

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN EN ENTIDADES HOTELERAS CUBANAS

Franch León, Katia <sup>1</sup>  
Valencia Bonilla, María Beatriz <sup>2</sup>

### RESUMEN

*La concepción de un sistema de gestión del conocimiento (GC) en las organizaciones posee gran singularidad en el mundo contemporáneo de hoy, sin embargo, su implementación en el contexto gerencial cubano, en particular en el sector turístico hotelero que es el que atañe a la investigación, requiere de un proceso paulatino de formación de todos los involucrados, así como la creación de cierta infraestructura "hard y soft" como soporte; más allá de tener expresiones explícitas en la misión, visión y políticas organizacionales, para que pueda ser proyectada y utilizada formalmente como herramienta de dirección. Este artículo presenta la propuesta de un procedimiento de intervención organizacional, diseñado para diagnosticar los factores que frenan y/o favorecen la utilización de la GC como herramienta de dirección en entidades hoteleras, dando paso a la gerencia, a la elaboración de acciones ajustadas a su realidad, en función de incorporarla gradualmente a su filosofía de trabajo..*

*Palabras claves: Diagnóstico, gestión del conocimiento, herramienta de dirección.*

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A MANAGEMENT TOOL IN CUBAN HOTEL

### ABSTRACT

*The conception of a system of knowledge management ( KM) in organizations has great singularity in the contemporary world of today , however , its implementation in the Cuban context management , particularly in the tourism sector which is relevant for the purpose research requires a gradual process of formation of all involved, and the creation of certain infrastructure "hard and soft" as support , beyond having explicit expressions in the mission , vision and organizational policies , so it can be formally used as a management tool. This paper presents the proposal of an organizational intervention procedure designed to diagnose the factors that hinder and / or promote the use of KM as a management tool in hotel entities, leading to management, the development of programs according to their reality, according to gradually incorporate his philosophy.*

*Key Words: Diagnosis, knowledge management, management tool.*

---

<sup>1</sup> Universidad de La Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED). Ciudad de la Habana. Cuba kfl@ceted.uh.cu

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnología. Colombia mabeva@utp.edu.co

## 1. Introducción

El vertiginoso desarrollo que se ha alcanzado a escala global en las tecnologías de la información y las comunicaciones, ha incidido de forma directa en el perfeccionamiento de la gestión empresarial actual. Ello ha obligado a que las organizaciones, constantemente revisen y modifiquen su forma de proyectarse desde el punto de vista gerencial. El sector turístico hotelero no está exento de este perfeccionamiento, debido al dinamismo al que habitualmente se encuentra sometido:

- La expansión e internacionalización de cadenas hoteleras.
- La entrada en nuevos mercados.
- La diversificación del producto turístico según las necesidades de los clientes.

Por tanto, una gestión operativa más exigente, requiere herramientas de gestión más avanzadas. En este marco, la gestión del conocimiento se erige como una solución posible con la que pueden contar las entidades hoteleras, que intentan mejorar sus rendimientos y resultados, a partir de la creación de ventajas competitivas basadas en el recurso clave y estratégico de estos tiempos: el conocimiento; pero, antes de aventurarse al desarrollo de esta práctica, deben conocer dónde radican sus principales fortalezas y debilidades, de lo contrario los resultados no serían los esperados.

En ese sentido, el objetivo de la investigación consistió en fundamentar la propuesta de un procedimiento de intervención organizacional, que permitiera identificar los factores que frenan y/o favorecen la utilización de la *Gestión del Conocimiento* (GC) como herramienta de dirección en entidades hoteleras, y a su vez orientar a la gerencia, en la proyección de un grupo acciones ajustadas a su realidad, en función de incorporar gradualmente esta herramienta como parte de su filosofía de trabajo.

## 2. Abordaje conceptual

En el entorno actual, para poder sobrevivir y obtener ventajas competitivas, las empresas deben incorporar el cambio proactivo como forma de vida; ello demanda una gestión efectiva del conocimiento organizacional. En consecuencia, la empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en dónde éstos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización” (Bueno, 1998)

Dentro de este nuevo enfoque, el conocimiento adquiere una importancia vital como generador de ventajas estratégicas claves para las organizaciones; sin embargo, éste es consustancial a la persona, y las personas siempre han sido

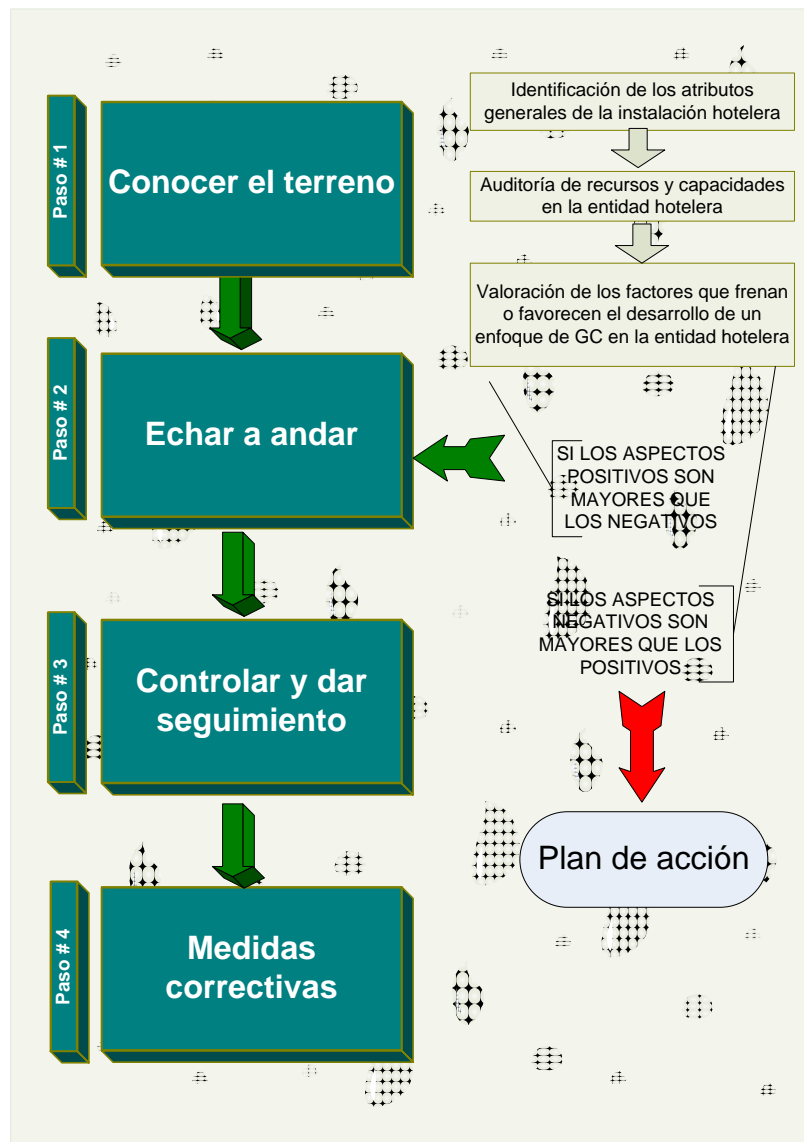
componente básico y primordial de las organizaciones ¿por qué hablar ahora de gestión del conocimiento con tanto énfasis?

Las respuestas a esta interrogante son diversas; no obstante, las autoras coinciden en que el énfasis está marcado por la evolución y desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que han permitido utilizar el conocimiento clave de un individuo dónde más ha hecho falta, obviando espacios y fronteras geográficas. Este elemento ha sido neurálgico para el éxito de muchas compañías y, por tanto, han proliferado los estudios en este sentido, buscando la forma más racional para identificar dónde reside el conocimiento clave y esencial tanto a lo interno como a lo externo. Una vez que se obtiene, desarrollarlo de manera creativa e innovadora; luego, socializar la experiencia para que no quede esa mejor forma de hacer las cosas en un solo individuo, sino en los grupos de trabajo. Se suma a lo anterior, la retención de ese *know-how* en bases de datos y procedimientos, entre otras herramientas, que permitan almacenar el conocimiento como capital estructural de la organización, previendo la pérdida parcial o total de su portador, y como cierre del ciclo, utilizarlo en función de crear valor para la organización. En síntesis apretada, esta es la concepción básica de la gestión del conocimiento a la que se refieren cientos de autores y a su vez constituye el gran reto de las organizaciones actuales, es decir:

- Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. El conocimiento que se encuentra disperso entre los empleados que trabajan en localidades diferentes; el conocimiento que se encuentra almacenado en distintos medios como papel, audio, videos, bases de datos, etc. Es importante conocer cómo puede una organización crear sinergia entre todas estas fuentes y mejorar su rendimiento permanentemente.
- Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje organizacional. Hay que aprender más rápidamente que los competidores y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible. Este objetivo se encuentra muy próximo al concepto de organización que aprende e innova.
- Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Los empleados constituyen el principal activo de la organización, pero estos pueden abandonarla en cualquier momento. Para que las organizaciones puedan servir a sus clientes sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo. Ello elimina los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento se convierte en productivo.
- Alinear la estrategia corporativa con las capacidades y competencias; bien sea con las existentes así como con las nuevas que surgen para mejorar la ventaja competitiva. Para que puedan aprovecharse las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

Para poder afrontar estos retos que demanda el nuevo entorno empresarial, se hace necesario como punto de partida “conocer el terreno” identificando las posibles fallas que puedan impedir “echar a andar” la práctica de GC. Una vez andando, se requiere la evaluación sistemática de resultados y rendimientos buscando la efectividad de su aplicación por parte de la gerencia, en otras palabras “controlar y dar seguimiento” y en los casos que requiera, “trazar medidas correctivas” en pos de la mejora continua. Estos aspectos constituyen la esencia del procedimiento que se describe en la figura N° 1

**Figura N° 1: Procedimiento de intervención organizacional para evaluar la introducción de la GC en entidades hoteleras.**



Fuente: Elaboración propia

El primer paso del procedimiento comprende un grupo de acciones que alertarán al directivo, si la organización reúne las condiciones adecuadas para el desarrollo de la gestión del conocimiento, a partir del análisis y observación de un grupo de elementos básicos. Si el conjunto de elementos positivos, una vez realizado el diagnóstico, es superior al conjunto de elementos negativos, se procedería a “echar a andar” tal y como se ha definido en el paso # 2, de lo contrario se hace necesario, la elaboración de un plan de acción para revertir la situación encontrada; es decir, potenciar los aspectos positivos encontrados y contrarrestar los aspectos negativos que retardarían la puesta en marcha de la GC.

La puesta en marcha de la GC como práctica directiva, no tiene receta única; debido a la diversidad de metodologías y modelos existentes en la literatura para gestionar el conocimiento organizacional. Cada entidad está en total libertad de asumir o adaptar la metodología o modelo que mejor se ajuste a su realidad y contexto. De igual forma, desarrollarían las formas específicas y particulares para el control y seguimiento de la iniciativa, así como las medidas correctivas que consideren pertinentes dada las situación que se les presente.

Tomando en cuenta lo anterior, el trabajo solo fundamenta un grupo de acciones “termómetro” que indicarán si la organización está preparada para enfrentar la iniciativa en el momento que se decida. Estas acciones se describen a continuación.

- **Identificación de los atributos generales de la entidad hotelera:**

Esta acción permite la caracterización global del objeto de estudio correspondiente. Tabla # 1

**Tabla # 1. Atributos generales a identificar en la entidad hotelera**

Atributos	Descripción
Identidad hotelera:	Asociado a los elementos genéricos que identifican la entidad como el nombre del hotel, cadena o grupo al que pertenece, categoría y tipología hotelera.
Capacidad de la planta hotelera:	Registra el número de habitaciones totales, tipología, estimado de capacidad potencial.
Indicadores de Recursos Humanos:	Registra el promedio de trabajadores, estilos de pago y productividad por trabajador.
Indicadores económicos:	Registra las utilidades, los costos y gastos totales.
Indicadores de servicio:	Registra el índice de satisfacción del cliente, índice de repitencia o retorno y número de servicios ofertado.
Estructura organizacional:	Registra lo referido al organigrama, su diseño y balance estructural.
Comportamiento del mercado:	Registra el número de turistas (paquetes y opcionales) y el número de turistas /días.

Fuente: elaboración propia a partir de Herrera, 2004

- **Auditoría de recursos y capacidades en la entidad hotelera:**

Esta acción se sustenta en la teoría de los Recursos y Capacidades donde se identifican aquellos recursos y capacidades -de carácter intangible- que de forma específica poseen las organizaciones y que son difícilmente imitables o sustituibles por otros, pues pueden generar ventajas competitivas. Resulta necesario entonces, identificar, gestionar y potencializar el conocimiento, el *know-how* acumulado, las experiencias que existen o se generan en la organización para obtener un resultado beneficioso para la misma. Para poder identificar, desarrollar, compartir, retener y utilizar estos recursos y capacidades se hace necesario contar con otros recursos meramente tangibles que permitan que se potencialice los intangibles, por lo que es preciso incorporarlos al análisis, identificándolos y evaluando su comportamiento. Atendiendo a lo anterior, son considerados recursos auditables, los siguientes:

- *Los recursos tecnológicos:* que incluye toda la infraestructura tecnológica que debe poseer una entidad, dígase áreas, locales, equipos y tecnologías con que se cuenta para que fluya el intercambio y desarrollo de información y conocimiento en la misma.
- *Los recursos financieros tangibles:* son todos aquellos recursos (por citar algunos: efectivo en caja, efectivo en banco, mercancías almacenadas, adeudos de clientes, propiedades e inversiones que posee una persona o entidad) que le permiten realizar su actividad básica. Estos deben garantizar y mantener el equilibrio económico-financiero de la entidad o persona que los posea. También se puede encontrar algunas entidades que posean en su contabilidad *recursos financieros intangibles* y estos son: las marcas y patentes, derechos de usufructo, derecho de explotación, el peaje y el *goodwill*. Adaptado de (Meig, Meig, Bettener, & Hittington)
- *Los recursos humanos:* Considera al total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de ésta. Pero si se habla de personas, para poder realizar una gestión eficaz y con éxito, éstas deben analizarse no sólo como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas, de conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional, sino también como personas dotadas de características propias, de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. (Pérez & Coutín, 2005). En este caso, el estudio se centra en hacer una valoración a modo general en cuanto a la plantilla total y en funcionamiento, fluctuaciones del personal, ausentismo, ambiente de trabajo, el cual incluye la comunicación, conflictos y la motivación.

Por otro lado, las capacidades que van alcanzando las organizaciones empresariales en su desarrollo, las va diferenciando. Esto se hace evidente por el desempeño que logran al actuar en su entorno y por la efectividad que alcanzan en la alineación de sus procesos, tecnologías y personas con su visión, estrategia y cultura.

Según Maspons (2004), existen tres elementos que miden la capacidad para la gestión del conocimiento en una empresa, estas son: la capacidad tecnológica, la capacidad empresarial y capacidad de aprendizaje.

- *La capacidad tecnológica:* Es la habilidad de una organización para dominar las tecnologías que necesita. Consiste básicamente en conocimientos y know-how acumulados por medio de la investigación, el desarrollo, las actividades de servicio, las licencias, las compras, la formación del personal.
- *La capacidad empresarial:* Es la habilidad para elaborar y poner en marcha una estrategia tecnológica unida de forma coherente a la estrategia global de la empresa y que tenga en consideración las tendencias a largo plazo en la evolución de las tecnologías, los mercados y la competencia. Mientras la capacidad tecnológica está muy unida a los departamentos de I+D, la capacidad empresarial se refiere al nivel de alta dirección (*Top Manager*). Esta capacidad empresarial no es privativa de la gran empresa. Las pequeñas empresas necesitan también estrategias claras.
- *La capacidad de aprendizaje:* Es la capacidad para adaptar la empresa al cambio tecnológico en los aspectos organizativos y culturales, teniendo en cuenta que el entorno juega un papel importante. Mientras que la capacidad empresarial significa la habilidad para materializar una determinada estrategia, la capacidad de aprendizaje puede definirse también como la capacidad para cambiar de estrategia de forma que la organización se adapte a las nuevas condicionantes.

La capacidad para realizar I+D y la capacidad de aprendizaje son dos cosas diferentes; de hecho, una empresa puede aprender y adaptarse al cambio sin hacer I+D. Para analizar la capacidad de aprendizaje, es conveniente conocer cómo la empresa se adaptó a los cambios en el pasado, pero sobre todo cuál es su grado de apertura a las influencias exteriores -obtención de licencias, contactos con clientes y proveedores, o con las universidades, utilización de consultores externos, auditorías de gestión- y cuál es su voluntad para cambiar la organización actual.

Las tres capacidades anteriores son acumulativas. La primera, cronológicamente hablando, es la adquisición de la capacidad tecnológica. Si ésta se consigue, se necesita la capacidad empresarial para llegar a los mercados. Finalmente, la capacidad de aprendizaje es necesaria para adaptarse al entorno cambiante y asegurar la supervivencia a largo plazo. No todas las empresas tienen estas tres capacidades, por lo que a consideración de las autoras se estableció el criterio de clasificación siguiente:

- *Entidad hotelera con capacidad máxima:* Aquellas entidades que posean acumulativamente las tres capacidades, donde la Gestión del Conocimiento no encontrará obstáculos de aprendizaje, empresariales, ni tecnológicos y esto facilitaría un desarrollo exitoso de la GC.

- *Entidad hotelera con capacidad media*: Aquellas entidades que posean las dos primeras capacidades, dígame tecnológica- empresarial. Según esta clasificación la Gestión del Conocimiento encontraría obstáculos en la capacidad de aprendizaje, por lo que su desarrollo sería un poco más complicado pues se enfrentaría con problemas organizativos y culturales. Se recomienda en este caso hacer un duro trabajo por alcanzar esta capacidad, para que existan ambientes propicios donde fluya adecuadamente la GC.
- *Entidad hotelera con capacidad mínima*: Aquellas entidades que posean sólo la capacidad tecnológica. Aquí la GC se enfrentarían a muchos obstáculos y podría perderse la motivación por esta nueva forma de gestión y precisamente su éxito, depende entre otros factores, de lo motivante y gratificante que se vuelva para la entidad su puesta en marcha. Por lo que se recomienda no poner en práctica la GC hasta alcanzar al menos una más de estas capacidades para que no se pierda la iniciativa.
- *Entidad hotelera con capacidad nula*: Aquellas entidades que no poseen ninguna de las tres capacidades. En este caso se necesita mucho esfuerzo y empeño para llevar a cabo la GC, pues en esta situación el volumen de obstáculos y barreras es muy grande y las personas se vuelven aún más escépticas de los resultados que se pueden obtener y tienden al rechazo. La auditoría en este caso se completaría con la identificación de los recursos señalados así como las capacidades anteriormente descritas.

- **Valoración de los factores que favorecen o frenan el desarrollo de un enfoque de GC en la entidad hotelera:**

Para poder incorporar el enfoque de GC en la gestión empresarial de cualquier entidad hotelera, es necesario disponer de información detallada de la situación en que se encuentra la misma. Resulta obvio que el estado natural de trabajo de una organización no es la colaboración, el fluir de la información, ni la cooperación, prueba de ello es la inversión que realizan numerosas empresas en la consecución de ambientes de trabajo con estas características.

Es realista entonces, asumir la existencia de barreras a la consolidación de determinado tipo de cultura y comportamientos que se precisan para la introducción de un enfoque de gestión del conocimiento. Por lo tanto, como en cualquier proceso de cambio, es preciso comenzar por la identificación de barreras para erradicarlas o atenuar su impacto, haciendo un listado de aquellos aspectos que son favorables y permitan acelerar el camino para el logro de los resultados que se desean.

Es importante la triangulación de los resultados obtenidos con las acciones anteriores para llegar al listado de los principales aspectos que frenan y favorecen el desarrollo de la GC en la entidad hotelera que se estudie. La utilidad fundamental de este paso se concentra en obtener información detallada de la situación real y poder elaborar el programa de acciones que guíe los pasos en contribución al tema en caso



de que la situación sea desfavorable o simplemente indicarle al tomador de decisión, en este caso el directivo que tiene luz verde para desarrollar la práctica de forma exitosa al tener las condiciones básicas creadas.

• **Soporte herramental del procedimiento:**

Los métodos y técnicas que se sugieren en el desarrollo del procedimiento, consisten básicamente en el uso de encuestas, entrevistas, observación directa, revisión documental y trabajo en grupo. Todas ellas diseñadas como paquete herramental para la ejecución del procedimiento. A continuación en la tabla # 2 se ofrece un resumen.

**Tabla # 2: Resumen de técnicas de obtención de información complementarias al procedimiento**

Acciones	Temas de análisis	Técnicas				
		1	2	3	4	5
Identificación de los atributos generales de la entidad	Indicadores genéricos, productivos, económicos, de personal, calidad/servicio.		x	x	x	
Auditoría de recursos y capacidades en la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodiagnóstico y valoración del potencial del hotel</li> <li>• Base técnica organizativa para la GC</li> <li>• Capacitación y preparación del personal</li> <li>• Posición ante el conocimiento externo</li> <li>• Utilización del conocimiento</li> </ul>	x	x	x	x	x
Valoración de factores que favorecen o frenan el desarrollo de un enfoque orientado a la GC	Resultados de los pasos 1 y 2	Cruzamiento de las técnicas				

Fuente: Elaboración propia

Leyenda	
Métodos y técnicas	1. Encuesta
	2. Entrevista
	3. Observación
	4. Revisión documental
	5. Trabajo Grupal.

Los temas de análisis contemplados en la auditoría de recursos y capacidades se describen a continuación:

- *Autodiagnóstico y valoración del potencial del hotel:* Se orienta a identificar si la entidad tiene mecanismo y/o disposición para conocerse a sí misma y por lo tanto si está en la capacidad de hacer una valoración del nivel real y potencial del que dispone. En ello se expresa los conocimientos que se poseen sobre sus productos y/o servicios, mercados, competidores; sobre los aspectos esenciales para alcanzar el éxito en la actividad que desarrollan; sobre la creación de áreas de desarrollo ya sean de nuevos productos y/o servicios que sean de gran utilidad para un mejor desempeño de la entidad y

finalmente si se trazan objetivos asociados a la utilización y desarrollo del conocimiento.

- *Base técnica organizativa para la gestión del conocimiento:* Bajo este tema se analiza la existencia de toda aquella infraestructura que sirve de apoyo a la GC es decir, áreas dedicadas al tratamiento de la información, al proceso de conversión del conocimiento así como a su inserción en los métodos y procesos de dirección. Se incluyen además aspectos tecnológicos relacionados con el uso de las tecnologías necesarias para viabilizar los procesos y servicios, así como aspectos financieros referidos al presupuesto destinado a la mejora continua en la entidad.
- *Capacitación y preparación del personal:* Se refiere a las actividades realizadas o previstas para capacitar al personal debido a las funciones que se derivan de su puesto de trabajo y áreas de conocimiento existente, guardando relación entre los objetivos personales de los individuos con los planes de desarrollo de la entidad.
- *Posición ante el conocimiento externo:* Se refiere a la capacidad de la empresa para evaluar el entorno y seleccionar los elementos significativos que desde el punto de vista del conocimiento contribuyen a incrementar la eficacia de la entidad ya sea por las experiencias positivas de otras entidades, de informes de consultores externos, como del mundo en general.
- *Utilización del conocimiento:* Se refiere a la capacidad que disponen los empleados de la entidad para utilizar los conocimientos, las habilidades en el uso de la información y la actitud ante las nuevas prácticas.

Cada una de estas variables se mide a través un conjunto de indicadores diseñados con ese fin y que son mostrados en la siguiente página (tabla # 3)

Hasta aquí se orientan los pasos a seguir para el desarrollo de las acciones comprendidas en el paso # 1. Como se comentó anteriormente, en caso de ser positivos los resultados, se procede a echar a andar la GC bajo la metodología o modelo de referencia que elija el directivo, y dará continuidad al mismo, estableciendo el sistema de control y seguimiento que le resulte más amigable y tomará las medidas correctivas en caso de que el desarrollo de la práctica lo requiera. En caso de ser negativo los resultados en el paso # 1 se procede a la elaboración de un plan de acción, con el objetivo de revertir la situación encontrada. A continuación se exponen los resultados parciales de la aplicación del procedimiento en una entidad hotelera cubana de la cual se omite el nombre por razones de confidencialidad de la información. Por tanto, los aspectos que se presentan están orientados a la identificación de los principales elementos que frenan o retardan la incorporación del enfoque de GC como herramienta directiva en la entidad hotelera, seleccionada como caso de estudio.

**Tabla # 3: Cuadro resumen de variables e indicadores a medir en el cuestionario**

VARIABLES	INDICADORES
Autodiagnóstico y Valoración del potencial de la organización	-Producto y/o servicio -Mercado -Competidores -Dominio y aplicación de conocimientos para el éxito -Áreas de desarrollo -Traducción de objetivos
Base técnica organizativa para la Gestión del Conocimiento	-Áreas de intercambio -Uso de las TIC - Presupuesto
Preparación y capacitación del personal	-Conocimiento de necesidad de aprendizaje de los empleados. -Congruencia de objetivos -Modos de capacitación y frecuencia. -Capacitación por parte del directivo.
Posición ante el conocimiento externo	-Entorno favorable -Identificación del conocimiento externo -Integración de conocimiento externo -Otras entidades hoteleras -Intercambio con otras entidades
Utilización del conocimiento	-Trabajo con los datos -Implementación de nuevas prácticas. -Actitud de los empleados -Intercambio de información -Frecuencia de intercambio -Habilidad de los empleados para utilizar la información

Fuente: *Elaboración propia*

### 3. Principales resultados en la entidad hotelera objeto de estudio

- Aun cuando existe una intención favorable al desarrollo de la GC, persiste un tratamiento parcelado del tema en la entidad, que se refleja en un divorcio o disonancia entre los elementos tecnológicos, humanos y estructurales.
- No se realizan estudios sistemáticos sobre satisfacción del cliente ni retorno de los mismos, que permitan la incorporación de servicios con valores añadidos o nuevos servicios.
- Muchos de los sistemas que rigen las áreas funcionales no logran un funcionamiento estable ni una interrelación entre sí. Lo que resquebraja el equilibrio armónico de la organización en su conjunto.
- Los niveles de motivación son bajos, acompañados de una baja estimulación y remuneración al trabajador por resultados.
- Alta inestabilidad en los cuadros directivos, impidiendo que se asiente y defina un liderazgo “tipo” favorable a la gestión.

- Existe baja explotación y aprovechamiento de los medios y tecnologías disponibles en función de la calidad de la información para la toma de decisiones.
- La experiencia y conocimiento de empleados no es aprovechada a plenitud en aras de lograr la excelencia en la gestión interna y en la satisfacción del cliente.
- Prevalecen rasgos de celos en el comportamiento y la cultura organizacional con relación a brindar la información tanto a internos como a externos.
- Existe poca autonomía y poder de decisión en temas de inversión que pudiera demandar el enfoque, en términos de consultorías, equipos, tecnologías, nuevo personal, etc.
- Poco uso del *benchmarking* como práctica de aprendizaje en cuanto a funcionalidades y uso del enfoque en otras entidades del sector.

En ese sentido, para guiar los pasos en contribución al tema y a la gestión misma en dicha entidad, fueron diseñadas un conjunto de acciones de carácter general, que sirvieron de base para la incorporación gradual del enfoque de GC como filosofía de trabajo. A continuación se muestran dichas acciones, ya que pueden constituir un referente para cualquier otra entidad hotelera, que se encuentre en una situación similar, una vez que realice el diagnóstico.

La naturaleza de este conjunto de acciones diseñadas, las convierten en “temas pendientes” en cualquier entidad dentro del sector ya bien para valorar lo que se ha hecho hasta el momento con relación a la práctica o bien para iniciar el proceso de mejora en el mismo. Sin dudas a estas acciones, han de sumársele otro grupo que se deriven del análisis particular que haga cada entidad una vez completado el diagnóstico. Ver tabla # 4.

**Tabla # 4: Programa de Acciones:**

Tipología	Contenido
✓ <b>Acciones de capacitación</b>	Orientadas a confeccionar y aplicar programas de capacitación y entrenamiento en temas vinculados a la GC y desarrollar sistemas de actualización sobre temas de interés derivados de los componentes estratégicos y sustantivos de la empresa.
✓ <b>Acciones de soporte para la introducción gradual del enfoque de GC.</b>	Orientadas a rediseñar los elementos de dirección a la luz de la GC, integrándola a los principales enfoque que desarrollan las empresas contemporáneas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque estratégico (Misión, Visión, Estrategia y Objetivos)</li> <li>▪ Enfoque de proceso (mapas de conocimientos)</li> <li>▪ Competitividad (competencias organizacionales)</li> <li>▪ Talento humano (competencias individuales)</li> </ul>
✓ <b>Acciones técnico-organizativas:</b>	Orientadas a la revisión de los procesos y funciones fundamentales de las entidades con un enfoque de GC dígase flujos y medios de información que faciliten el intercambio de datos, información, conocimientos y resultados.

---

✓ <b>Acciones de desarrollo y mantenimiento:</b>	Orientadas a la mejora y enriquecimiento de los sistemas, procesos, métodos y estilos demandados por los avances científico-técnicos así como los cambios económicos y sociales.
✓ <b>Otras acciones:</b>	En este grupo se incluirían las acciones a desarrollar para dar solución a problemas latentes en la entidad y que requieran ser corregidos, para que tributen a un mejor funcionamiento de la GC.

---

Fuente: Elaboración propia

Llevar a cabo estas acciones, implica un compromiso no solo de la gerencia en garantizar los recursos necesarios para desarrollarlas y velar por su cumplimiento, sino garantía y responsabilidad de los implicados, en realizar cada una de ellas de forma efectiva, logrando con cada resultado, un impacto favorable en los resultados organizacionales en su conjunto.

#### 4. Conclusiones

Los elementos expuestos en este trabajo apuntan a:

- Dirigir el pensamiento organizacional hacia el análisis de las condiciones previas que las entidades, en este caso hoteleras, deben evaluar para propiciar el desarrollo de un enfoque de gestión orientado al uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento tanto interno como externo.
- Alertar que el conjunto de acciones a diseñar, en caso que el diagnóstico evidencien resultados negativos, variará en función de la complejidad que exista en cada entidad con relación al tema, y en relación a los procesos que estén definidos para su funcionamiento óptimo.
- Resaltar que la efectividad de la puesta en práctica de la GC como herramienta directiva en este tipo de entidades, estará determinada en gran medida por la responsabilidad y seriedad con que los implicados asuman las recomendaciones realizadas durante el diagnóstico previo.

#### 5. Referencias bibliográficas

BUENO, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, n° 164, 207-229.

HERRERA, K. (2004). *Sistema de Gestión participativa por objetivo con un enfoque estratégico. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras*. Santa Clara. Cuba: Tesis Doctoral. UCLV.

MASPONS, R. (2004). Nodos de conocimiento en la ciudad: Aproximación metodológica. En *Gestión del Conocimiento: un enfoque gerencial*. (págs. p,202; 55-66). Barcelona: Academia.

MEIG, F., MEIG, A., BETTENER, M., & Hittington, R. (s.f.). *Accounting the Basic for Business Decision*. Magrow-Hill Company.

PÉREZ, Y., & COUTÍN, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 1-136.

## 6. Bibliografía consultada

FRANCH, K. (2007). *Hacia un enfoque de gestión del conocimiento en el hotel Habana Riviera*. La Habana: Universidad de La Habana. Trabajo de diploma. Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

LLORIA, M. (2000). El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva. *Working Paper*.

NIEVES, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, vol 9, n 2, 121-86.

NÚÑEZ, I. (2004). Barreras de capital estructural en la gestión del conocimiento. *Memorias del Congreso Internacional de Información*. La Habana: IDICT.

PEÑA, P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. MADRID: FUNDACIÓN DINTEL.

PÉREZ, Y., & Coutin, A. (22 de noviembre de 2001). *La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. Recuperado el 13 de junio de 2007, de <http://cis.sld.cu/E/monografias/gestión.html>