



## La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión

### Knowledge management in hotel chains: a review

**José Manoel Gonçalves Gândara**

Universidade Federal do Paraná, Departamento de Turismo, Mestrado/Doutorado em Geografia, Rua XV de Novembro, 1299 - Centro, Curitiba - PR, 80060-000, Brasil, jmggandara@yahoo.com.br

**Carolina Sass de Haro**

Universidade Positivo, R. Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300 - Cidade Industrial, Curitiba - PR, 81280-330, Brasil, carolina@mapie.com.br

**Maria Ángeles Rastrollo Horrillo**

Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento Economía y Administración de Empresas, Bulevar Louis Pasteur, 0, 29010 Málaga, Espanha, marh@uma.es

**Tiago Savi Mondo**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Grupo de Estudos e Pesquisas de Marketing GEPEM da UDESC e Núcleo de Estudos em Hospitalidade do IFSC, Av. Mauro Ramos, 950 - Centro, Florianópolis - SC, 88020-300, Brasil, tiago.mondo@ifsc.edu.br

#### Resumen

La gestión del conocimiento busca hacer con que la organización actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito, además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación. El objetivo de esta investigación es discutir los principales conceptos relacionados al conocimiento, a su gestión y su aplicación en las cadenas hoteleras. Se realizó una investigación exploratoria y revisión bibliográfica. Se presentan las principales definiciones de la gestión del conocimiento, los principales modelos y el uso de la gestión del conocimiento en las cadenas hoteleras. Como principales resultados se identificó que una cadena hotelera que desee ser exitosa en su operación y gestión debe buscar poseer conocimientos institucionales, acerca del mercado, conocimientos del perfil de sus clientes, proveedores, competidores y stakeholders.

**Palabras clave:** turismo, hotelería, gestión del conocimiento, cadenas hoteleras.

#### Abstract

Knowledge management seeks to make the organization operates the smartest way possible to ensure its viability and success, as well as using the most resources and ensure its constant renewal. The objective of this research is to discuss the main concepts related to knowledge management and its application in chains. We conducted a literature review and exploratory research. We present the main definitions of knowledge management, the main models and the use of knowledge management in chains. It was identified that a hotel chain that wants to be successful in its operation and management should seek to possess institutional knowledge on the market, knowing the profile of customers, suppliers, competitors and stakeholders.

**Keywords:** tourism, hospitality, knowledge management, hotel chains.

#### 1. Introducción

La sociedad del conocimiento es una realidad y presenta cambios importantes en la estructura previamente conocida. Dichos cambios fueron impulsados por la globalización, la internacionalización de las empresas, la abundancia de productos y servicios, la conectividad global a través de tecnologías de información y comunicación, apenas por citar algunos ejemplos. En el sector turístico no es diferente. En realidad, el sector es uno de los más afectados por esta nueva estructura dada su naturaleza internacional, por ser pionero en la utilización de Internet, comercio electrónico y nuevas tecnologías de información y comunicación en general (Martín Rojo, 2001).

La industria hotelera hace parte de la actividad turística como uno de sus principales ejes. A medida que esta industria entra en su fase más madura, el ambiente en que opera es más complejo y competitivo lo que obliga a las cadenas hoteleras a adaptarse al entorno y elegir estrategias correctas para su supervivencia y crecimiento a largo plazo (Martorell, 2002).

De manera objetiva, el principal reto de la gestión del conocimiento es hacer con que la organización actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito, además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación. La GC tiene su enfoque en el conocimiento, en su gestión sistemática, en la explicitación y construcción del conocimiento, en su renovación y en su constante aplicación (Wiig, 1997).

La gestión del conocimiento es ampliamente estudiada desde los años 90 y posee un cuerpo teórico significativo en las diversas ciencias. Sin embargo, puede ser considerada muy incipiente en relación a la actividad turística. Algunos autores consideran que la investigación de la GC en turismo es limitada, inconclusa, descriptiva y enfocada en anécdotas y casos únicos (Hallin & Marnburg, 2007).

Analizando las características de las cadenas hoteleras se puede decir con seguridad que la industria hotelera es una industria basada en el conocimiento y por lo tanto la GC es



una herramienta fundamental para el crecimiento y para el alcance de la ventaja competitiva (Gjelsvik, 2002).

Esta afirmación es confirmada por García Almeida (2004) que dice que la comprensión y utilización de conocimientos existentes y puestos a prueba en la organización permiten que las cadenas afronten un proceso de expansión con la intención de apropiarse de nuevas rentas en nuevos mercados explotando el conocimiento poseído y convirtiéndolo en una posible ventaja competitiva.

Los hoteles normalmente se clasifican como empresas devotadas en diferenciar su producto de los competidores ofreciendo servicios superiores. Para alcanzar esta diferenciación, es necesario que los empleados dominen conocimiento específicos de la operación hotelera, principalmente en lo que se refiere a la relación con los clientes (Gjelsvik, 2002). El conocimiento en las operaciones hoteleras puede ser considerado como conocimiento relacionado a los clientes, productos, servicios, procesos operacionales, competidores y asociados (Yang & Wan, 2004).

El objetivo de este trabajo es discutir los principales conceptos relacionados al conocimiento, a su gestión y su aplicación en las cadenas hoteleras.

## 2. Definición de conocimiento y los tipos de conocimiento

El conocimiento es intangible, sin fronteras y dinámico. Si no es utilizado en un contexto específico en un momento específico, pierde su valor (Nonaka & Konno, 1998). El conocimiento, según el, es dinámico, personal y diferenciado de datos e información.

Davenport & Prusak (1998) definen el conocimiento como:

“Una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o base de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”.

Continuando lo expuesto anteriormente, los autores Kakabadse, Kakabadse, & Kouzmin (2003) proponen un flujo del conocimiento. Datos son observaciones de hechos sin contexto. Información es la puesta de datos en un contexto específico. Conocimiento puede ser considerado como la información puesta en utilización productiva, basada en la experiencia, comunicación e interferencias. El conocimiento aplicado, en conjunto con los valores, las creencias y la experiencia puede transformarse en sabiduría.

El conocimiento se desarrolla por medio de la experiencia y a través del tiempo, en otras palabras, algo que ya hemos hecho o que ya hemos pasado. La experiencia brinda al conocedor con una perspectiva histórica y a partir de ella se puede analizar y entender nuevas situaciones (Davenport & Prusak, 1998).

Cuanta más experiencia se tiene, más fácil será asimilar y entender nuevos conocimientos. La experiencia también genera lo que Davenport & Prusak (1998) llaman de verdad práctica, que es un cambio de ideas sobre lo que debería

sucedir en conocimiento y lo que realmente sucede. Es decir que la verdad práctica significa saber qué es lo que realmente funciona y qué es lo que no lo hace.

Polanyi (1966) fue el responsable por difundir la división más conocida del conocimiento que es el conocimiento tácito y explícito. En su definición original, el autor dice que no es posible separar las dos formas de conocimiento. Además, afirma que el conocimiento tácito está directamente conectado a la práctica y específico a determinados contextos. Es difícil de comunicar, codificar o cuantificar.

Nonaka & Konno (1998) utiliza la separación de Polanyi con alteraciones y clasifican el conocimiento en tácito y explícito.

El conocimiento explícito, según ellos, puede ser explicado en palabras, en números y puede ser compartido a través de datos, formularios, manuales y otras formas documentales. Este tipo de conocimiento puede ser transmitido prontamente entre individuos de forma sistemática y formal.

Según Auh & Menguc (2006) el conocimiento explícito puede ser considerado como un activo tangible. El conocimiento tácito es el conocimiento que no está listo para ser transferido y que es muy difícil de medir o articular. Se acumula con el pasar del tiempo y en las organizaciones normalmente está envuelto en su contexto social y cultural (Auh & Menguc, 2006). Dicho conocimiento, principalmente el relacionado con determinado contexto y envuelto en las rutinas y experiencias de una organización, suele ser único y difícil de imitar, por lo tanto, para que los competidores adquieran tales conocimientos, necesitan involucrarse en una experiencia similar.

En resumen, el conocimiento de un individuo u organización es resultado de la combinación de conocimiento explícito y tácito, sin embargo existen muchas otras clasificaciones para los tipos de conocimiento, además de explícito y tácito y tales clasificaciones varían de acuerdo con los autores.

Lo que es válido mencionar es que el conocimiento no es estático. Lo que es considerado conocimiento innovador hoy, será el conocimiento básico de mañana. Otro aspecto relevante, es que el conocimiento colectivo de una organización representa más que la suma de todas las partes de los conocimientos individuales y es esencial para retener y alimentar la salud organizacional a largo plazo. El conocimiento organizacional es el conocimiento útil, significativo y accionable retenidos en un sistema, no importando el movimiento de entrada y salida de las personas en la organización.

Figueiredo & Cardoso (2013) investigaron la asociación o dependencia relación entre los problemas de gestión de recursos humanos (HRM) y la gestión del conocimiento (KM), en particular entre las prácticas y procesos de gestión de recursos humanos GC y concluyeron que esta relación casi simbiosis entre la GRH y KM, gestión de recursos humanos debe apoyar y crear la aplicación y el desarrollo necesario de los procesos de la GC, especialmente en relación con la puesta en común de las condiciones de conocimiento.

Ahora que ya están presentados los conceptos y tipos de conocimiento, serán presentadas las generaciones de la gestión del conocimiento, tratando de su desarrollo histórico.

### 3. Las generaciones de la gestión del conocimiento y el capital intelectual

El estudio del conocimiento humano es un elemento central en filosofía y epistemología desde los griegos. Filósofos orientales como Tzu y Confucio tienen una igualmente larga y bien documentada trayectoria (Kakabadse *et al.*, 2003).

Desde que hay trabajo en el mundo, el conocimiento es gestionado. Sea un agricultor que transmitía a su hijo su sabiduría acerca de las mejores formas de plantío o la mejor época para la cosecha y dicha sabiduría era repasada de generación en generación hasta el ejecutivo de una gran multinacional que actualmente está formando un nuevo equipo de trabajo para un proyecto ambicioso y que dispone de distintas herramientas tecnológicas. Conocimiento y expertise son gestionados implícitamente siempre y desde que un trabajo es realizado (Wiig, 1997)

El estudio de la GC puede ser considerado relativamente reciente en la literatura de administración. Hay mucha relación entre GC y el Capital Intelectual. Muchas veces, la gestión del conocimiento sirve para gestionar el capital intelectual de una organización. Sveiby (1998) menciona que un término es definido por su uso, con lo cual es correcto afirmar que capital intelectual y gestión del conocimiento son términos primos.

Según el propio Sveiby (1998) la primera vez que el término capital intelectual fue utilizado fue en 1969 por Galbraith. Sin embargo, el tema empezó a ser oficialmente estudiado a partir de 1980 a través del trabajo de distintos autores - Itami, Teece, Hall, Sveiby, Onge, Sullivan, Stewart, Petrash, Edvinsson, Lev (Sullivan, 2000).

López & Criado (2002) afirman que el capital estructural es el conjunto de conocimientos que pertenecen a la empresa. Son independientes de los trabajadores y permanecen en la organización. El capital intelectual integra los activos intangibles basados en la estructura, los procesos, las innovaciones, los sistemas, la estrategia, las herramientas, las rutinas y etc.

El capital intelectual está relacionado con la calidad de las relaciones con clientes, proveedores, inversores, empleados y otros agentes (Nagano, Matheus & Merlo, 2005).

### 4. El concepto de gestión del conocimiento y los principales modelos

En esta nueva sociedad los activos intangibles y el Capital Intelectual son los más importantes y los únicos capaces de generar ventajas competitivas sustentables para las organizaciones.

Según Wiig (1999), el éxito de una empresa está pendiente de diversos factores. Algunos son influenciados y controlados por la organización y otros no. Entre dichos factores se pueden mencionar: La habilidad de entregar paradigmas de servicios por individuos, departamentos y unidades y por toda la organización; La habilidad de actuar en el tiempo adecuado; La capacidad de los empleados en entregar productos que ellos son responsables; La eficacia

del trabajo interpersonal a través de la coordinación, cooperación y colaboración; La manera con que los empleados consiguen implementar las direcciones estratégicas; La habilidad de crear, producir y entregar productos superiores y servicios que se encajen en las demandas actuales y futuras; La eficacia de la retroalimentación del grado de desempeño de los productos en los mercados y en la organización; El grado de innovación, su ocurrencia, de que manera es capturada, comunicada y aplicada; La habilidad de los individuos, equipos, unidades y la propia organización para lidiar con eventos inesperados, oportunidades y amenazas; La eficacia de las políticas y procesos de la organización.

Kakabadse *et al.* (2003) afirman que existen muchas definiciones de GC, cada una contribuyendo con ideas para esta área crucial, pero aún nebulosa. Una variedad de disciplinas influenciaron e informaron el campo de la GC – tanto en la teoría cuanto en la práctica – filosofía, ciencias sociales, ciencias empresariales, ciencia de la información, ingenierías, economía y otras.

Wiig (1997, 1999) comenta que los principales objetivos de la GC son hacer con que la organización actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito, además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación.

Una definición que parece ser aceptada por la mayoría de los investigadores de la GC es la definición propuesta por Davenport & Prusak (1998):

“La gestión del conocimiento está preocupada con la explotación y desarrollo de los recursos del conocimiento de la organización con la perspectiva de maximizar los objetivos de tal organización. El conocimiento a ser gestionado incluye tanto el conocimiento explícito/documental, cuanto el conocimiento tácito/ subjetivo...”

Por su vez, Yang & Wan (2004) resumen la GC como el proceso de coleta e identificación de información útil, la transferencia de conocimiento tácito para conocimiento explícito, el almacenamiento de conocimiento en un repositorio, la diseminación del conocimiento por toda la organización, su explotación y aplicación.

Para Cepeda, González & Leal (2004) la GC es una herramienta formal y de integración para gestionar los recursos del conocimiento tácitos y explícitos de una organización. Estos recursos incluyen las bases de datos, documentos, políticas, procesos, bien como la sabiduría y las experiencias individuales, de los grupos, de la organización y entre las organizaciones. La GC incluye el desarrollo, la implementación y la gestión de la estructura necesaria para estimular la adquisición, generación y aplicación del conocimiento.

Muchos dicen que el conocimiento no puede ser gestionado pues reside en la mente de las personas. Sin embargo, se cree que es posible gestionar los procesos del conocimiento, estimulando la creación, transmisión, almacenamiento y aplicación. O sea, hacer la GC.

Lo más importante es que el conocimiento está listo para ser utilizado a través de la GC (Boucken, 2002). Cuando el conocimiento está a mano, la velocidad operacional mejora



significativamente por eliminar la búsqueda del conocimiento necesario.

Los autores Kakabadse *et al.* (2003) hicieron una revisión de la literatura acerca de la GC y buscaron identificar la taxonomía común, encontrando 5 modelos principales de GC.

El modelo de GC basado en la filosofía busca identificar lo que compone el conocimiento y su epistemología. Este modelo está enfocado en los objetivos del conocimiento, en sus tipos y fuentes. También relaciona el conocimiento con otras nociones como creencias, justificativas, causas, dudas, y certezas. El modelo tiene sus orígenes en el diálogo socrático y cambió muy poco a través de los siglos. La importancia de este modelo ocurre principalmente en el pensamiento estratégico, en la toma de decisiones más profundas que implican directamente en la longevidad de la organización. (Kakabadse *et al.*, 2003). El modelo de GC basado en redes (networks) enfoca la necesidad de adquirir, compartir y transferir el conocimiento. Este modelo reconoce que los individuos poseen motivaciones económicas, pero también sociales y objetiva identificar que elementos facilitan las relaciones intra e intergrupales que permiten o facilitan la transferencia de conocimiento. La GC en este modelo es colaboradora con más énfasis en el trabajo en equipo. Las redes en las organizaciones están compuestas de conexiones dinámicas entre sus miembros que están comprometidos con el intercambio de conocimiento buscando generar riqueza económica. Las redes son la base para la innovación y para el excelente desempeño (Alee, 2000).

El modelo de GC basado en las comunidades de práctica es quizá uno de los modelos más antiguos y vuelve a llamar la atención. Miembros de una comunidad de práctica están conectados informalmente por los mismos intereses y utilizan las comunidades para solucionar problemas en conjunto. Este modelo presupone que no se puede separar el conocimiento de la práctica y buscan retener el conocimiento en formas “vivas” más que en bases de datos. A pesar de que son informales, necesitan del apoyo de la organización para existir. Las actuales redes sociales (Facebook, Orkut, Twitter, LinkedIn y otras) pueden ser consideradas redes sociales de conocimiento y/o comunidades de práctica. Davenport & Prusak (1998) afirman que mucho conocimiento es transmitido a través de las redes formales, informales y de las comunidades de prácticas.

El modelo cuántico de la GC dice que para lidiar con los nuevos desafíos en la toma de decisiones, nos es suficiente tener el conocimiento, sino que es necesario tener conocimiento significativo. Este tipo de conocimiento es el único que permite tener éxito en situaciones muy complejas, dinámicas y cambiantes. Este modelo está muy pendiente de la tecnología de información y de los modelos de computación cuántica. Basado en TI, proporciona recursos informáticos para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Finalmente, el modelo de GC cognitivo que cree que el conocimiento es un recurso estratégico que debe ser gestionado por la organización para generar ventaja competitiva en la sociedad actual. Este modelo surgió por la popularización del concepto del conocimiento como recurso estratégico y para el modelo cognitivo, el conocimiento es un recurso y necesita ser gestionado.

Seguidamente, se presentará el cuadro 1 donde se resumen las principales perspectivas de cada modelo.

**Cuadro 1 - Perspectivas de la GC**

	Modelo basado en la filosofía	Modelo basado en las redes	Modelo basado en las comunidades de prácticas	Modelo cuántico	Modelo cognitivo
Tratamiento del conocimiento	Conocimiento como creencia verdadera y justificada	El conocimiento es externo a la persona que lo adopta en formas explícitas e implícitas	El conocimiento es construido socialmente y basado en la experiencia	Sistema de posibilidades	El conocimiento es definido objetivamente y codificado en conceptos y hechos
Metáfora dominante	Epistemología	Redes	Comunidades	Paradoja	Memoria
Enfoque	Medios de trabajar	Adquisición de conocimiento	Creación y aplicación del conocimiento	Resolución de paradojas y asuntos complejos	Captura y almacenamiento del conocimiento
Objetivo primario	Emancipación	Ventaja competitiva	Promover la transferencia del conocimiento	Sistemas de aprendizaje	Codificar y capturar el conocimiento y aplicarlo
Aspecto crítico	Cuestionamiento, debate, reflexión	Extrapolación de fronteras	Compromiso y confianza	Tecnología	Tecnología
Resultados primarios	Nuevos conocimientos	Desarrollo externo	Aplicación de nuevos conocimientos	Creación de multi realidades	Estandarización, rutinización y reciclaje del conocimiento
Papel de TI	Casi irrelevante	Mecanismo complementario	Mecanismo de apoyo complementario	Crítico y céntrico	Mecanismo de integración crítico

Fuente - Adaptado de Kakabadse *et al.* (2003).

Como observado, no hay un modelo único de GC. La mayoría no se dirige con igualdad a los aspectos técnicos (tecnología, estructura) o a los aspectos no técnicos (cultura, gestión de recursos humanos). En resumen, existen muchas

definiciones y muchos modelos de la GC propuestas en la literatura. La mayoría de ellas son complementarias. Para esta investigación, consideraremos el modelo expuesto en la figura 1 y que está basado en distintos autores.

Figura 1 - Modelo de Gestión del Conocimiento



Fuente - Elaboración propia (2013).

Este modelo considera que la organización tiene sus objetivos estratégicos definidos y está conectada con su entorno. En otras palabras, la organización influye y es influenciada por tal entorno y la gestión del conocimiento debe contemplar tal interacción con el ambiente. Además, en este modelo están contemplados todos los tipos de conocimiento existentes o necesarios para garantizar el alcance de los objetivos estratégicos establecidos, sea en su forma explícita o tácita, sea "core knowledge", "advanced knowledge" o "innovative knowledge".

Finalmente, para que la GC actúe en favor de la organización y de sus propósitos, es obligatorio que todos los conocimientos existentes o necesarios sean adecuadamente manejados, en todas las etapas: creación, transmisión, almacenamiento y aplicación. Cada etapa es igualmente importante y debe contemplar prácticas y herramientas disponibles que estén más conectadas y customizadas a la realidad y al momento vivido por la organización.

La GC es una forma de gestión compleja y moderna que hace frente a las necesidades y demandas de la sociedad actual. La GC es considerada importante una vez que gestiona el conocimiento organizacional en la búsqueda de la ventaja competitiva.

Wiig (1997) menciona que las empresas que han desarrollado alguna iniciativa en GC desde hace algún tiempo son capaces de identificar los beneficios tangibles e intangibles proporcionados por dicha gestión.

Está claro que las empresas que son capaces de administrar el conocimiento normalmente generan más ventajas competitivas que sus competidores (Cepeda *et. al*, 2004). La GC también permite resolver los problemas y tomar decisiones de forma más eficiente y eficaz porque proporcionan a los que deciden la posibilidad de coleccionar el conocimiento disponible en la organización antes de actuar (Call, 2005).

Sostenibilidad en la GC es complementar el nuevo conocimiento adquirido con el conocimiento ya existente en la organización, lo que puede proporcionar una sinergia no disponible para los competidores. Nuevos conocimientos integrados a los ya existentes, desarrollan ideas únicas y crean aún más valor para la GC.

Una vez que ya se comprende lo que es la GC y sus principales utilidades y beneficios, es importante comprender su importancia para las cadenas hoteleras.

### 1. La Importancia de la Gestión del Conocimiento para las Cadenas Hoteleras

Las cadenas hoteleras presentan altas tasas de "turn over" de los empleados y seguramente este constante cambio del personal afecta la retención de la información y del conocimiento existente en la organización. El contacto del personal con los clientes es fuente de información fundamental sobre los mercados y el propio negocio, de esta forma, esta tasa de "turn over" es perjudicial y puede ocasionar pérdida de conocimiento significativo. Por lo tanto, se presenta otra razón para que la GC sea implementada de manera profesional en los hoteles (Yang & Wan, 2004; Gjelsvik, 2002).

Considerando la gran competencia internacional, el proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras, las demandas persistentes de los clientes por servicios personalizados y excelentes y los constantes cambios en la industria hotelera, es obligatorio para gerentes y profesionales de las cadenas conocer profundamente todos los aspectos necesarios para la gestión del negocio (Hallin & Marnburg, 2007).

Rodríguez Antón, Oliva, & Laguna (2003) mencionan que la situación hotelera actual es de estancamiento de la demanda, cambio continuo y necesidad de aprendizaje constante. Con este escenario, los hoteles deben poseer características especiales que permitan incorporar nuevos conocimientos y aplicarlos en la operación de forma que estén capacitados para actuar en este nuevo entorno, incluso en el entorno internacional.

Claro está que conocer a sus clientes y gustos es fundamental para supervivir en la competencia mundial entre las cadenas hoteleras. Muchos hoteleros enfocan en capturar dicho conocimiento buscando mejorar el servicio prestado y fidelizar sus clientes (Yang, 2004; Boucken 2002).

Analizando las aplicaciones de la GC en la industria hotelera, sólo pocas cadenas han implementado alguna iniciativa en este sentido, a pesar de que pueden beneficiarse muchísimo de ellas considerando los estándares de calidad requeridos y la



dispersión geográfica de las unidades (Hallin & Marnburg, 2007; Boucken, 2002).

Hallin & Marnburg (2007) y Boucken (2002) mencionan algunas iniciativas de la GC en las siguientes cadenas:

→ Accor Hotels está desarrollando estrategias basadas en la GC. La iniciativa ha empezado en Alemania con la implementación de un sistema de GC basado en tres componentes: tecnología de información para almacenamiento, acceso a tal tecnología y motivación para creación y aplicación del conocimiento;

→ Hilton Corporation estableció una universidad corporativa ofreciendo un programa consistente de formación de sus empleados de todos los niveles, incluso a través del uso de herramientas como “e-learning”. La cadena Hilton valora la transferencia del conocimiento y el desarrollo en el puesto de trabajo;

→ Marriot Hotels posee un sistema de codificación de conocimiento de los empleados acerca de las rutinas, los estándares, los procesos y la información acerca de los clientes;

→ Ritz Carlton es frecuentemente mencionada en los estudios de GC incluso de otras áreas de conocimiento y tiene un sistema similar al de Marriott que refuerza la lealtad de los clientes aplicando el conocimiento acerca de los gustos de los huéspedes en hospedajes futuras. Call (2005) también ejemplifica la GC a través de una iniciativa de la cadena Ritz Carlton que posee el llamado “green book”, donde las buenas prácticas de los departamentos con mejores desempeños son apuntadas y posteriormente replicadas para todas las unidades;

→ Best Western asume que el conocimiento es la base para un servicio de calidad superior que genera la ventaja competitiva. Por eso, proporciona una serie de estructuras y programas para auxiliar sus franquicias en la gestión. Recientemente, instaló en la intranet un programa para transferir conocimiento;

→ Maritim German Hotels Group dispone de un programa para captar la información de los huéspedes en el momento de la reserva y utilizarlas durante el hospedaje, generando satisfacción de los clientes.

La transferencia de conocimiento también fue estudiado por Castro, Guimarães & Diniz (2013), quienes llegaron a la conclusión de que los factores de contexto relacional, en concreto, la calidad de la relación y la distancia cultural, ejercen una influencia significativa sobre el proceso de transferencia de conocimiento entre empresas y caso estudiado en una manera negativa.

Los ejemplos mencionados demuestran que algunos actores de la industria reconocen la importancia del conocimiento y de su gestión adecuada para garantizar una posición competitiva ventajosa y que para mantener tal posición es necesario un continuo avance en las actividades relacionadas a la GC.

En turismo, Calantone & di Benedetto (1991) proponen un modelo basado en el proceso analítico jerárquico para la adquisición de conocimiento que auxilie en la toma de decisiones en turismo, además de presentaren una aplicación exitosa

Cooper (2006) comenta que la generación de ventaja competitiva a través de la GC también es válida en turismo. Recalca que para la utilización de los conceptos de GC en la actividad turística, hay la necesidad de ampliar el enfoque tradicional considerando las organizaciones y expandir los conceptos para la gestión entre las organizaciones y los destinos.

Pyo (2005) propone la utilización de mapas de conocimiento para destinos turísticos como forma de aumentar su competitividad. Compara cuatro mapas de conocimiento de destinos diferenciados y sugiere nuevos esquemas para dichos mapas.

Gjelsvik (2002) realiza un estudio sobre la importancia del conocimiento para empresas hoteleras y trata de lo que es necesario para que un hotel se convierta en una organización que aprende. Recalca la importancia del clima organizacional que estimule el aprendizaje, la necesidad de promover y desarrollar un mercado de trabajo interno en la empresa y que los gerentes de hotelería no suelen utilizar todo el potencial existente en sus empleados.

Aún sobre aprendizaje, Bayraktaroglu & Kutanis (2002) realizan estudio similar al de Gjelsvik y sacan las siguientes conclusiones: hay que cambiar la mente de los gerentes, estimular nuevas ideas desde todos los niveles de la organización, desarrollar una cultura organizacional que incentive el aprendizaje y un clima adecuado a las necesidades de una organización que aprende.

Boucken (2002) realiza un estudio genérico sobre la implantación de la GC en las cadenas hoteleras. Analiza las estrategias, los objetivos, las etapas y los factores impulsores de esta iniciativa y menciona que la industria hotelera se beneficiaría con la creación de un modelo de GC específico para atender a sus necesidades.

Gnecco, Santana, Dalmau, Santos & Rados (2012) investigaron la relación entre las comunidades de práctica y gestión del conocimiento. Concluyeron que las técnicas de la COP son muy importantes para la mejora de la GC en las organizaciones. Sin embargo, por sí solos, estas técnicas no resolverán los problemas de la gestión del conocimiento en las empresas, una actuación integrada con otras técnicas y herramientas se necesitan para fortalecer la estrategia e implementación de la GC en las organizaciones.

Siguiendo la línea tecnológica, Magnini, Honeycutt & Hodge (2003) analizan la utilización y las limitaciones del llamado “data mining”. Los hoteles tienen la necesidad de conocer sus clientes, de donde vienen, cuanto gastan, donde, como y una serie de otras preguntas relevantes para la gestión del negocio. El programa de “data mining” extrae del total de información contenida en la bases de datos, aquello que es más significativo para la toma de decisiones. Los autores concluyen que esta herramienta puede ser bastante útil y que muchos hoteles ya disponen de esta herramienta actualmente.

Rodríguez Antón *et al.* (2003), formulan un modelo de gestión de capital intelectual y lo aplican en los hoteles de lujo de Madrid.

Rodríguez Antón *et al.* (2003) tratan de las estructuras organizativas potenciadoras de la gestión del conocimiento en

los establecimientos hoteleros, sugiriendo un modelo organizado en tres niveles: el nivel de sistema de negocios, el nivel de equipo de proyecto y el nivel base de conocimiento. Defienden que los establecimientos hoteleros que pretenden conservar o incrementar sus ventajas competitivas deben adoptar una estructura organizativa denominada sabia y deben potenciar el aprendizaje sobre las necesidades cambiantes de la demanda e de los mercados.

Yang (2004), realiza dos estudios de caso a través de entrevistas semi- estructuradas sobre la captación de conocimiento y aprendizaje organizacional en hoteles de Taiwán. El autor sugiere que empresas con grandes habilidades en captar conocimientos y aprender, desarrollan ventajas competitivas más sostenibles y sugiere que para los hoteles internacionales, esta capacidad de aprender y transferir conocimiento rápidamente permite la toma de decisiones de manera más eficaz y eficiente.

Yang & Wan (2004) también ejecutan un estudio sobre la implementación de la gestión del conocimiento en hoteles. Este estudio aporta informaciones importantes para investigadores de la gestión del conocimiento en la industria hotelera. Sus principales conclusiones son que los hoteles transmiten principalmente conocimientos operacionales o basados en la relación con clientes en detrimento a los conocimientos estratégicos; Las prácticas más comunes de transferencia del conocimiento son las reuniones departamentales, cursos de formación, estudios de caso, "brainstormings", materiales escritos, charlas y diálogos informales, intranet y e-mails; Hay la necesidad de implementar herramientas tecnológicas más eficaces en la transferencia del conocimiento y muchos empleados de esta industria orientada a las personas son completos ignorantes de las tecnologías existentes; Los principales obstáculos para compartir conocimiento son las dificultades de transmitir conocimiento tácito, pocas habilidades de transferencia por parte de los supervisores, capacidad de aprendizaje de los empleados, parcialidad al compartir conocimiento, actitud de los empleados, clima de trabajo y filosofía de gestión; El almacenamiento del conocimiento sigue utilizando métodos tradicionales como documentos, "log books", manuales de procedimientos, biblias situacionales, formularios de ventas, boletines;

La transferencia de conocimiento también fue estudiada por García Almeida (2004), principalmente en lo que se refiere al proceso de expansión de las cadenas hoteleras. A la hora de afrontar los procesos de crecimiento, la transferencia del conocimiento a nuevas unidades es considerada como una opción estratégica capaz de facilitar el comportamiento competitivo de las mismas al proporcionarles una base de conocimiento probada.

Ottenbacher & Gnoth (2005) realizan un estudio sobre la innovación en la industria hotelera a través de una encuesta realizada en 184 hoteles en Alemania. Los resultados mencionan que la correcta selección del mercado y la respuesta a sus necesidades es lo que garantiza el éxito de las innovaciones producidas.

Espino-Rodríguez & Gil-Padilla (2005) determinan los factores que afectan la subcontratación de sistemas y actividades de TI en los hoteles. Los resultados alcanzados demuestran que ni

todos los hoteles optan por la subcontratación considerando que la actividad de TI puede generar ventaja competitiva, o sea, cuanto más importante TI es considerada en un hotel, más grande es la tendencia para retenerla en la propia organización. También identificaron que la subcontratación tiene más relación con decisiones estratégicas más que con los costes.

Pérez-López & Junquera (2013) también estudian la relación de TI con la Gestión del Conocimiento. A través de un estudio empírico de 162 empresas españolas, el trabajo concluye que no existe una relación directa entre la capacidad de TI y gestión del conocimiento. Organización abierta y el empoderamiento median la relación entre las competencias de TI y los procesos de gestión del conocimiento. Estos hallazgos refuerzan un campo que es de interés creciente para los investigadores, y que ha visto sólo un número limitado de estudios empíricos hasta la fecha.

Haro-Rosario, Gálvez-Rodríguez & Caba-Pérez (2013) llevaron a cabo un estudio sobre la gestión de la Web 2.0 en las cadenas hoteleras. Aunque no directamente relacionado con la gestión del conocimiento, son fuentes de información y su relación con el mercado. Los autores identificaron que los sitios web de las 50 mayores cadenas hoteleras del mundo se han clasificado de acuerdo con un índice de visibilidad, teniendo en cuenta las herramientas más importantes de la Web 2.0 y las redes sociales. Los resultados indican la baja utilización de las herramientas Web 2.0 por cadenas hoteleras. Sin embargo, su presencia en las redes sociales es más significativo. El tamaño y la edad de la cadena hotelera influyen en el aumento del uso de la Web 2.0 y la comunicación de medios sociales

Santos & Takahashi (2013) identificaron en su estudio en una empresa de alimentos, la existencia de una relación entre el proceso estratégico y el flujo del conocimiento, la gestión del conocimiento con averiguar el apoyo a esta relación, lo que sugiere la existencia de una gestión estratégica del conocimiento. Martínez-López & Vargas-Sánchez (2013) identificaron que el proceso de dirección estratégica inciden de forma positiva sobre el nivel de innovación, así como que una adecuada gestión de la misma influye, positivamente, en los resultados organizativos de cadenas hoteleras.

Krambia-Kapardis & Thomas (2006) proporcionan a las empresas hoteleras y de la industria turística en general una alternativa a los balances contables tradicionales, añadiendo en ellos los activos intangibles. Los autores eligen los activos intangibles más valorados en la industria hotelera y proponen un modelo ya utilizado por otras industrias.

Yang (2007a) realiza otro estudio relacionado a la GC en la industria hotelera. De esta vez, analiza las aptitudes individuales y la transferencia de conocimiento en las organizaciones. Menciona que algunos individuos poseen una resistencia natural al acto de compartir conocimiento por miedo de ser considerado ignorante o por miedo de la pérdida de prestigio o poder. Los resultados demuestran que las aptitudes individuales sólo interfieren en parte en la transferencia del conocimiento. La principal conclusión del estudio es que los gerentes deben estimular los empleados en el proceso de compartir el conocimiento, facilitando el aprendizaje organizacional.



Nuevamente, Yang (2007b) estudia la transferencia del conocimiento en organizaciones hoteleras en Taiwán. De esta vez relaciona la importancia de una cultura organizacional cooperativa y la importancia y el estímulo del liderazgo para garantizar la transferencia del conocimiento existente. Los resultados encontrados confirman la necesidad de tener una cultura que enfatice la colaboración en los distintos niveles.

Con todo esto queda claro que la GC contribuye para la eficacia operacional y establece la ventaja competitiva en la industria hotelera (Boucken, 2002).

Basado en los estudios expuestos en el sector de alojamiento, resumimos las principales ventajas de la gestión del conocimiento para las cadenas hoteleras en el cuadro 2.

**Cuadro 2 - Ventajas de la G.C. para las Cadenas Hoteleras**

Ventaja	Autor
Conocimiento del mercado, influyendo en la gestión e incluso en las formas de internacionalización.	Ramón Rodríguez (2006, 2002); Johnson & Vanetti (2005); Dev <i>et. al</i> (2002); Dunning & McQuenn (1982)
Conocimiento de sus procesos internos y de su operación posibilitan patrones de calidad más elevados y mejor desempeño general.	Johnson & Vanetti (2005); Yang & Wan (2004); Rodríguez Antón <i>et. al</i> (2003); Jones <i>et. al</i> (1998); Boucken (2002)
Mayor calidad y desempeño garantizan mantenimiento y consolidación de la reputación e imagen de marca.	Johnson & Vanetti (2005); Gjelsvik (2002); Dunning & McQuenn (1982);
Conocimiento del perfil y necesidad de los clientes aumenta productividad y satisfacción.	Johnson & Vanetti (2005); Yang & Wan (2004); Rodríguez Antón <i>et. al</i> (2003); Gjelsvik (2002)
Conocimiento de los proveedores permite aumento de productividad y rentabilidad.	Yang & Wan (2004)
Conocimiento de los competidores permite crear estrategias para un mejor posicionamiento.	Yang & Wan (2004)
Conocimiento de la realidad y de las tendencias sociales, políticas, culturales permite actuar de forma más eficaz.	Johnson & Vanetti (2005); Bayraktaroglu & Kutanis (2002)
Conocimiento de gestión internacional y previa experiencia facilitan y estimulan el proceso de expansión.	Johnson & Vanetti (2005); Dunning & McQuenn (1982)
El conocimiento facilita la toma de decisiones y la solución de problemas, afectando positivamente la percepción de los clientes y la productividad de la empresa.	Yang & Wan (2004); Bayraktaroglu & Kutanis (2002)
El conocimiento produce innovaciones.	Cooper (2006)

Fuente - Elaboración Propia (2014).

Se puede observar en la tabla que los estudios sobre la gestión del conocimiento en las cadenas siguen dos tendencias principales: el conocimiento interno y externo de la organización. Cuanto al conocimiento interno los artículos se centran en los procesos internos de producción de servicios, capacitación y formación de los empleados, gestión de la innovación y la toma de decisiones. Ya bajo el enfoque de los conocimientos externos la investigación se centra en el mercado, la gestión y la internacionalización, así como la calidad del servicio, de la imagen del cliente, lo que resulta en su reputación, sus propios clientes, los competidores y el entorno en general.

**2. Conclusiones**

El conocimiento puede ser considerado el principal activo de las cadenas hoteleras para garantizar su gestión estratégica y operacional, su imagen de marca, reputación y satisfacción de clientes y “stakeholders”. Por lo tanto, se puede afirmar que la gestión del conocimiento facilita la consolidación o creación la ventaja competitiva de dichas empresas.

En resumen, una cadena hotelera que desee ser exitosa en su operación, gestión y expansión debe buscar poseer conocimientos institucionales, acerca del mercado, conocimientos del perfil de sus clientes, proveedores, competidores y “stakeholders”. También es necesario que conozca bien sus recursos y capacidades. Todo esto contribuirá para una gestión con más calidad y como consecuencia, fortalecerá o mantendrá su buena imagen de marca y reputación.

Sin embargo, es importante recalcar que el conocimiento por si mismo no crea ventaja competitiva. Para que esto ocurra es

necesario crear, transmitir y aplicar los conocimientos existentes en la organización, o sea, gestionarlo. Seguidamente, serán mejor analizadas algunas formas de crear, transmitir, almacenar y aplicar estos conocimientos en organizaciones hoteleras.

Por lo tanto, independientemente de la teoría expuesta, la gestión del conocimiento aparece para ayudar a los hoteleros en la recopilación e interpretación y una mayor y mejor información sobre el mercado, tanto a nivel interno como en el medio ambiente en general con el fin de maximizar los resultados de la organización.

El conocimiento aparece así como un recurso clave en las decisiones estratégicas de los hoteles, lo que resulta en una ventaja competitiva en el hotel muy dinámico que es hoy.

La innovación surge como un hito importante en el contexto de la hospitalidad, donde el conocimiento es la base. Estar involucrado en estos temas se convierte en cadenas diferenciales y las causas que están más cerca de los clientes y conconcorrente mejor insertada en el entorno de marketing y buscar alguna manera de modificar y adaptar al nuevo mercado de ejemplares, alcanzando a competidores o crear obstáculos para aquellos que no están en el mismo nivel competitivo.

Por último, la gestión del conocimiento proporciona una ventaja competitiva a los hoteles, que si se explotada, se puede desarrollar con el hotel de manera significativa.

**Referencias**

Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy*, 21(4), 36-39.



- Auh, S., & Menguc, B. (2006). Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation-organizational performance relationship. *Journal of Business Research*, 59(5), 564-572.
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Boucken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 25-59.
- Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (1991). Knowledge acquisition modeling in tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(2), 202-212.
- Call, D. (2005). Knowledge management—not rocket science. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 19-30.
- Castro, J. M. D., Guimarães, L. D. O., & Diniz, D. M. (2013). O papel dos fatores do contexto relacional na transferência de conhecimento tecnológico: um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa agropecuária. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 130-135.
- Cepeda, G. C., González, J. L. G., & Leal, A. (2004). Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 131-150.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of tourism research*, 33(1), 47-64.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conocimiento en acción como las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7(1), 35-47.
- Figueiredo, E. L., & Cardoso, L. (2013). Human resource management and knowledge management: confluences and influences. *Tourism & Management Studies*, vol. 2, Special Issue, 451-461.
- García Almeida, D. (2004). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Investigación turística. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 31-48.
- Gnecco, L. J., Santana, J. Q. D., Dalmau, M. B. L., dos Santos, N., & Rados, G. J. V. (2012). Métodos e Técnicas de Gestão do Conhecimento: comunidades de prática. *REUNA*, 17(2), 59.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381.
- Haro-Rosario, A., Gálvez-Rodríguez, M. D. M., & Caba-Pérez, M. D. C. (2013). Development of social media and web 2.0 in the top hotel chains. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 13-19.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of knowledge management*, 7(4), 75-91.
- Krambia-Kapardis, M., & Thomas, A. (2006). Hospitality industry in Cyprus: the significance of intangibles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 6-24.
- Magnini, V. P., Honeycutt Jr, E. D., & Hodge, S. K. (2003). Data mining for hotel firms: use and limitations. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), 94-105.
- Martín Rojo, I. (2001). Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, (2685), 19-30. Madrid, Secretaria de Estado de Comercio.
- Martínez-López, A. M., & Vargas-Sánchez, A. (2013). Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 07-12.
- Martorell, O. (2002). *Cadenas hoteleras. Análisis del top 10*. Barcelona: Ariel Turismo.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Ottensbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Pérez-López, S., & Junquera, B. (2013). The relation between IT competency and knowledge management processes and its mediators. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 109-115.
- Polanyi, M. (2012). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pyo, S. (2005). Knowledge map for tourist destinations—needs and implications. *Tourism Management*, 26(4), 583-594.
- Rodríguez Antón, J., Oliva, F. & Laguna, M. (2003) Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turismo, *Comunicación presentada al XII Congreso AECA*, Cádiz: AECA.
- Santos, D. E. D. M., & Takahashi, A. R. W. (2013). Strategic process and organizational knowledge: Towards a pattern of strategic knowledge management. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 64-71.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sveiby, K. E. (1998). A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of knowledge management*, 3(2), 155-166.
- Yang, J. T. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25(4), 421-428.
- Yang, J. T. (2007a). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543.
- Yang, J. T. (2007b). Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management*, 29(2), 345-353.
- Yang, J. T., & Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593-601.

**Proceso del artículo:****Enviado:** 24 junio 2013**Aceptado:** 26 noviembre 2013