniones, se estableció el cuestionario definitivo.

Los resultados revelaron que de los 106 hoteles que constituyeron la muestra, la mayoría de ellos pertenecían a cadenas hoteleras -58,2 %-, y de estos, el 70,2% lo eran de cadenas nacionales; el 64,7% estaban explotados directamente por los propietarios; la mayor parte de los clientes que se alojaban en ellos lo hacían por motivos de ocio - 57,7%-; el mayor porcentaje de ellos -36,3%- poseían una elevada antigüedad - entre 20 y 50 años-; en cuanto a la dimensión de los hoteles, el 26,2 % poseía entre 100 y 199 habitaciones y el 54,4 % de los hoteles estudiados poseía entre 10 y 49 empleados siendo, por tanto, pequeñas empresas según la clasificación de la Comisión Europea (2003/361/CE). En las tablas 1 y 2 se puede observar la ficha técnica de la investigación y los datos específicos de los hoteles estudiados.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Población o Universo	395 establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad valenciana (web de Turismo de la Comunidad Valenciana)
Tamaño Muestral	106 establecimientos hoteleros
Unidad de Análisis	Establecimientos hoteleros
Tasa de Respuesta	26,84%
Error muestral	8,1%
Nivel de Confianza	95%
Periodo del trabajo de campo	Noviembre 2013-Abril 2014
Seguimiento	Telefónico
Método de envío de la Encuesta	Correo ordinario, en persona y por email
Encuestado	Altos directivos o Responsables de departamentos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Datos específicos de los hoteles analizados¹

CARACTERÍSTICAS DEL HOTEL			
		No.	Porcentaje
Categoría del hotel	3-estrellas	49	46,2%
	4-estrellas	49	46,2%
	5-estrellas	8	7,5%
TOTAL			
Pertenece a una cadena	Sí	41	41,8%
	No	57	58,2%
TOTAL			
Tipo de cadena	Nacional	40	70,2%
	Internacional	17	28,8%
TOTAL			
Tipo de clientela	Vacacional	56	57,7%
	Negocio	32	33%
	Vacacional y negocio	9	9,3%
TOTAL			
Antigüedad	< 5 años	8	7,8%
	6 a 9 años	24	23,5%
	10 a 19 años	27	26,5%

¹ Como puede observarse, en algunas preguntas la suma de las frecuencias absolutas de las diferentes alternativas de respuesta no es 106, esto es debido a que no aparece contabilizada la no respuesta.

	20 a 50 años	37	36,3%
	> 50	6	5,9%
TOTAL			
Número de habitaciones	< 50	18	17,5%
	50 a 90	23	22,3%
	100 a 199	27	26,2%
	200 a 299	19	18,4%
	> 299	16	15,5%
TOTAL			
Total de empleados	< 10	13	12,6%
	10 a 49	56	54,4%
	50 a 250	32	31,1%
	> 250	2	1,9%
TOTAL			

4.-Resultados

Las proposiciones que se formularon a partir de la revisión de la literatura efectuada fueron analizadas a través de un análisis de Partial Least Squared PLS (ver figura 3), empleando la versión SmartPLS versión 3.1.7.² Se tomó la decisión de emplear este método por dos motivos 1) por lo relativamente pequeño tamaño muestral logrado, constituido por 106 hoteles (Fornell and Bookstein, 1982), tamaño que en todo caso satisface la regla recomendada por Barclay et al. (1995), que indica que el tamaño muestral ha de ser de al menos diez veces el número máximo de coeficientes estructurales *path* que se dirigen a un determinado constructo del modelo estructural, dado que en el presente estudio no hay constructos formativos y que el número de variables latentes que conducen a un constructo dependiente es de dos, se cumple esta regla; y 2), porque PLS se adapta bien al no cumplimiento de la normalidad multivariante de los datos (Fornell and Cha, 1994), aunque los modelos de ecuaciones estructurales, por ejemplo EQS, permiten también la violación de este supuesto mediante estimaciones robustas.

En cuanto al análisis e interpretación del modelo PLS, aunque los parámetros de medida y estructurales son estimados en un solo paso, se ha realizado en dos etapas: la primera de valoración del modelo de medida y la segunda de valoración del modelo estructural. Este proceso en dos etapas suele ser lo habitual en la línea que fue señalada por Fornell and Yi (1992), quienes indicaron que no se puede realizar el contraste de la teoría estructural sobre una errónea medición y, por tanto, es necesario comprobar primero el modelo de medida y después el estructural. No obstante, de manera previa, para comprobar que no se comete el error sistemático de la varianza compartida entre las variables observables del modelo, atribuible al modo en que están medidas, se empleó el Método de Varianza Compartida de Harman, que consiste en la realización de un análisis factorial exploratorio con todas las variables observables del modelo, comprobando cuál es el porcentaje de varianza presente en el

² Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2014). Smartpls 3. Hamburg: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>).

primer factor. Si dicho porcentaje es menor al 50%, se considera que este problema no está presente en el modelo. En este caso dicho porcentaje fue del 41,25%.

Observando las cargas factoriales de las medidas o indicadores de los tres constructos objeto de este trabajo, que aparecen recogidas en la Tabla 3, se comprueba que todas las asociadas al rendimiento organizacional son $> 0,707$, lo que implica que la varianza compartida entre ese constructo y el indicador es mayor que la varianza del termino de error (Carmines y Zeller, 1979), en cambio las cargas de dos ítems del constructo de procesos de aprendizaje socio psicológicos y cuatro de los procesos de aprendizaje de creación de conocimiento no alcanzarían ese valor mínimo de aceptación, marcado por Hair *et al.*, 2006. Sin embargo, Hair *et al.* 2014, señalaron que aquellos indicadores con cargas entre 0,4 y 0,7 podrían ser mantenidos siempre que su supresión no supusiera una ganancia de la Varianza Extraída Media (AVE) o de la Fiabilidad Compuesta (CR) por encima de sus valores críticos (AVE=0,5 y CR=0,7), como es el caso de las siete cargas señaladas, todas ellas por encima del valor mínimo de 0,4, valor que implicaría la eliminación sin ambages del indicador. En conclusión, todas las cargas factoriales son fiables. Además, tras la realización del proceso de re-muestreo, todos los p-valores asociados a las cargas fueron iguales a 0,000, por lo que todas son estadísticamente significativas.

Tabla 3. Cargas Factoriales. Modelo de medida

Variable Latente 1: procesos de aprendizaje socio psicológicos. Latente 2: procesos de aprendizaje de creación del CR=0,896; AVE=0,554	Ítem	LITERATURA	Cargas factoriales
	Los empleados son capaces de tener sus propias ideas a la hora de trabajar	(Sun y Anderson, 2008)	0,633
	Los miembros de su hotel mantienen un continuo trabajo en equipo en el que se produce el diálogo	(Crossan <i>et al.</i> , 1999; Sun y Anderson, 2008)	0,756
	Los empleados de su hotel saben comunicar sus iniciativas o nuevas ideas al resto de compañeros	(Sun y Anderson, 2008)	0,797
	Los miembros de su hotel realizan prácticas compartidas o acciones interactivas	(Crossan <i>et al.</i> , 1999; Sun y Anderson, 2008)	0,771
	En su hotel existen un claro liderazgo para integrar ideas o establecer rutinas útiles en la organización	(Sun y Anderson, 2008)	0,812
	Cuando su hotel identifica una buena práctica, la incorpora en su rutina diaria o en sus estructuras, reglas, sistemas, procedimientos o prácticas	(Crossan <i>et al.</i> , 1999; Sun y Anderson, 2008)	0,762
	En su hotel se enfatizan las actividades de liderazgo a través de mecanismos de recompensa o reconocimiento	(Sun y Anderson, 2008)	0,662
	Los miembros del hotel comparten creencias, valores y formas de pensar	(Nonaka <i>et al.</i> , 2001; Schulz, 2001; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,666

<p>Variable Latente 3: rendimiento organizacional. CR=0,954; AVE=0,613</p>	En su hotel se organizan reuniones informales como cafés, almuerzos e incluso otras actividades sociales en su tiempo libre	(Nonaka <i>et al.</i> , 2001; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,553
	La misión corporativa, visión, valores, como la historia organizativa del hotel se encuentran en documentos formales u oficiales	(Nonaka <i>et al.</i> , 2001; Schulz, 2001; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,737
	Las rutinas organizativas del hotel están documentadas en procedimientos, organigramas, etc.	(Kogut y Zander, 1996; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,831
	Toda la información de su hotel que se encuentra en los sistemas de información (archivos, bases de datos, intranets, redes corporativas, software informático, etc.) y en papel es accesible para los empleados	(Nonaka <i>et al.</i> , 2001; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,658
	En el hotel se sintetiza, amplía, combina y clasifica la información ya disponible para desarrollar nueva información escrita	(Hansen, 2002; Nonaka <i>et al.</i> , 2001; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,843
	En su hotel se mantienen reuniones para explicar los contenidos de documentos relativos a políticas, procedimientos y valores culturales de la organización y para debatir los contenidos de procedimientos u otros esquemas organizacionales	(Kogut y Zander, 1996; Nonaka <i>et al.</i> , 2001; Sánchez, 2001; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,750
	Las perspectivas, puntos de vista, los datos e información disponibles son fáciles de entender para los empleados	(Nonaka <i>et al.</i> , 2001; Sánchez, 2001; Martín-de-Castro <i>et al.</i> , 2008)	0,683
	Incremento de la cuota de mercado	(Kumar <i>et al.</i> , 2008)	0,748
	La mejora de la calidad	(Bontis <i>et al.</i> , 2002; Dunphy <i>et al.</i> , 1997; Oh, 1999; Ekinci <i>et al.</i> , 2003; Kim y Oh, 2004; Kumar <i>et al.</i> , 2008)	0,800
	La mejora de la posición competitiva	(Kumar <i>et al.</i> , 2008)	0,823
	Reducción de costes	(Kumar <i>et al.</i> , 2008; Ham <i>et al.</i> , 2005)	0,749
	La creación de nuevas competencias organizacionales	(Dunphy <i>et al.</i> 1997; Hamel y Prahalad, 1996; Sun y Anderson, 2008)	0,794
	Incremento de los beneficios	(Kumar <i>et al.</i> , 2008; Ham <i>et al.</i> , 2005)	0,823
	Renovación estratégica	(Sun y Anderson, 2008)	0,781
	Incremento de la eficiencia	(Kumar <i>et al.</i> , 2008)	0,798
El crecimiento de las ventas	(Donate, (2007)	0,816	
El cumplimiento de objetivos	(Donate, (2007)	0,813	

	El desarrollo de nuevos productos	Slater y Narver, 1995; Lukas <i>et al.</i> , 1996; Moorman y Miner, 1997; Polhmann <i>et al.</i> , 2005)	0,656
	El incremento de la fidelización de clientes	(Oh, 1999; Baker y Crompton, 2000)	0,795
	Innovación	(Helfat y Raubitscheck, 2000; Montes <i>et al.</i> , 2002)	0,770

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de PLS

CR Fiabilidad Compuesta

AVE Varianza Extraída Media

En cuanto a la consistencia interna de los constructos, las fiabilidades compuestas CR fueron todas ellas mayores que 0,8, como puede comprobarse en la primera columna de la Tabla 2, y los coeficientes alfa de Cronbach también, con valores respectivamente de 0,866 (procesos de aprendizaje socio psicológicos); 0,865 (procesos de aprendizaje de creación del conocimiento) y 0,947 (rendimiento organizacional). Por tanto, los valores estarían encima del mínimo recomendado de 0,7 por Nunnally (1978) y todos los constructos muestran consistencia interna.

Respecto a la validez convergente, que muestra que un conjunto de indicadores representa un único constructo subyacente, se suele valorar por medio de la Varianza Extraída Media (Average Variance Extracted – AVE). En este caso las tres tienen valores superiores al mínimo de 0,5 recomendados por Fornell y Lacker (1981), como puede verse en la Tabla 2 vista anteriormente.

La validez discriminante, que se refiere a en qué medida un constructo es diferente de otros constructos, se puede comprobar en una tabla de cargas cruzadas (Cross Loadings) donde se muestran las cargas (correlaciones) de todos los ítems con todos los constructos. Para que se cumpla la validez discriminante las cargas de los ítems asociados a un constructo según el modelo teórico propuesto deben ser mayores que las de esos ítems asociados a los otros constructos. Como puede observarse en la Tabla 3 que aparece en el anexo, se cumple este criterio por lo que se satisfaría la validez discriminante.

También la validez discriminante puede contrastarse mediante el Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Hair *et al.*, 2014). Si $HTMT < 1$ hay validez discriminante, como pasa en este caso entre los HTMT de todos los pares de variables latentes $VL_{i,j}$: $HTMT(VL1,2)=0,810$; $HTMT(VL1,3)=0,568$ y $HTMT(VL2,3)=0,654$.

Así mismo, la matriz de correlaciones entre las variables latentes se ofrece en la Tabla 4 del anexo, en la que Cada elemento de la diagonal principal ha de ser mayor que los

elementos de su fila y su columna (Fornell & Larcker, 1981) para asegurar la validez discriminante, como también sucede en el modelo propuesto.

Por último se realiza un proceso de remuestreo (Bootstrapping) donde se generan 4.000 muestras y se comprueba que todas las cargas factoriales tienen valores $t > 1,96$ y por tanto unos valores críticos de probabilidad inferiores a 0,05; en concreto todos son igual a cero. En definitiva, todas las cargas factoriales son estadísticamente significativas.

Como se señaló con anterioridad, adoptando el procedimiento de los dos pasos, inicialmente se estudia el modelo de medida a través de la fiabilidad y significatividad de cada carga factorial, la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante, como se ha hecho en esta ocasión, demostrándose que el modelo de medida es adecuado. A continuación, se pasa a realizar el segundo paso, que es la evaluación del modelo estructural.

Una medida del poder predictivo del modelo es el valor de R^2 para las variables latentes dependientes, dado que indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo (Chin, 1998). En el modelo que se está contrastando solamente hay una variable latente que es dependiente, la 3, correspondiente al rendimiento organizacional, y tiene un $R^2=0,393$, siendo este valor estadísticamente significativo dado que, como apuntan Falk y Miller 1992, es $> 0,1$ y el efecto podría considerarse moderado (Chin, 1998). Así mismo, el R^2 ajustado también es significativo con un valor de 0,381.

Adicionalmente para valorar el modelo estructural, se ha de estudiar el f^2 que determina si la influencia de una variable latente particular tiene un impacto significativo sobre el constructo dependiente. En este caso serían de 0,041 para la variable latente 1 y 0,170 para la 3, que prueba ser la más influyente de las dos relaciones estudiadas. Además, como señaló Cohen (1988), los valores que han de considerarse como fronteras de f^2 son los de 0,02, 0,15 y 0,35, que determinan si un predictor puede considerarse que tiene un efecto pequeño, mediano o grande al nivel estructural. Por tanto en nuestro modelo habría un efecto pequeño y uno mediano.

Tras la realización del remuestreo ya mencionado, se observa que las dos t asociadas son mayores que 1,96 (véase la Figura 3 que recoge el diagrama estructural), con valores críticos de probabilidad de 0,027 y 0,000, respectivamente. Por tanto, ambos son estadísticamente significativos.

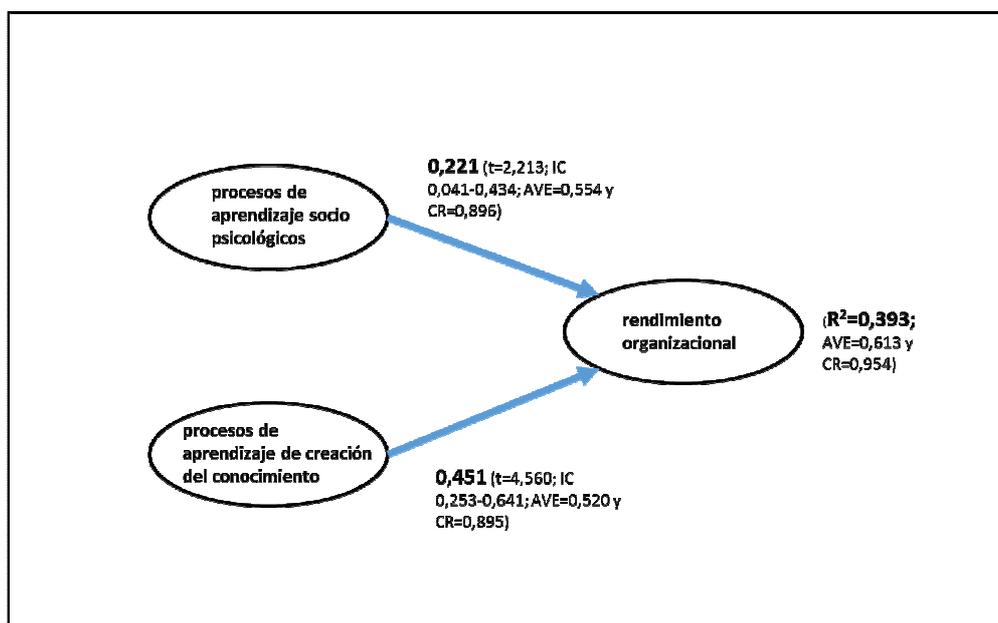
Otro indicador para saber si el ajuste es adecuado es el uso de SRMR Composite Factor Model, que se define como la diferencia estandarizada entre la correlación observada y la correlación predicha, que Hu y Bentler (1999) sugieren que sea inferior a 0,08 como criterio de que el ajuste es adecuado. En nuestro caso es de 0,078, con lo que se cumpliría el criterio y el ajuste es idóneo.

Por último se hace un estudio de la relevancia predictiva Q^2 mediante blindfolding, que consiste en omitir parte de los datos cuando se estima la variable latente dependiente a partir de otras variables latentes independientes, y luego intentar

estimar esos datos utilizando los parámetros estimados con anterioridad, repitiéndose este proceso hasta que cada dato ha sido omitido y estimado. En este caso se ha proporcionado una distancia de omisión de 7 (ha de estar entre 5 y 10, atendiendo las recomendaciones de Wold, 1985. El resultado muestra que Q2 para la variable latente 3, que es la única dependiente, es de 0,232, que al ser >0 implicando que el modelo tiene validez predictiva respecto a dicha variable.

Tras comprobar que el modelo estructural, que aparece en el diagrama causal recogido en la Figura 3, es correcto, se puede pasar a la interpretación del mismo.

Figura 3. Modelo estructural



Siendo: IC, Intervalo de Confianza; AVE, Varianza Extraída Media y CR, Fiabilidad Compuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de PLS

Como puede observarse en dicho diagrama, se ha comprobado cómo los procesos de aprendizaje socio psicológicos pertenecientes al modelo 4I de Crossan *et al.* (1999) tienen una influencia positiva y significativa sobre el rendimiento organizacional – coeficiente de ajuste 0,221-. Por lo tanto, no se podría rechazar la proposición 1: los procesos de aprendizaje socio psicológicos influyen positivamente en el rendimiento organizacional de las empresas hoteleras.

Por otro lado, se corrobora a través de este estudio cómo los procesos de aprendizaje basados en la creación de conocimiento, soportados por el modelo de creación de conocimiento SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), influyen positivamente en el rendimiento organizacional –coeficiente de ajuste de 0,451 del diagrama causal-, por lo que no se puede rechazar la proposición 2: los procesos de aprendizaje basados en la creación de conocimiento influyen positivamente en el rendimiento organizacional de las empresas hoteleras.

Por último, hay que indicar que la influencia de los procesos de aprendizaje basado en la creación de conocimiento sobre el rendimiento organizacional es mayor que los procesos socio psicológicos $-0,451 > 0,221-$, por lo tanto tampoco puede rechazarse la proposición 3: los procesos de aprendizaje organizativo basados en la creación del conocimiento influyen en mayor medida en el rendimiento organizacional de las empresas hoteleras que los procesos de aprendizaje socio psicológicos.

5.-Conclusiones

En la literatura, algunos estudios se han enfocado en cómo el aprendizaje organizacional puede afectar a la efectividad organizacional en el sector turismo (Petrash, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Olivera, 2000) y, específicamente, en el sector hotelero se ha demostrado empíricamente que el aprendizaje organizacional influye en el rendimiento organizacional (Yang, 2010). Este trabajo, de carácter exploratorio, se ha centrado en esta línea de investigación y, más concretamente, en determinar si los procesos de aprendizaje socio psicológicos y de creación del conocimiento generan un rendimiento organizacional. Para ello, se ha tratado de verificar un conjunto de proposiciones planteadas a partir de la revisión de la literatura y a través de un análisis de ecuaciones estructurales mediante el enfoque PLS, con la finalidad de detectar las relaciones causales existentes entre los diferentes constructos latentes establecidos.

Desde el punto de vista académico, hay que indicar como el modelo 4I de Crossan *et al.* (1999) no ha sido prácticamente relacionado con el rendimiento organizacional en la literatura, solamente ha sido vinculado con el resultado del desarrollo de nuevos servicios (Stevens y Dimitriadis, 200; Duarte-Aponte y Castañeda-Zapata, 2013). En este estudio, se ha demostrado, que sí hay una relación positiva entre estos dos constructos, produciéndose una influencia positiva de los modelos socio-psicológicos en el rendimiento organizacional. Por lo tanto, estos procesos de aprendizaje de intuición, interpretación, integración e institucionalización de ideas, visiones, conocimientos, etc. pueden llegar a ser beneficiosos para las organizaciones hoteleras.

Por otro lado, la literatura ha relacionado positivamente el modelo de creación de conocimiento SECI con el rendimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995, 2004; Lee y Choi, 2003). En este estudio se sigue la misma línea, es decir, los procesos de socialización, externalización, combinación e internacionalización del conocimiento son vinculados con el rendimiento organizacional, es decir, las empresas tienen que generar conocimiento para obtener éxito organizacional.

Por último, hay que indicar que la creación de conocimiento tiene más influencia en el rendimiento organizacional que los procesos de aprendizaje socio psicológicos. A pesar de que en este estudio hay una influencia positiva de los procesos socio psicológicos con el rendimiento organizacional, se vuelve a recalcar que la creación de conocimiento es vital para que se produzca el aprendizaje organizacional y para alcanzar un rendimiento organizacional (Lee and Choi, 2003; Darroch, 2005; Lee *et al.*, 2012).

En consecuencia, desde un punto de vista empresarial, se recomienda a los establecimientos hoteleros generar conocimiento, tengan nuevas ideas, nuevas iniciativas y visiones. Una buena manera de lograrlo es a través de la institucionalización de esas ideas, iniciativas, visiones, ya que es la fase del modelo 4I más vinculada con creación de conocimiento. Este debería ser uno de los objetivos de los establecimientos hoteleros. Para ello, los hoteles deberían establecer y desarrollar acciones rutinarias, acciones especificadas y mecanismos organizacionales con el objetivo de incrustar el aprendizaje que ha ocurrido entre los individuos y grupos dentro de las organizaciones e incluir sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias donde las ideas que se comparten sean realmente implementadas.

En este trabajo se observan una serie de limitaciones. Así, la medida de las variables se ha basado en apreciaciones subjetivas de los encuestados. Este es un enfoque habitual en los estudios, pero se podría haber considerado la posibilidad de incluir medidas de carácter más objetivo para mejorar la validez de los resultados obtenidos. Sin embargo, hay que indicar que existe una gran opacidad por parte del sector hotelero para facilitar este tipo de información, lo que dificulta la obtención de medidas de naturaleza más objetiva. Por otro lado, la información recogida proviene de las percepciones de un único informante –altos y medianos directivos de los establecimientos hoteleros-. A pesar de que los directivos son considerados como fuentes de información fiables por su experiencia y conocimiento, podría existir cierto grado de subjetividad en sus opiniones.

Por último, se proponen futuras líneas de investigación. Así, un elemento interesante a tener en cuenta sería completar la metodología de la investigación cualitativa introduciendo estudios de casos. De esta manera, se podría hacer una comparativa del modelo propuesto con las prácticas empresariales. Debido a que en la muestra se ha incluido hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, se podría, a partir de los datos obtenidos, realizar una comparativa entre el nivel de aprendizaje alcanzado según las diferentes categorías analizadas. Igualmente, se podrían aprovechar los datos obtenidos en relación a la dimensión del hotel, antigüedad, número de empleados y pertenencia o no a una cadena para realizar futuros análisis *cluster*. Por último, se puede replicar este estudio en otras Comunidades Autónomas españolas para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las relaciones encontradas entre estos dos procesos de aprendizaje y los resultados obtenidos por las empresas hoteleras.

6. Bibliografía

Argote, L. e Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82 (1), pp. 150-169.

Baker, D.A. y Crompton, J.L. (2000): "Quality, satisfaction and behavioural variables", *Annals of Tourism Research*, 27 (3), pp. 785-804.

Barclay, D.W., Higgins, C.A. and Thompson, R.L. (1995): The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adaptation and use as an illustration. *Technology Studies*, 2 (2), pp. 285-324.

Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M., Keller, R.T. (2006): *Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective*. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 577-594.

Bierly, P., A. Chakrabarti (1996): Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management* 17 (Winter), pp. 123-135.

Bontis, N., Crossan, M. and Hulland, J. (2002): "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, 39 (4), pp. 437-469.

Brockman, B.K. (2013): The evolution of organizational learning in new venture development. *Journal of small business & Entrepreneurship*, 26 (3), pp. 261-275.

Carina, A. and Marnburg, E., (2008): Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research, *Tourism Management* 29 (2), 366-381.

Carmines, E. and Zeller, R.A. (1979): Reliability and Validity Assessment. Series: Quantitative Applications in the Social Science, nº 17. Sage University Paper, London.

Chang, J.J., Hung, K.P., James Lin, M.J. (2014): Knowledge creation and new product performance: the role of creativity. *R&D Management*, 44 (2), pp. 107-123.

Chin, W.W. (1998): Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly*, 22 (1), pp. 7-16.

Chiva, R. and Alegre, J. (2005): Organizational learning and organizational knowledge: Toward the integration of two approaches, *Management Learning*, 36 (1), pp. 49-68.

Chuen, Y. and Shih, H-C. (2011): A new mode of learning organization. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), pp. 623-644.

Cohen, J. (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Erlbaum, Hillsdale, NJ.

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

Crossan, M., Lane, H. y White, R.E. (1999): Organizational Learning: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 522-537.

Darroch, J. (2005): Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of knowledge management*, 9 (3), pp. 101-115.

De Geus, A. (1988): Planning as learning, *Harvard Business Review*, 66 (2).

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

Dodgson, M. (1993): Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies*, 14 (3), pp. 375-394.

Donate, M. (2007): *Estrategias de conocimiento e innovación*. CES. Consejo Económico y Social, Madrid

Duarte-Aponte, S.P, Catañeda-Zapata, D.I. (2013): A model of organization learning in practice, *Estudios Gerenciales*, 29, pp. 439-444.

Dunphy, D., Turner, D. y Crawford, M. (1997): Organizational learning as the creation of corporate competences, *Journal of Management Development*, 16, pp. 232-244.

Eggert, A. and Ulaga, W. (2002): Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (2/3), pp. 107-118.

Ekinci, Y., Prokopaki, P. and Cobanoglu, C. (2003): Service quality in Creathn accomodations: Marketing strategies for UK holiday market, *International Journal of Hospitality Management*, 22 (1), pp. 47-66.

Falk, R.F. and Miller, N.B. (1992): *A Primer for Soft Modelling*. The University of Akron, Ohio.

Fiol, C. and Lyles, M. (1985): Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 803-813.

Fornell, C. and Bookstein, F.L. (1982): Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), pp. 440-452.

Fornell, C. and Cha, J. (1994): *Partial least squares* in Bagozzi, R.P. (Ed.), *Advanced Methods of Marketing Research*, Blackwell, Cambridge, pp. 52-78.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981): Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.

Fornell, C. and Yi, Y. (1992): Assumptions of the two-step approach to latent variable modeling, *Sociological Methods & Research*, 3 (20), pp. 291-320.

FRONTUR (2013). *Movimientos Turísticos en Fronteras. Entradas de turistas según País de Residencia*. Disponible en:

<http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Pa%u00eds+de+Residencia.+-+Ref.203&par=1&idioma=es-ES&anio=2013>

FRONTUR (2014): *Movimientos Turísticos en Fronteras. Entradas de turistas según País de Residencia*. Disponible en:

<http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Pa%u00eds+de+Residencia.+-+Ref.203&par=1&idioma=es-ES&anio=2013>

Garvin, D. (1993): Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 10 (4), pp. 803-813.

Gupta, A. and Govindarajan, V. (2000): Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 473-496.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006): *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson Educational, Upper Saddle River, NJ.

Hair, F.H., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2014): *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, California.

Ham, S.; Kim, W. and Jeong, S. (2005): Effect of information technology on performance in upscale hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), pp. 281-294.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1996): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.

Hansen, M.T. (2002): Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies, *Organization Science*, 13, pp. 232-248.

Helfat, C. and Raubitschek, R.S. (2000): Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products, *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 961-979.

Hu, L., and Bentler, P. M. (1999): Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification, *Psychological Methods*, 3 (4), pp. 424-453.

Huff, A.S. (1990): *Mapping strategic thought*, in: Huff, A.S: *Mapping Strategic Thought*, Chichester, UK: Wiley, pp. 11-49.

Jones, O. and MacPershon, A. (2006): Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs. Extending the 4I Framework, *Long Range Planning*, 39 (2), pp. 155-175.

Kim, B.Y. and Oh, H. (2004): How do hotel firms obtain a competitive advantage?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (1), pp. 65-71.

Kogut, B. and Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology, *Organization Science*, 3 (3), pp. 383-397.

Kogut, B. y Zander, U. (1996): What firms do? Coordination, identity, and learning, *Organization Science*, 7 (5), pp. 502-518.

Kumar, I., Kumar, V and De Grosbois, D. (2008): Development of technological capability by cuban hospitality organizations, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1), pp.12-22.

Kraleva, N. (2011): Learning organizations: Prerequisite for successful tourism organizations, *Journal of Economics* 2 (1), pp.77-82.

INE (2012). *Cuenta satélite del turismo en España. Base 2008. Serie 2008-2011*. Disponible en: http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cuentas.htm

INE (2014). *Encuesta de ocupación hotelera. Principales resultados 2014 provisional*. Disponible en:

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0>

Lee, H. and Choi.B., (2003): Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination, *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), pp. 179-228.

Lee, S., Kim, B.G., and Kim, H., (2012): An integrated view of knowledge management for performance", *Journal of knowledge Management*, 16 (2), pp.183-203.

Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in management new product development, *Strategic Management Journal*, 13 (summer special issue), pp. 111-125.

Lionzo, A. and Rossignoli, F. (2013): Knowledge integration in family SMEs. An extension of the 4I model, *Journal of Management and Governance*, 17 (3), pp. 583-608.

Lukas B.A., Hult, G.T.M. y Ferrel, O.C. (1996): A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels, *Journal of Business Research*, 36 (3), pp. 233-244.

Martín-de-Castro, G., López-Sáez, P. y Navas-López, J.E. (2008): Process of knowledge creation in knowledge-intensive firms: Empirical evidence form Boston's Route128 and Spain, *Technovation*, 28, pp. 202-230.

Montes Peón, J.M., Pérez López, S. y Vázquez Ordás, C.J. (2002): La capacidad de aprendizaje en las empresas españolas. Un análisis empírico, *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*. La Transferencia de Tecnología en España, Monografía 5, diciembre, pp. 73-80.

Moorman, C. and Miner, A.S. (1997): The impact of organizational memory of new product performance and creativity, *Journal of Marketing Research*, 34 (1), pp. 91-106.

Nieves, J., Quintana, A. and Osorio, J. (2014): Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 38, pp. 65-73.

Nonaka, I. (1991): The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, (november-december), pp. 96-104.

Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.

Nonaka, I. and Konno, N. (1998): The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40 (3), spring, pp. 40-54.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company: How Japanese companies creates the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000): SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33 (1), pp. 5-34.

Nonaka, I., Toyama, R. and Byosièrè, P. (2001): A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge, en Dierkes M., Antel A.B., Child J. y Nonaka I. (Eds.): *Handbook and Organizational Learning and Knowledge*, Oxford: Oxford University Press, pp. 491-517.

Nonaka, I. and Von Krogh, G. (2009): Tacit knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge creation theory, *Organization Science*, 20(3), pp. 635-652.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2004): *Theory of organizational knowledge creation*. In: Nonaka, I. and Takeuchi, H. (Eds.), *Hitotsubashi on knowledge Management*. Tokio, Japan: John Wiley & Sons, pp. 47-90.

Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York, NY.

Oh, H. (1999): Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 18 (1), pp. 67-82.

Olivera, F. (2000): Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *The Journal of Management Studies*, 37 (6), pp. 811-832.

Pérez, S., Montes, J. and Vázquez, C. (2005): Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 10 (2), pp. 98-105.

Petrash, G. (1996): Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*, 14 (4), 365-373.

Pohlmann, N., Gebhardt, C. and Etzkowitz., H. (2005): The development of innovation systems and the art of innovation management strategy. Control and the culture of innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17 (1), pp. 1-7.

Ruhanen, L. and Cooper, C. (2004): Applying a knowledge management framework to tourism research, *Tourism Recreation Research*, 29 (1), pp. 83-89.

Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C. and Peace, G. (2000): Organizational learning: A critical component to new product development, *Journal of Product & Brand Management*, 9 (2), pp. 99-119.

Sánchez, R. (2001): Knowledge management and organizational competence. New York: Oxford University Press.

Salmador, M.P. y Florín, J. (2013): Knowledge creation and competitive advantage in turbulent environments: A process model of organizational learning, *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 374-388.

Schilling, J. y Kluge, A. (2008): Barriers to organizational learning: an integration of theory and research, *International Journal of Management Reviews*, 10 (3), pp. 1-24.

Schulz, M. (2001): The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows, *Academy of Management Journal*, 44, pp. 661-681.

Simon, H. (1991): Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), pp. 125-134.

Sinkula, J. (1994): Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 35-45.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-74.

Spender, J.C. (1996): Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (S2), pp. 45-62.

Spender, J.C. (2008): Organizational learning and knowledge management, *Management Learning*, 39 (2), pp. 159-176.

Stevens, E. y Dimitriadis, S. (2004): New service development through the lens of organizational learning: evidence from longitudinal case studies. *Journal of Business Research*, 57 (10), pp. 1074-1084.

Sun P.Y.T. y Anderson, M.H. (2008): An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration, *International Journal of Management Reviews*, 12 (2), pp. 130-150.

Tabassum Azmi, F. (2008): Organizational learning: Crafting a strategic framework, *The Icfai University Journal of Business Strategy*, 5 (2), pp. 58-70.

Teece, D.J. (1998): Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangibles assets, *California Management Review*, 40 (3), pp. 55-79.

Von Krogh, G. (1998): Care in knowledge creation, *California Management Review, Special issue on knowledge and the Firm*, 40 (3), spring, pp. 133-153.

Weick, K.E. (1991): The nontraditional quality of organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), pp. 116-124.

Wold, H. (1985): *Systems Analysis by Partial Least Squares*, in Nijkamp, P., Leitner, H. y Wrigley, N.. Martinus Nijhoff Publishers, Measuring the Unmeasurable, Dordrecht.

Yang, J-T. (2008): Individual attitudes and organizational knowledge sharing. *Tourism Management* 29 (2), pp. 345-353.

Yang, J-T. (2010): Antecedents and consequences of knowledge sharing international tourist hotels, *International Journal of Hospitality Management* 29 (1), pp. 42-52.

Zhao, Y., Lu, Y. and Wang, X., (2013): Organizational unlearning and organizational relearning: A dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17 (6), pp. 902-912.

Zollo, M. and Winter, S.G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351.

ANEXO

Tabla 3 Cargas Cruzadas

	Variable Latente 1	Variable Latente 2	Variable Latente 3
Los empleados son capaces de tener sus propias ideas a la hora de trabajar	0,633	0,428	0,288
Los miembros de su hotel mantienen un continuo trabajo en equipo en el que se produce el diálogo	0,756	0,550	0,380
Los empleados de su hotel saben comunicar sus iniciativas o nuevas ideas al resto de compañeros	0,797	0,557	0,308
Los miembros de su hotel realizan prácticas compartidas o acciones interactivas	0,771	0,520	0,416
En su hotel existen un claro liderazgo para integrar ideas o establecer rutinas útiles en la organización	0,812	0,595	0,495

Cuando su hotel identifica una buena práctica, la incorpora en su rutina diaria o en sus estructuras, reglas, sistemas, procedimientos o prácticas	0,762	0,485	0,487
En su hotel se enfatizan las actividades de liderazgo a través de mecanismos de recompensa o reconocimiento	0,662	0,521	0,344
Los miembros del hotel comparten creencias, valores y formas de pensar	0,533	0,666	0,403
En su hotel se organizan reuniones informales como cafés, almuerzos e incluso otras actividades sociales en su tiempo libre	0,420	0,553	0,342
La misión corporativa, visión, valores, como la historia organizativa del hotel se encuentran en documentos formales u oficiales	0,433	0,737	0,360
Las rutinas organizativas del hotel están documentadas en procedimientos, organigramas, etc.	0,502	0,831	0,448
Toda la información de su hotel que se encuentra en los sistemas de información (archivos, bases de datos, intranets, redes corporativas, software informático, etc.) y en papel es accesible para los empleados	0,390	0,658	0,465
En el hotel se sintetiza, amplía, combina y clasifica la información ya disponible para desarrollar nueva información escrita	0,625	0,843	0,552
En su hotel se mantienen reuniones para explicar los contenidos de documentos relativos a políticas, procedimientos y valores culturales de la organización y para debatir los contenidos de procedimientos u otros esquemas organizacionales	0,534	0,750	0,410
Las perspectivas, puntos de vista, los datos e información disponibles son fáciles de entender para los empleados	0,573	0,683	0,459
Incremento de la cuota de mercado	0,334	0,400	0,748
La mejora de la calidad	0,493	0,504	0,800
La mejora de la posición competitiva	0,405	0,543	0,823
Reducción de costes	0,374	0,401	0,749
La creación de nuevas competencias organizacionales	0,482	0,487	0,794
Incremento de los beneficios	0,375	0,497	0,823
Renovación estratégica	0,378	0,451	0,781
Incremento de la eficiencia	0,460	0,534	0,798
El crecimiento de las ventas	0,363	0,439	0,816

El cumplimiento de objetivos	0,491	0,498	0,813
El desarrollo de nuevos productos	0,294	0,296	0,656
El incremento de la fidelización de clientes	0,485	0,526	0,795
Innovación	0,466	0,510	0,770

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de PLS

Tabla 4 Criterio de Fornell-Lacker

	Variable Latente 1	Variable Latente 2	Variable Latente 3
Variable Latente 1	0,744		
Variable Latente 2	0,702	0,721	
Variable Latente 3	0,538	0,607	0,783

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de PLS