

# INDICE GENERAL

<b>CAPITULO 0 INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
0.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	2
0.2 OBJETIVOS .....	4
0.3 ETAPAS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO .....	5
<b>CAPÍTULO 1 REVISION DE LOS ENFOQUES EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS .....</b>	<b>5</b>
1.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	8
1.2 REVISIÓN DE LOS ENFOQUES EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS .....	10
1.2.1 Enfoque de la Administración Científica .....	11
1.2.2 Enfoque Funcional .....	12
1.2.3 Enfoque de las Relaciones Humanas.....	13
1.2.4 Enfoque Burocrático.....	14
1.2.5 Enfoque Sistémico.....	15
1.2.6 Enfoque del Comportamiento Administrativo.....	17
1.2.7 Enfoque del Desarrollo Organizacional .....	18
1.2.8 Enfoque de la Contingencia.....	19
1.2.9 Enfoque de la Población Ecológica.....	20

1.2.10	Enfoque Institucional.....	21
1.2.11	Enfoque de los Costes de Transacciones .....	22
1.2.12	El Enfoque de la Agencia .....	23
1.2.13	Enfoque Competitivo de Porter.....	24
1.3	<b>ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS.....</b>	<b>25</b>
1.3.1	Enfoque Basado en Recursos y Capacidades.....	30
1.3.2	Enfoque de las Capacidades Dinámicas .....	34
1.3.3	Enfoque Basado en el Conocimiento .....	38
1.3.4	Enfoque Basado en el Aprendizaje .....	41
1.4	<b>POSICIONAMIENTO TEÓRICO ADOPTADO PARA LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>
1.4.1	Dimensión dinámica.....	51
1.4.2	Dimensión sistémica y cognitiva .....	52
1.4.3	Dimensión holística .....	52
	<b>CAPÍTULO 2 GESTION DEL CONOCIMIENTO Y VENTAJA COMPETITIVA .....</b>	<b>54</b>
2.1	<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....</b>	<b>54</b>
2.2	<b>VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE, ENFOQUES Y MODELO INSTRUMENTAL .....</b>	<b>55</b>
2.2.1	Ventaja Competitiva desde el Enfoque Basado en Competencias...58	
2.2.2	Modelo instrumental de gestión estratégica.....	61

2.2.3	La Estrategia, Orígenes y Definiciones .....	64
2.2.4	Escuelas de pensamiento estratégico.....	67
2.2.5	Tipos de Estrategias y Verificación.....	75
2.2.6	Verificación de la Estrategia .....	76
2.2.7	Recursos, Capacidades y Competencias.....	78
2.2.8	Recursos, Conceptos y Clasificación .....	80
2.2.8.1	Clasificación de los recursos .....	82
2.2.9	Capacidades, Conceptos y Clasificación.....	85
2.2.9.1	Clasificación de capacidades.....	87
2.2.10	Competencias, Conceptos y Clasificación.....	91
2.2.10.1	Clasificación de competencias .....	93
2.2.11	Propuesta de reconfiguración del modelo BMS .....	94
2.3	EL CONOCIMIENTO COMO ACTIVO ESTRATÉGICO Y SU GESTIÓN .....	97
2.3.1	Datos, información y conocimiento .....	98
2.3.2	Diferencias entre información y conocimiento.....	98
2.3.3	Concepto del conocimiento .....	99
2.3.3.1	Conocimiento individual y conocimiento organizativo.....	101
2.3.4	Características de los activos estratégicos.....	103
2.3.4.1	Movilidad imperfecta de los recursos.....	104

2.3.5	El conocimiento como activo estratégico .....	106
2.3.5.1	Taxonomías del conocimiento.....	107
2.3.6	Capital Intelectual .....	111
2.3.6.1	Valoración y gestión del capital intelectual .....	112
2.3.7	La gestión del conocimiento .....	112
2.3.7.1	Etapas de la gestión del conocimiento .....	115
<b>CAPITULO 3 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO .....</b>		<b>119</b>
3.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO .....	119
3.2	ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	120
3.2.1	Creación y adquisición del conocimiento.....	121
3.2.1.1	Creación de conocimiento.....	122
3.2.1.2	Adquisición de conocimiento.....	126
3.2.2	Almacenamiento, retención y retiro de conocimiento.....	127
3.2.3	Aplicación del conocimiento .....	129
3.3	LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO .....	130
3.3.1	Transferencia interna de conocimiento.....	133
3.3.2	Transferencia externa de conocimiento.....	135
3.3.3	Proceso y factores que influyen en la transferencia conocimiento	136
3.3.3.1	El proceso de la transferencia interna del conocimiento.....	138

3.3.4	Dimensiones de la transferencia de conocimiento .....	152
3.3.4.1	Contribuciones escritas .....	153
3.3.4.2	Comunicación organizacional .....	154
3.3.4.3	Interacciones personales.....	154
3.3.4.4	Comunidades de práctica .....	155
3.4	LOS FACTORES ANTECEDENTES Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO .....	157
3.4.1	La visión holística de la organización .....	158
3.4.2	La gestión por competencias.....	161
3.4.3	El aprendizaje continuo .....	167
3.4.3.1	Niveles de aprendizaje continuo.....	167
3.4.3.2	Conceptualización y proceso de aprendizaje.....	169
3.4.3.3	Barreras al aprendizaje organizativo.....	172
3.4.3.4	Dimensiones del aprendizaje continuo .....	175
3.4.4	Infraestructura técnica de las Tecnologías de Información TI.....	176
3.4.5	Tecnologías de información (TI) y sistemas de información (SI) .	178
3.4.5.1	Importancia de las TI y SI en la transferencia de conocimiento y creación de ventajas competitivas .....	179
3.5	RELACIONES TEÓRICAS ENTRE LAS VARIABLES .....	182
3.5.1	Modelo teórico y planteamiento de las hipótesis .....	185

3.5.1.1	Visión Holística de la organización.....	185
3.5.1.2	La gestión por competencias .....	188
3.5.1.3	El aprendizaje continuo.....	190
3.5.1.4	La infraestructura técnica de las TI.....	192
3.5.1.5	La transferencia de conocimiento y el desempeño organizativo	194
3.5.1.6	El papel mediador de la transferencia de conocimiento .....	195
3.5.2	El modelo teórico .....	197

**CAPÍTULO 4 CARACTERIZACION DEL SECTOR DE ESTUDIO E INSTRUMENTO DE MEDIDA.....200**

4.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	200
4.2	EL SECTOR TURÍSTICO Y SU IMPORTANCIA.....	201
4.3	EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA .....	208
4.3.1	Implicaciones económicas y sociales del turismo en España.....	210
4.3.1.1	Aporte a la economía del sector turismo.....	211
4.3.1.2	Aporte del sector turismo a la generación de empleo.....	214
4.4	EL SECTOR HOTELERO .....	218
4.4.1	El sector hotelero en España.....	222
4.4.1.1	Clasificación de Hoteles.....	223
4.4.1.2	Crecimiento y distribución de Hoteles.....	225
4.4.1.3	Número de Hoteles por Comunidades Autónomas .....	226

4.4.1.4	Desempeño del sector hotelero.....	229
4.4.1.5	Grado de ocupación por categorías.....	233
4.5	LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL SECTOR TURÍSTICO.....	234
4.6	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	241
4.6.1	Visión holística de la organización .....	243
4.6.2	Gestión por Competencias .....	244
4.6.3	Aprendizaje Continuo.....	244
4.6.4	Infraestructura Técnica de las TI.....	245
4.6.5	Transferencia de Conocimiento .....	247
4.6.6	Desempeño Organizativo.....	249
4.7	MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	250
	<b>CAPÍTULO 5 RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPIRICO.....</b>	<b>258</b>
5.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	258
5.2	ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.....	259
5.2.1	Evaluación de la Escala de medida de la Visión Holística de la Organización .....	259
5.2.2	Evaluación de la Escala de Medida de la Gestión Competencias..	266
5.2.3	Evaluación de la Escala de Medida de Aprendizaje continuo .....	272
5.2.4	Evaluación de la Escala de Medida de Infraestructura de las TI ..	279

5.2.5	Evaluación de la Escala de Medida de Transferencia de Conocimiento .....	287
5.2.6	Evaluación de la Escala de Medida de Desempeño Organizativo .....	296
5.3	CONTRASTE DE HIPÓTESIS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES .....	300
5.3.1	Primera Hipótesis: Estudio de la Relación entre Visión Holística de la Organización y la Transferencia de Conocimiento .....	301
5.3.1.1	Ajuste global del modelo .....	301
5.3.1.2	Ajuste del modelo de medida .....	302
5.3.1.3	Ajuste del modelo estructural.....	304
5.3.2	Segunda Hipótesis: Estudio de la Relación entre la Gestión por Competencias y la Transferencia de Conocimiento .....	305
5.3.2.1	Ajuste global del modelo .....	306
5.3.2.2	Ajuste del modelo de medida .....	306
5.3.2.3	Ajuste del modelo estructural.....	308
5.3.3	Tercera Hipotesis: Estudio de la Relacion entre el Aprendizaje Continuo y la Transferencia de Conocimiento .....	310
5.3.3.1	Ajuste global del modelo .....	310
5.3.3.2	Ajuste del modelo de medida .....	310
5.3.3.3	Ajuste del modelo estructural.....	312
5.3.4	Cuarta Hipótesis: Estudio de la Relación entre la Infraestructura Técnica de la TI y la Transferencia de Conocimiento .....	314



5.3.4.1	Ajuste global del modelo .....	314
5.3.4.2	Ajuste del modelo de medida .....	314
5.3.4.3	Ajuste del modelo estructural.....	316
5.3.5	Quinta Hipótesis: Estudio de la Relación entre la Transferencia de Conocimiento y el Desempeño Organizativo .....	317
5.3.5.1	Ajuste global del modelo .....	318
5.3.5.2	Ajuste del modelo de medida .....	318
5.3.5.3	Ajuste del modelo estructural.....	319
5.3.6	Sexta Hipótesis: Análisis del papel mediador de la Transferencia de Conocimiento en el Desempeño Organizativo.....	321
5.3.6.1	Ajuste global del modelo .....	321
5.3.6.2	Ajuste del modelo de medida .....	322
5.3.6.3	Ajuste del modelo estructural.....	322
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS INVESTIGACIONES .....</b>		<b>327</b>
6.1	CONCLUSIONES.....	327
6.1.1	Conclusiones sobre la primera parte del trabajo.....	327
<b>Error! Marcador no definido.</b>		
6.1.2	Conclusiones sobre la segunda parte del trabajo.....	334
6.2	LIMITACIONES.....	341
6.3	FUTURAS INVESTIGACIONES.....	343

# INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Procesos de Aprendizaje y Niveles.....	42
Tabla 1.2. Síntesis de los Enfoques en Organización de Empresas .....	45
Tabla 2.1. Escuelas del Pensamiento Estratégico .....	68
Tabla 2.2. Resumen de los conceptos de recursos, capacidades y competencias ..	79
Tabla 2.3. Clasificación de Recursos.....	83
Tabla 2.4. Tareas y capacidades en el Modelo BMS .....	88
Tabla 2.5. Taxonomías del conocimiento y ejemplos .....	109
Tabla 2.6. Etapas de la gestión del conocimiento .....	117
Tabla 3.1. Características de la Transferencia de Conocimiento .....	132
Tabla 3.2. Dimensiones, elementos y factores que influyen en la transferencia de conocimiento .....	149
Tabla 3.3. Niveles de aprendizaje .....	168
Tabla 3.4. Barreras del aprendizaje organizativo.....	173
Tabla 4.1. Países con mayor cantidad de llegadas de turismo internacional (Millones).....	207
Tabla 4.2. Aporte de la industria del Turismo al PIB.....	213
Tabla 4.3. Tasa de ocupación por regiones.....	219

Tabla 4.4. Tasa de ocupación por ciudades .....	220
Tabla 4.5. Oferta por categorías 2010 .....	227
Tabla 4.6. Ingresos promedios por habitación disponible (RevPAR) .....	231
Tabla 4.7. Grado de ocupación por categorías.....	233
Tabla 4.8. Variables de uso de TIC, en el sector de servicios de alojamiento.....	239
Tabla 4.9. Bibliografía relevante para el desarrollo de los instrumentos de medición.....	241
Tabla 4.10 Medidas absolutas de ajuste .....	255
Tabla 5.1. Ficha técnica del estudio empírico.....	259
Tabla 5.2. Índices de ajuste de las dimensiones individuales .....	260
Tabla 5.3. Índices de ajuste del modelo medida de la visión holística.....	261
Tabla 5.4. Media y desviación típica de los ítems de la escala visión holística de la organización .....	261
Tabla 5.5. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida.....	262
Tabla 5.6. Índices de ajuste del modelo de medida.....	265
Tabla 5.7. Matriz de correlaciones entre dimensiones de la visión holística.....	266
Tabla 5.8. Índices de ajuste de los modelos de las dimensiones individuales .....	267
Tabla 5.9. Índices de ajuste del modelo de segundo orden.....	267
Tabla 5.10. Media y desviación típica de los ítems de la escala gestión por competencias .....	268
Tabla 5.11. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida .....	269

Tabla 5.12. Índices de ajuste del modelo de medida.....	271
Tabla 5.13. Matriz de correlaciones entre dimensiones de la gestión por competencias .....	272
Tabla 5.14. Índices de ajuste de las subdimensiones del aprendizaje continuo...	273
Tabla 5.15. Índices de ajuste del modelo de segundo orden del aprendizaje continuo .....	274
Tabla 5.16. Media y desviación típica de los ítems de la escala aprendizaje continuo .....	274
Tabla 5.17. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida .....	275
Tabla 5.18. Índices de ajuste del modelo de medida.....	277
Tabla 5.19. Matriz de correlaciones entre dimensiones del aprendizaje .....	278
Tabla 5.20. Índices de ajuste de las dimensiones de la infraestructura técnica de las TI .....	280
Tabla 5.21. Índices de ajuste del modelo medida de la infraestructura técnica en TI .....	281
Tabla 5.22. Media y desviación típica de los ítems de la escala infraestructura técnica de las TI.....	281
Tabla 5.23. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida .....	284
Tabla 5.24. Índices de ajuste del modelo de medida.....	286
Tabla 5.25. Matriz de correlaciones entre dimensiones de la infraestructura técnica de las TI.....	287
Tabla 5.26. Índices de ajuste de los modelos de las dimensiones individuales para la transferencia de conocimiento.....	288

Tabla 5.28. Media y desviación típica de los ítems de la escala transferencia de conocimiento .....	289
Tabla 5.29. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida .....	292
Tabla 5.30. Índices de ajuste del modelo de medida.....	295
Tabla 5.31. Matriz de correlaciones entre dimensiones de la transferencia de conocimiento .....	296
Tabla 5.32. Media y desviación típica de los ítems de la escala desempeño organizativo.....	297
Tabla 5.33. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida .....	298
Tabla 5.34. Índices de ajuste del modelo de medida.....	299
Tabla 5.35. Índices del ajuste global del modelo .....	302
Tabla 5.36. Parámetros estimados en el modelo de medida .....	303
Tabla 5.37. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis.....	304
Tabla 5.38. Índices del ajuste global del modelo .....	306
Tabla 5.39. Parámetros estimados en el modelo de medida .....	307
Tabla 5.40. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis.....	308
Tabla 5.41. Índices del ajuste global del modelo .....	310
Tabla 5.42. Parámetros estimados en el modelo exógeno y endógeno .....	311
Tabla 5.43. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la tercera hipótesis .....	312

Tabla 5.44. Índices del ajuste global del modelo .....	314
Tabla 5.45. Parámetros estimados en el modelo exógeno y endógeno .....	315
Tabla 5.46. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la cuarta hipótesis .....	316
Tabla 5.47. Índices del ajuste global del modelo .....	318
Tabla 5.48. Parámetros estimados en el modelo exógeno y endógeno .....	319
Tabla 5.49. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la quinta hipótesis .....	320
Tabla 5.50. Índices del ajuste global del modelo .....	322
Tabla 5.51. Parámetros estimados e índices de fiabilidad en los modelos estructurales de la sexta hipótesis.....	323
Tabla 5.52. Efecto directo e indirecto de las variables antecedentes sobre el desempeño organizativo .....	323

# INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Enfoques en Organización de Empresas.....	9
Figura 2.1. Estructura del Modelo BMS.....	63
Figura 2.2. Flujos de información y conocimiento .....	77
Figura 2.3. Jerarquía de Capacidades y Competencias .....	92
Figura 2.4. Propuesta de Modelo Dinámico de gestión.....	96
Figura 3.1. Espiral de creación del conocimiento organizativo .....	124
Figura 3.2. Proceso de transferencia interna de conocimiento .....	140
Figura 3.3. Proceso de Gestión de Recursos Humanos Basada Competencias ...	166
Figura 3.4. Aprendizaje organizativo como un proceso dinámico .....	170
Figura 3.5. Marco Conceptual para la Gestión del Aprendizaje .....	171
Figura 3.6. Propuesta de modelo dinámico de gestión.....	183
Figura 3.7. Modelo Teórico .....	197
Figura 4.1. Crecimiento del turismo entre los años de 1950 y el 2005 .....	202
Figura 4.2. Crecimiento de llegadas internacionales de turismo (Millones) .....	203
Figura 4.3. Llegadas internacionales por regiones entre 2005 y 2010.....	204
Figura 4.4. Participación porcentual por regiones entre 2005 y 2010.....	205
Figura 4.5. Participación por regiones 2010 .....	206

Figura 4.6. Llegadas de turismo internacional.....	208
Figura 4.7. Evolución del ITCT – España .....	209
Figura 4.8. Aporte porcentual del Turismo al PIB .....	211
Figura 4.9. Contribución del Turismo al PIB.....	212
Figura 4.10. Turismo Receptor Vs. otros componentes del Turismo.....	214
Figura 4.11. Empleo en el sector Turismo por ramas de actividad .....	215
Figura 4.12. Relación asalariados Vs. cuenta propia.....	216
Figura 4.13. Afiliados en el sector turístico por ramas de actividad .....	217
Figura 4.14. Relación porcentual del Sector Hotelero Español dentro de la Unión Europea .....	222
Figura 4.15. Número de plazas en España dentro de la Unión Europea .....	223
Figura 4.16. Crecimiento del número de Hoteles.....	225
Figura 4.17. Hoteles por Comunidades Autónomas en el 2009.....	226
Figura 4.18. Hoteles por Categoría en el 2010.....	227
Figura 4.19. Porcentaje de Hoteles y Plazas - 2010 .....	228
Figura 4.20. Tasa Media Diaria (ADR) por categorías de Hoteles 2010 .....	230
Figura 4.21. Tasa Media Diaria (ADR).....	231
Figura 4.22. Ingresos promedios por habitación disponible (RevPAR).....	232
Figura 4.23. Tecnologías con mayor impacto en el 2009.....	240
Figura 4.24 Diagrama general de relaciones causales.....	201



Figura 5.1. Parámetros de la primera hipótesis .....	241
Figura 5.2. Parámetros de la segunda hipótesis .....	244
Figura 5.3. Parámetros de la tercera hipótesis.....	313
Figura 5.4. Parámetros de la cuarta hipótesis.....	317
Figura 5.5. Parámetros de la quinta hipótesis .....	320
Figura 5.6. Contraste de hipótesis del modelo completo.....	325