

**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION PARA LA GESTION DEL
CONOCIMIENTO EN EL SECTOR HOTELERO DE ALTA CALIDAD EN BOGOTA**

Presentado por:

JONATHAN POLANCO BOTELLO

Código: 0104171

Diplomado Alta Gerencia

Docente:

LUIS E. CORREA B.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
COLOMBIA
ENERO 2016**

Contenido

1. Introducción.....	3
2. Contexto económico y político del sector hotelero en Bogotá.....	4
3. Gestión del conocimiento en el sector hotelero.....	5
4. Áreas del conocimiento asociados al sector hotelero	7
5. Fuentes de conocimiento en un hotel	8
6. Etapas de gestión del conocimiento en el sector hotelero	11
6.1 La creación del conocimiento	12
6.2 La transmisión del conocimiento	12
6.3 Almacenamiento del Conocimiento.....	12
6.4 La aplicación del conocimiento.....	13
7. Conclusiones.....	13
Referencias.....	15

1. Introducción

En la actualidad el sector turístico en Colombia ha alcanzado niveles importantes dentro de la economía nacional como resultado de diversas estrategias y políticas adoptadas por el gobierno, entre las cuales se resalta la inversión en infraestructura vial, incremento de programas de promoción del turismo a nivel nacional e internacional, apertura de mercados como consecuencia de los tratados de libre comercio con diferentes países, y los esfuerzos por conseguir un tratado de paz para el fin del conflicto armado interno. A partir de allí este sector de la economía ha enfrentado grandes retos y para ello se han tenido que fortalecer las estrategias organizacionales en el ámbito hotelero, y más específicamente en la capital de la república donde se concentra una gran parte del turismo corriente y comercial del país. Estas organizaciones, como cualquier otra, deben ajustar su direccionamiento estratégico hacia el cliente, y en esa medida se deben hacer esfuerzos por mejorar los procesos internos y externos que se desarrollan en estas corporaciones, para lo cual, es de vital importancia enfatizar en la gestión del conocimiento, como herramienta para potenciar el rendimiento de los colaboradores y para generar ventajas a nivel de competitividad, innovación y calidad que les permitan a estas empresas ser productivas y sostenibles en el tiempo.

A partir de lo anterior, este ensayo busca identificar factores de importancia en materia de capacitación en gestión del conocimiento para los individuos que hacen parte de los hoteles que buscan brindar servicio de alta calidad, y como estos conceptos favorecen los procesos que se ejecuta en dichas organizaciones. Es claro que es necesario fomentar el conocimiento entre todos los individuos que hacen parte de este sector económico y cómo la importancia del turismo es fundamental para el desarrollo de la nación, basados en los valores sociales, culturales, políticos y económicos que representan. “En Colombia el turismo ha sido un sector de la economía muy importante porque reconocemos en él uno de los principales generadores de progreso, desarrollo y empleo. Esta industria ha venido creciendo sustancialmente, convirtiéndose en la tercera exportadora y captadora de divisas. Enfocado como una actividad sostenible, es un medio invaluable para mejorar las oportunidades de desarrollo e ingresos de las poblaciones locales, al mismo tiempo que pone en valor la riqueza cultural, natural y social del país”. (País, 2012)

2. Contexto económico y político del sector hotelero en Bogotá.

El sector hotelero está asociado directamente a la dinámica del turismo en un país o región y teniendo en cuenta esto, esta industria debe evolucionar permanentemente bajo parámetros de innovación, tecnología, competitividad y calidad, entre otros, con el fin de brindar los beneficios a nivel económico, social y cultural a un entorno determinado, entendiendo que a partir de allí se genera gran cantidad de empleos e ingresos en diferentes áreas de la economía. La Organización Mundial de Turismo (OMT) estima que el turismo representa cerca del 5% del PIB mundial, además de contribuir entre el 6% y 7% del número total de puestos de trabajo (directo e indirecto) en el planeta. (UNCTAD, 2013).

Como respuesta al incremento del turismo no solo para Bogotá, sino a nivel nacional se deben generar los espacios para que en todos los niveles de las organizaciones hoteleras se fundamenten los conceptos que potencien este sector como un elemento clave en la consecución de desarrollo económico y social sostenible a largo plazo, y esto se logra a partir de la gestión del conocimiento como herramienta para identificar los conceptos que fortalezca la participación activa de los colaboradores en los procesos de la organización. Sin embargo, para entender la relevancia de este sector en la economía nacional, se debe tener en consideración que el plan sectorial del turismo y por ende el hotelero, hacen parte del Plan Nacional de Desarrollo de la nación mediante la Ley 300 de 1996, la cual se define como políticas públicas, que buscan servir de orientación en las distintas zonas del país para la toma de decisiones en materia de turismo y buscando el mejoramiento del producto y la promoción nacional e internacional para la captación de más clientes con mayor capacidad de pago, lo cual beneficia en mayor medida los hoteles que ofrecen servicios de alta calidad y muchos de los cuales se concentran en Bogotá. (Gobierno, 1996)

Contextualizando con base en el anterior párrafo, Bogotá como la ciudad capital del país, se ha convertido en pieza fundamental para el desarrollo del turismo nacional, como resultado de la oferta de mercado que brinda en materia de negocios, cultura, diversidad, recreación y ocio, entre otros, siendo necesaria la intervención de las autoridades distritales para impulsar de forma efectiva el sector turístico y hotelero de la ciudad. A partir de allí se fundamenta la elaboración del presente ensayo, teniendo en cuenta que los individuos que hacen parte de las empresas hoteleras en Bogotá deben considerar de forma permanente la capacitación en gestión del conocimiento de sus integrantes, como respuesta a los retos y evolución del sector hotelero y como estrategia para

dar cumplimiento a las políticas de turismo establecidas por el gobierno nacional y distrital. Es claro que los colaboradores de estas organizaciones deben extender su conocimiento más allá del ámbito profesional que los representa, y se deben generar espacios de capacitación en gestión del conocimiento para fortalecer los procesos que se desarrollan en los hoteles, más aún, aquellos que prestan servicios de alta calidad, y los cuales se encuentran ubicados en la ciudad capital.

3. Gestión del conocimiento en el sector hotelero

Para comprender la importancia de la gestión del conocimiento en el sector hotelero, es conveniente saber que varias investigaciones han identificado la valoración económica del conocimiento como una herramienta que proporciona al menos el 50% del precio de un producto o servicio, es así, cómo estas organizaciones deben alinearse para poder afrontar los requerimientos que demandan tanto el cliente interno como el externo y cómo responder a las tendencias de la sociedad del conocimiento, como consecuencia del incremento de las áreas de investigación, la fragmentación de los saberes que se enmarcan en las funciones de los colaboradores de cualquier organización y la creciente globalización (LEIPZIG, 2015) .

Para un hotel es fundamental identificar todos los factores que se enmarcan en el servicio al cliente, y a partir de allí las estrategias organizacionales se establecen para afrontar la demanda de satisfacción exigida por el cliente. Para ello es conveniente tener en cuenta que la gestión del conocimiento hace especial énfasis en las oportunidades y riesgos que se desprenden del proceso de búsqueda de la más alta calidad del servicio, y el cual debe estar estructurado mediante una cadena de conocimiento que le permita minimizar riesgos en materia de atención al cliente. En la figura No 1 se puede hacer un análisis básico ajustado al sector hotelero y el cual debe ser valorado como herramienta en la generación de conocimiento a partir de la experiencia de los colaboradores de la organización. Por otra parte, el análisis del entorno del sector hotelero obliga a la implementación de estrategias efectivas que favorezcan los procesos tendientes a afrontar la competitividad del mercado y esto solo se puede lograr bajo parámetros establecidos en la gestión del conocimiento que se adquiere dentro de los procesos de autoevaluación de los procesos y áreas de la organización hotelera.

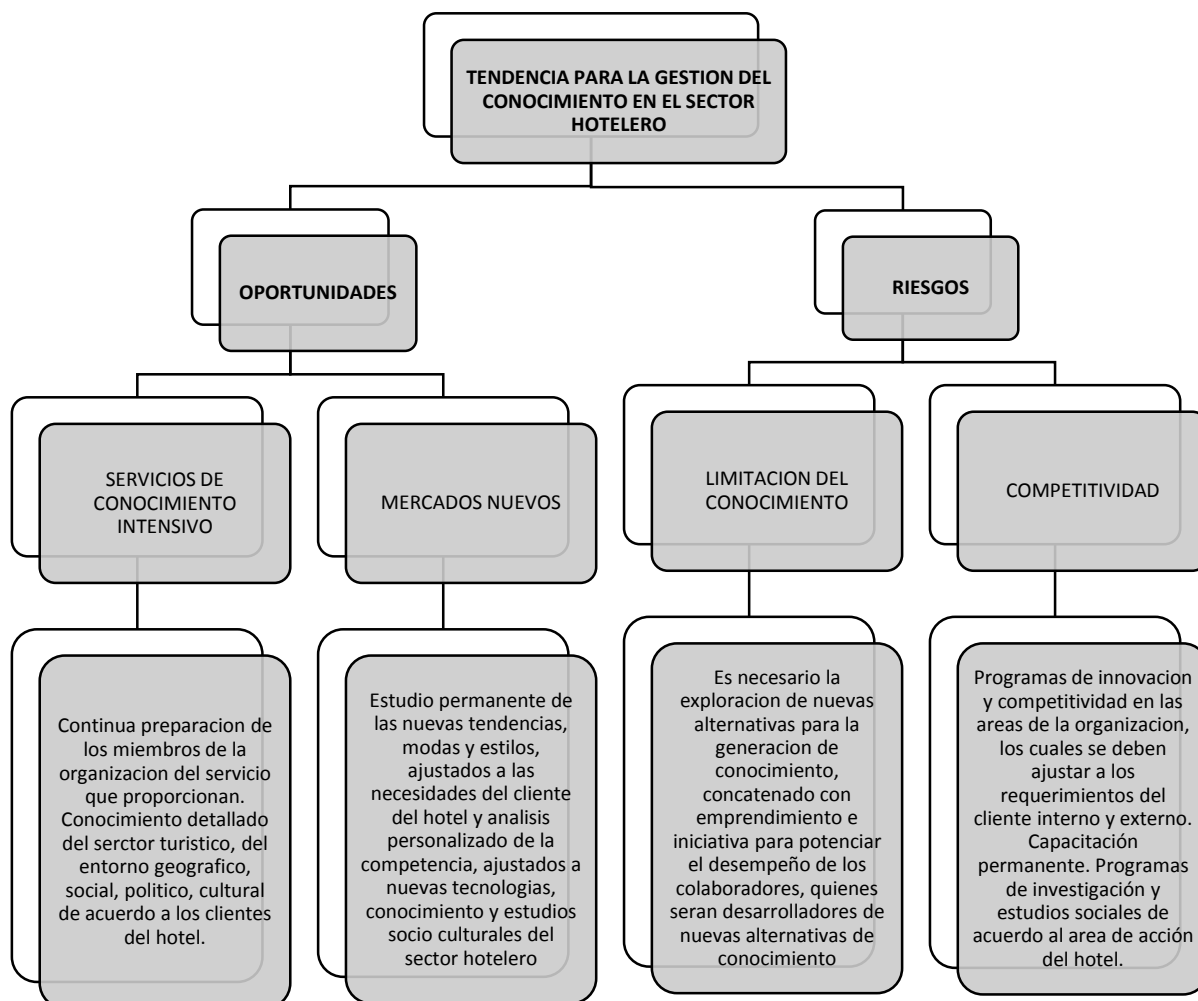


Figura 1. Tendencias para la gestión del conocimiento en el sector hotelero. (LEIPZIG, 2015). Elaboración propia

Haciendo especial énfasis en las tendencias para la gestión del conocimiento, se debe considerar la visión que se debe tener de este tipo de herramienta, como una oportunidad para estar al día con la dinámica del mercado, entendiendo que algunos de los principales objetivos de la gestión del conocimiento esta en potenciar de forma efectiva los recursos intelectuales que se generan dentro de los procesos de la organización hotelera, siendo importante que la cultura empresarial este enfocada en esa dirección, consiguiendo así, aumentar el valor del servicio prestado y generando un capital importante de tipo intelectual, el cual será desarrollado por los miembros de la corporación. Así se responde en primera medida al porqué de la importancia de la gestión del conocimiento en el sector hotelero, desde la óptica organizacional y como se busca

mejorar el rendimiento de los trabajadores, la generación de conocimiento y las competencias y habilidades de todos los miembros que laboran en un hotel.

4. Áreas del conocimiento asociados al sector hotelero

Analizando la importancia de la gestión del conocimiento para todos los componentes de una organización hotelera, se encuentra que es necesario identificar las metas del conocimiento que se quieren alcanzar como resultado de este proceso, mencionando entre ellas metas tecnológicas, metas en innovación, metas en competitividad, metas en comunicación efectiva, metas en optimización de procesos. En esa medida se puede considerar de vital importancia la vinculación de cada uno de los miembros de la organización en la generación de conocimiento, para abarcar la mayor cantidad de áreas asociadas a la administración de un hotel, facilitando la elaboración de los planes de mejora dentro del mismo.

Se considera que los individuos que hacen parte de un hotel son idóneos en diversas profesiones, lo que les da herramientas y diferentes puntos de vista los cuales pueden favorecer la gestión del conocimiento en procura de mejorar la calidad en el servicio prestado. Teniendo en cuenta lo anterior se mencionan áreas del conocimiento que deben ser relacionados dentro de los procesos de gestión del conocimiento en concordancia con la preparación académica de los miembros del hotel, entre las cuales se podrían mencionar aquellos saberes que deben retomarse por medio de jornadas de capacitación y preparación para todo el personal del hotel, y las cuales tienen como fin afianzar los conocimientos en un ámbito específico para la generación de ideas que pueden hacer parte del direccionamiento estratégico de la organización y los cuales deberían cumplir con las características del pensamiento complejo que buscan identificar el comportamiento del movimiento del mercado en su proyección futura, abarcando la mayor cantidad de posibilidades para que se cumplan los objetivos de la gestión del conocimiento. Ver Figura 2

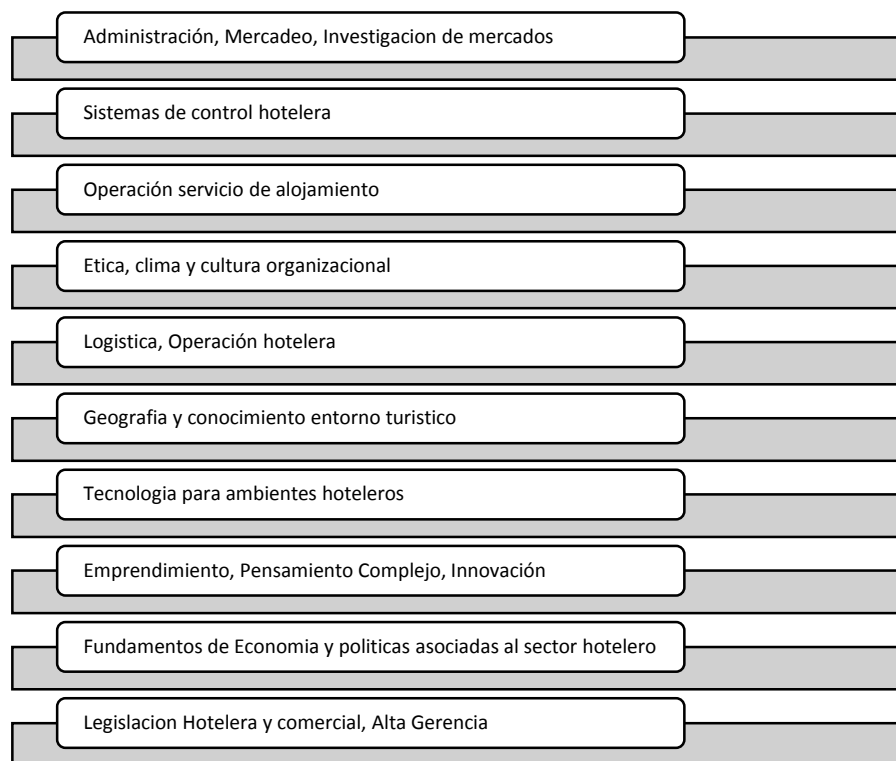


Figura 2. Propuesta áreas del conocimiento asociados al sector hotelero. Elaboración propia

La figura anterior nos plantea una serie de posibilidades sobre las cuales los miembros de un hotel pueden hacer su aporte dentro de la generación de conocimiento, como respuesta a la búsqueda de mejora en los procesos tendientes a fortalecer el servicio prestado y el cual estará asociado directamente con las políticas de calidad de la organización. Siendo esta una propuesta, está supeditada a la incorporación de nuevos saberes que pueden servir dentro del proceso de gestión del conocimiento en el sector hotelero en establecimientos que prestan servicio de alta calidad y los cuales se asumen, cuentan, con personal de las más altas calidades personales y profesionales, favoreciendo la introducción de nuevas estrategias para el aseguramiento de la actividad comercial desarrollada.

5. Fuentes de conocimiento en un hotel

Una vez identificas algunas de las áreas del conocimiento sobre la cual se estructuran los procesos internos y externos de una organización hotelera, es importante orientar a los

colaboradores en el sentido que son ellos quienes pueden explotar su experiencia en los distintos departamentos donde laboran, favoreciendo así, el proceso de creación de conocimiento para la generación de valor y calidad en los servicios prestados al cliente. En esa medida, se deduce que la gestión del conocimiento empieza en las actividades rutinarias que se desarrollan en el hotel, en las cuales se está en contacto directo con el cliente, con los proveedores, con el cliente interno, con los inversionistas y con todos los individuos que integran en general las operaciones de la entidad y partir de allí se relaciona la Cuadro No 1, en la cual se presentan las principales fuentes de conocimiento sobre los clientes, departamentos, proveedores, etc., en las organizaciones hoteleras y que tipo de conocimiento es creado.

Departamento	Conocimiento Generado
Recepción	Datos generales - empresa, forma de reserva, forma de pago; Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños.; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Datos de consumo en el hotel. Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Botones	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Personalidad y estilo.
Conserjería	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Personalidad y estilo; Hábitos de ocio (restaurantes, espectáculos, compras, paseos etc.); Control de solicitudes y quejas.
Telefonía	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Personalidad y estilo; Hábitos de ocio (restaurantes, espectáculos, compras, paseos etc.); Control de solicitudes y quejas.
Seguridad	Hábitos de los huéspedes y clientes. Personalidad y estilo; Control e solicitudes y quejas.
Animación	Hábitos de los huéspedes.; Preferencias - actividades, horarios. Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Camarera de Pisos	Preferencias - ítems consumidos del minibar y ammenities; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Lavandería	Preferencias - ítems solicitados y forma de hacer.
Resturante	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias en el consumo alimenticio; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Bar	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias en el consumo alimenticio; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.

Room Service	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias en el consumo alimenticio; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Cocina	Preferencias en el consumo alimenticio.
Eventos	Datos generales - empresa, forma de reserva, forma de pago; Datos de la empresa - tipos de eventos, frecuencia, tipos de clientes; Preferencias - composición del ambiente, utilización de audio-visuales y tecnología; Hábitos de consumo alimenticio - banquetes, coffees, servicio de sala; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Marketing	Conocimiento de los principales mercados ; Control de la competencia; Personalidad y estilo de los clientes de la cadena
Ventas	Conocimiento de los principales mercados y empresas clientes; Potencial de consumo; Tipo de consumo, frecuencia y precios; Contacto directo con el reservante. Control de solicitudes y quejas.
Reservas	Datos generales - forma de reserva, forma de pago; Conocimiento de los principales mercados y empresas clientes; Contacto directo con huéspedes y con el reservante; Preferencias - habitación, servicios especiales; Hábitos de reservas - antelación, forma de comunicación; Tipo de consumo; Control de solicitudes y quejas.
TI	Hábitos de utilización de huéspedes y clientes de eventos; Control de solicitudes y quejas.
Cuentas a pagar	Contacto con empresas suministradoras; Contacto con tendencias económicas – subida de precios, falta de productos en el mercado; Contacto con las novedades existentes en las industrias de apoyo a la hotelería
Cuentas a recibir	Contacto con la empresa proveedora; Control de solicitudes y quejas; Hábitos de pago - días, forma; Hábitos de consumo en el hotel.
Almacén	Hábitos alimenticios de los clientes; Productos más y menos vendibles, incluso de acuerdo con la época del año; Control de costes operacionales; Control del desperdicio
Supervisión Financiera	Contacto con las tendencias económicas globales; Contacto con los inversores – mensuración del índice de satisfacción; Contacto con otras industrias a través de los inversores.

Cuadro No 1. Fuentes del conocimiento en una organización hotelera. (Haro, Gonvalces, Rastrollo, & Savi, 2014)

Una vez identificadas algunas de las fuentes que nos pueden dar recursos para la gestión del conocimiento en un hotel, se puede generar una idea clara de la importancia que tienen los colaboradores en esta actividad, y las ventajas y beneficios que puede traer la generación de conocimiento a partir de la participación efectiva de cada miembro del hotel, dentro del desarrollo de sus actividades rutinarias. En esa medida es necesario que la gerencia en cada nivel de la organización establezca procesos para la consolidación del conocimiento a partir de los

colaboradores que sean capaces de identificar problemas, ideas nuevas, y sean capaces de argumentarla y discutirlos sin temores, estimulando así, los procesos de creatividad, innovación y competitividad los cuales serán fundamentales para la evolución del hotel dentro de su segmento de mercado y su sector económico.

6. Etapas de gestión del conocimiento en el sector hotelero

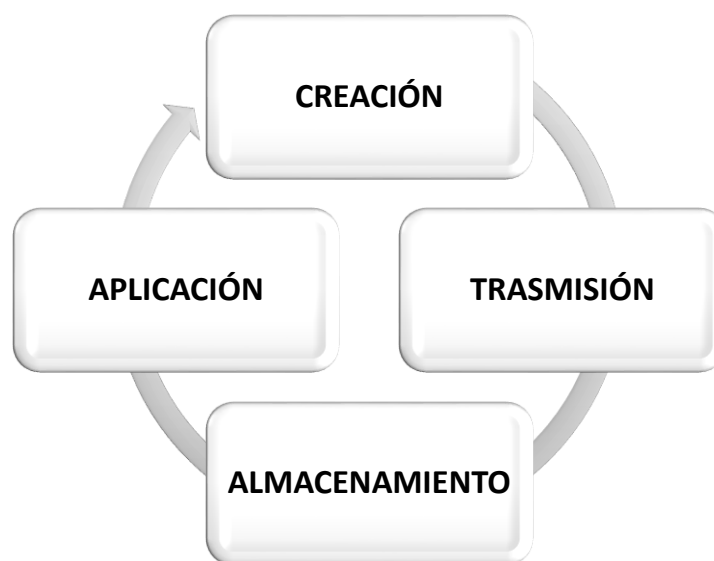


Figura 3. Etapas de gestión del conocimiento en el sector hotelero. (Haro, Gonvalces, Rastrollo, & Savi, 2014)

A partir de diversos estudios se relacionaron cuatro conceptos, como las etapas de gestión del conocimiento en el sector hotelero, en las cuales se detalla la forma en que se genera conocimiento como resultado de la acción directa de quienes hacen parte de una organización de este tipo. Entendiendo que la gestión del conocimiento debe ser una práctica común en toda organización que busque beneficios para su funcionamiento y ventajas competitivas en el mercado se establecen cuatro etapas las cuales se relacionan bibliográficamente en este ensayo, para así establecer una posición frente a la importancia de capacitar a los miembros de una hotel de alta calidad en la gestión del conocimiento para la búsqueda de nuevas ideas que favorezcan la labor comercial de la organización en los mercados cada vez más dinámicos y globalizados a nivel local, nacional.

6.1 La creación del conocimiento

La creación de conocimiento ocurre a través del aprendizaje organizacional. (Gjelsvik, 2002). Una organización que aprende es mucho más capaz de crear nuevos conocimientos que una que todavía no aprendió a aprender. La creación también involucra identificación de los procesos organizacionales y sus centros de conocimiento asociados (departamentos) y la identificación de conocimientos individuales de los empleados para evaluar el conocimiento ya existente en la organización y los conocimientos todavía necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. (Cooper, 2005).

6.2 La transmisión del conocimiento

Según un análisis Delphi realizado por los investigadores (Scholl, 2004) la etapa más estudiada de la Gestión del Conocimiento es la transmisión o transferencia del conocimiento. Cuando se habla de flujos de conocimiento, se trata desde la mera aclaración de dudas entre empleados hasta la obtención de conocimiento valioso tras la adquisición de otra empresa o la difusión de productos, procesos y servicios. La transferencia formal de conocimiento implica en una acción organizada deliberadamente y prevista con antelación para realizar la transmisión del conocimiento (García Almeida, 2004).

6.3 Almacenamiento del Conocimiento

Gran parte de los intereses en la gestión del conocimiento surgen de la falta de información de las organizaciones acerca de dónde está almacenado su conocimiento, por lo tanto, tienen dificultades para aplicarlo. En el repositorio del conocimiento están almacenadas las experiencias pasadas (exitosas o no) permitiendo el aprendizaje e impidiendo que los mismos errores ocurran nuevamente. Además, almacena un conglomerado de conocimientos colectivos e información permitiendo que la organización los utilice siempre que necesario. (Davenport & Prusak, 2001)

6.4 La aplicación del conocimiento

Cuando los empleados tienen acceso al conocimiento necesario y lo aplican en sus situaciones cotidianas, mejor será la toma de decisiones y la resolución de los problemas será más eficaz (Yang & Wan, 2004). Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento debe estimular la acción a través de la distribución del conocimiento donde sea necesario y a través del conocimiento de la manera como las personas utilizan dicho conocimiento, mejorando la memoria organizacional (Smith, McKeen, & Singh, 2006).

Teniendo en cuenta las etapas de la gestión del conocimiento en el sector hotelero, se puede estructurar la idea de la necesidad de emplear programas de capacitación, enfocada a familiarizar a los individuos que laboran en hoteles de alta calidad para que hagan su aporte a la organización en materia de generación de conocimiento y en esa medida, se establezca espacios de participación que favorezcan la consolidación de la cultura organizacional y el desarrollo de nuevas estrategias encaminadas a mejorar el rendimiento del hotel en todos las áreas que lo componen.

7. Conclusiones

Las grandes cadenas hoteleras se identifican con los principios de calidad y a partir de allí entienden que la gestión del conocimiento les permite actuar de la forma más inteligente posible buscando asegurar su sostenimiento y éxito en el tiempo. Sin embargo, se hace necesario establecer los espacios para infundir en los miembros de la organización la conveniencia del desarrollo de nuevas ideas, ya que son ellos, los llamados a participar activamente en los procesos de generación de conocimiento, a partir de la experiencia adquirida durante su labor profesional, buscando optimizar el uso de los recursos bajo su disposición y garantizar su renovación en el tiempo. A pesar de ello se puede decir que en el ámbito hotelero no se han enfatizado estos conceptos de forma puntual y es allí donde este documento toma importancia para desarrollar un efecto motivar en los lectores que puedan ser parte de una organización hotelera, en la generación de conocimiento enfocado al mejoramiento continuo de la organización.

Así mismo, es claro que Bogotá como la capital de Colombia, es parte fundamental para el desarrollo de conocimiento que puede extenderse al resto de ciudades en materia de desarrollo hotelero, y es por ello que la gerencia de estas organizaciones debe garantizar el establecimiento de espacios para que los colaboradores en cualquier nivel pueden efectuar un proceso efectivo de generación de conocimiento a partir de la labor particular que desarrollan. Es así, como la importancia de la capacitación en materia de gestión del conocimiento en hoteles de alta calidad es un factor diferenciador, que potencia las estrategias de competitividad, innovación y desarrollo de los hoteles, particularmente en Bogotá, y bajo la estructura propuesta en este ensayo se puede visualizar como cada área de la organización puede ser fundamental a la hora de hacer un aporte que genere nuevas políticas en el hotel para alcanzar los niveles de calidad deseados tanto por el cliente externo, como por el interno.

En los hoteles sin importar su nivel, se deben establecer procesos detallados para la generación de conocimiento que favorezca el rendimiento de los individuos y sus procesos. En esa medida, se puede mencionar que es responsabilidad de la gerencia fomentar la capacitación, no solo en áreas específicas relacionadas con la labor del trabajador, sino en áreas como la gestión del conocimiento y este documento puede ser un punto de partida para identificar la importancia de implementar un programa serio de tanques de pensamiento que distribuya la carga de investigación de la organización y potencia el desarrollo intelectual de los colaboradores.

Referencias

- Cooper, C. (2005). *Knowledge management and tourism. Annals of Tourism Research*. V33 (1): pp. 47-64.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- García Almeida, D. (2004). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Gjelsvik, M. (2002). *Hotel as learning arenas. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. v2(1): PP. 31-48.
- Gobierno. (1996). *Ley 300 de 1996*. Bogotá: Diario Oficial Congreso de la República de Colombia.
- Haro, C. S., Gonvalces, J. M., Rastrollo, M. A., & Savi, T. (2014). Las Etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas Relacionadas a las cadenas hoteleras. *Rosa dos Ventos*, 34-51.
- LEIPZIG. (18 de Diciembre de 2015). *Gestión del Conocimiento*. Obtenido de <http://www.zv.uni-leipzig.de/>
- País, E. (27 de Septiembre de 2012). *El País.com.co*. Obtenido de Turismo en Colombia ha tenido grandes avances: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/turismo-colombia-ha-tenido-grandes-avances-sergio-diaz-granados>
- Scholl, W. (2004). *The future of knowledge management: an international Delphi study. Journal of Knowledge Management*. V8(2): pp. 19-35.
- Smith, H., McKeen, J., & Singh, S. (2006). *Making knowledge work: five principles for action-oriented knowledge management. Knowledge Management Research & Practice*. V4: pp. 116-124.
- UNCTAD. (2013). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. *Turismo sostenible: contribución del turismo al crecimiento económico y al desarrollo sostenible* (pág. 22). Ginebra: Junta de Comercio y Desarrollo Naciones Unidas.

Yang, J., & Wan, C. (2004). *Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. Tourism Management*. V25: pp. 593-601.