

Tesis de grado
Licenciatura en Turismo

La gestión del conocimiento y su incidencia
sobre los recursos humanos.

Caso de estudio: hotelería de la ciudad de La Plata

Alumna: Sottosanto, Maia.

Legajo: 87532/9

maiasotto@hotmail.com

Directora: Lic. Tavella, Laura Nelly.

Fecha: 13/02/2020

Agradecimientos.

A mi familia, por estar incondicionalmente, ser mi sostén y por bancarme tanto a la distancia.

A mis amigos de Trenque, de Tres Lomas y de la pensión, por hacer de esta etapa de mi vida, una de las mejores.

A mis amigas de la facultad, por las vivencias juntas y los grandes momentos compartidos.

A mi tutor, Gabriel, por su entrega y predisposición durante el proceso de tesis.

Y especialmente a mi directora, Laura. Por ayudarme en la investigación de un tema tan lindo como la gestión y estar dispuesta en todo momento para mí.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
FUNDAMENTACIÓN.	6
OBJETIVOS	7
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.	8
EMPRESAS TURISTICAS.....	8
CONOCIMIENTO	8
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	10
MODELOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	14
EMPRESAS INTELIGENTES Y GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	19
CAPITULO 2: CASO DE ESTUDIO: HOTELERÍA DE LA CIUDAD DE LA PLATA.....	23
METODOLOGÍA.....	25
CAPITULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	26
PRESENTACIÓN DEL MODELO	26
RESULTADOS	27
1. Formación.....	27
2. Tecnologías de la información y la comunicación.....	29
3. Vacantes internas y desarrollo profesional.....	29
4. Plan de socialización e inducción.	30
5. Competencias, habilidades, toma de decisiones de los empleados.	31
6. Aprendizaje organizacional y barreras del conocimiento.....	33
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	36
CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.	40
Conclusiones.	40
Sugerencias.	40
BIBLIOGRAFÍA.....	42

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, estudia a la gestión del conocimiento en su totalidad, a través de una revisión bibliográfica, abarcando herramientas, perspectivas, enfoques, objetivos y modelos. Además, se presentan relaciones entre la gestión del conocimiento, las denominadas "Organizaciones Inteligentes" y el aprendizaje organizacional.

En esta tesis se estudia y revela cómo incide la gestión del conocimiento en los recursos humanos de los hoteles de la Ciudad de La Plata, a través de la definición de variables que se relacionan estrechamente con este concepto, como lo son la formación, las capacitaciones, las tecnologías de la información y la comunicación, los procesos de inducción y socialización de los empleados, el aprendizaje organizacional, la generación de nuevos conocimientos y la cultura organizacional de los hoteles.

Se estudió a la gestión del conocimiento desde un enfoque cualitativo, realizando entrevistas semi estructuradas a los gerentes de los hoteles, tomando como muestra específicamente, a los hoteles de la Ciudad de La Plata. Brevemente, los resultados indican qué hotel gestiona de manera eficaz al conocimiento y qué hoteles lo hacen de manera parcial.

Los resultados de este trabajo aportan herramientas específicas a la hora de gestionar a los recursos humanos de las empresas turísticas, aplicando la gestión del conocimiento.

Se elabora un análisis concreto sobre cómo actúa cada hotel con respecto a la gestión del conocimiento y finalmente, se realizan las conclusiones y sugerencias para el área del turismo y futuros investigadores.

Palabras clave: gestión del conocimiento- hoteles- aprendizaje organizacional- organizaciones inteligentes- La Plata.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se plantea el estudio sobre la gestión del conocimiento y su aplicación en hoteles de la Ciudad de La Plata. Asimismo, se revelarán sus herramientas, su función, su contribución al desarrollo y crecimiento de los recursos humanos y su aporte para la generación de ventajas competitivas dentro de las empresas.

Actualmente, el conocimiento se ha convertido en uno de los recursos más importantes dentro de las empresas. Su gestión y aplicación apropiada ayuda a que las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo puedan alcanzarse, en donde los recursos y las capacidades (que la empresa posee) son fundamentales en el logro de esta consecución (Ahedo & González, 2014).

La gestión del conocimiento puede entenderse como la capacidad organizativa que posibilita la creación de un nuevo conocimiento que puede ser compartido en toda la organización y finalmente, expresado en productos, servicios y sistemas. (Nonaka & Takeuchi, 1995, citado en Ahedo & González, 2014).

El objetivo principal de la gestión del conocimiento es el de convertir el conocimiento en resultados tangibles. El mismo, logra que las oportunidades del negocio crezcan, que la comunicación y la competitividad se incrementen y que la empresa pueda potenciar su liderazgo y rendimiento (Pérez & Palomino, 2008, citado en Ahedo & González, 2014). Se trata de un instrumento básico para la gestión empresarial y del proceso de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de una manera más eficaz el conocimiento y también la experiencia del negocio, que tiene la organización, como método para que el empleado pueda alcanzar ventajas competitivas dentro de la misma (Lahaba & León Santos, 2001). Se entiende como el proceso de generación de valor a partir de los activos intangibles de una organización (Herrera, Quejada & Payares, 2011).

En esta tesis se abordarán temas cómo capacitación y entrenamiento, el *empowerment* y la delegación de responsabilidades a los empleados, los planes de carrera, la formación, las tecnologías de la información y la comunicación utilizadas en las empresas y su función, relacionándolos con el concepto de gestión del conocimiento.

FUNDAMENTACIÓN.

En este nuevo contexto, la competitividad dentro del sector turístico se ha incrementado notablemente. A partir de este hecho, surge la necesidad de diferenciarse entre las empresas para así, conseguir ventajas competitivas. Estas ventajas, se han estado alcanzando a través del capital humano, y esto se debe a que los empleados son los que poseen el conocimiento que marcan la diferencia entre algunas empresas y otras (Ahedo & González, 2014).

La cartera de conocimientos que tiene una empresa y sus activos intangibles son fundamentales, ya que constituyen la principal fuente de valor de la organización y esto suele ser de gran consideración cuando la organización desea proporcionar servicios o productos que satisfagan una necesidad con un alto valor agregado (Pérez & Coutín, 2005).

Esto es importante porque en el sector de servicios, dentro del cual se encuentra el sector turístico, los empleados tienen el trabajo de expresar y exponer una sucesión de competencias actitudinales en el cual el conocimiento adquirido va a servir como un complemento para que se desplieguen las habilidades, destrezas y el comportamiento social y así poder garantizar un nivel profesional durante el desempeño de sus actividades con el cliente (del Toro Cabrera, 2015).

Las organizaciones que pueden llegar a ser consideradas como inteligentes o creadoras de conocimiento serán aquellas que destinen parte de su inversión en conocimiento, imaginación, innovaciones tecnológicas, infraestructura, capacitación y entrenamiento, porque estarán más preparadas para obtener los mejores talentos y a un capital humano que sea más competente, motivado, con deseos de cambio y con participación democrática en torno a las decisiones empresariales para poder alcanzar sus objetivos estratégicos (Aguayo, López & Núñez, 2017).

Es aquí en donde es posible observar los beneficios que tiene la transmisión de conocimiento en una empresa, no solo por el desarrollo individual que obtendrán los empleados, sino también por la competitividad que puede generar la empresa a través de los mismos.

La gestión del conocimiento implementada en una organización, incrementará las oportunidades del negocio, aumentará la comunicación entre empleados como también la competitividad no sólo presente, sino que también futura, elevará el liderazgo de las empresas en su mercado y el rendimiento (Lahaba & León Santos, 2001).

Traducir el conocimiento en acciones y estas acciones en resultados, es uno de los propósitos principales de la gestión del conocimiento (Lahaba & León Santos, 2001).

En conclusión, si las empresas turísticas, las cuales deben brindar servicios de calidad, exponiendo a su personal constantemente, quienes son los que tienen la obligación de estar en contacto con el turista y quienes deben mostrar sus cualidades, habilidades y poder de toma de decisiones para el manejo de resolución de problemas que se suscitan prácticamente todo el tiempo; aplicaran este concepto de gestión del conocimiento, se verían beneficiadas por el incremento de capital intelectual a nivel individual como también a nivel organizacional, lo que les permitiría ser empresas más inteligentes y poder marcar una diferencia en el mercado en cuanto a la competitividad y generación de estrategias empresariales.

Los datos obtenidos a partir de esta investigación se podrían generalizar a fin de ser aplicados a otros emprendimientos turísticos similares.

El estudio de este tema aportará ideas a los hoteles y las empresas turísticas, que son las que deberán estar atentas a este nuevo paradigma, en donde el recurso humano con sus capacidades de trabajo, sus iniciativas, la motivación que tienen en cuanto a la realización de las acciones diarias y tareas, la creatividad y adaptación a los cambios forma parte de las principales fuentes de ventajas competitivas empresariales. Por lo tanto, es de gran significación que se les de interés a los recursos humanos, considerándolos como parte de una misma estrategia corporativa. Se considera que se debe alterar el pensamiento en relación con los recursos humanos y las relaciones de empleo, esto significa lograr el éxito trabajando con la gente y no remplazándola (Pérez & Coutín, 2005).

De la presente investigación surgirá un modelo que pretende relacionar a la gestión del conocimiento, a los recursos humanos y a la creación de estrategias competitivas pudiendo dicho modelo ser utilizado para la creación de un círculo virtuoso que mejore la posición competitiva en los hoteles, objeto de estudio de esta tesis.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

- Estudiar el concepto de Gestión del Conocimiento, sus herramientas y su importancia para los hoteles de la Ciudad de La Plata.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar de qué manera actúan los hoteles de la Ciudad de La Plata en cuanto a su gestión con los recursos humanos.
- Descubrir si los Hoteles de la Ciudad de La Plata cuentan con planes de carrera, tecnologías de la comunicación e información, formación en las distintas áreas de recursos humanos y con capacitaciones y entrenamientos para su personal.
- Describir las relaciones entre la gestión del conocimiento, los recursos humanos turísticos y el aprendizaje organizacional.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.

EMPRESAS TURISTICAS.

El turismo es significativo no sólo por su expresividad económica y por la generación de ingresos, sino debido al impacto que ejerce en las comunidades, en sus rutinas cotidianas o en la forma en que son influidas por el mundo exterior (Barreto, 2002; Hall, 2001; Ruschmann, 2001). Según Ruschmann (1997), el turismo puede ser una opción al desarrollo de las comunidades y de las personas (Antonio dos Anjos, Flores Limberger, Gadotti dos Anjos, Domareski, 2011).

El sector turístico ha ido evolucionando y se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes tanto a nivel mundial como nacional, por lo cual, las empresas turísticas se ven obligadas a ser cada vez más competitivas. Para alcanzar una posición competitiva ventajosa en el mercado, las organizaciones deben analizar las capacidades y recursos con los que cuentan para conseguir diferenciarse del resto de las empresas del sector. Uno de los recursos más importantes que poseen las empresas turísticas es el capital humano (Ahedo & González, 2014). Las organizaciones necesitan personas que se puedan adaptar y responder rápidamente a esos cambios que la era de la información impone al mercado; siendo creativas e innovadoras y proporcionando dinamismo a la organización para alcanzar un diferencial de competitividad (Antonio dos Anjos *et al.*, 2011).

Uno de los principales ejes del sector turístico es la industria hotelera. 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, citado en Gonçalves Gândara, Sass de Haro, Rastrollo Horrillo & Savi Mondo, 2014).

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 conocimientos 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, citado en, Gonçalves Gândara *et al.*, 2014)

A través del capital humano las organizaciones consiguen alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que los trabajadores poseen conocimiento explícito que es difícil de copiar por otras empresas. Esta competitividad se obtiene mediante el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos. Para que esto funcione, se utilizan herramientas de gestión de conocimiento, llamadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, entre las que corresponde destacar a las nuevas tecnologías, formación y planes de carrera (Ahedo & González, 2014).

La participación de las personas en el proceso puede ser considerado como un factor primordial para el éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Por ese motivo, el simple acceso a la información no llega a significar un diferencial de competitividad para las organizaciones, pero unida a la construcción del conocimiento puede lograrlo (Antonio dos Anjos *et al.*, 2011).

CONOCIMIENTO

En la actualidad coexisten diferentes teorías y marcos interpretativos a los efectos de entender qué es el conocimiento y cómo se lo puede gestionar en términos de organizaciones. En este sentido, cabría señalar la definición de Kakabadse, Kakabadse,

& Kouzmin (2003) que sostienen que es la información puesta en utilización productiva, apoyada en la experiencia, comunicación e interferencias. El conocimiento aplicado, en conjunto con los valores, las creencias y la experiencia puede transformarse en sabiduría (Gonçalves Gândara *et al.*, 2014)

Por su parte, Davenport y Prusak (1998) determinan que el conocimiento es una mezcla de experiencia estructurada, de valores, información contextual e internalización experta, lo que aporta un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este conocimiento se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, queda arraigado en documentos o base de datos y en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Gonçalves Gândara *et al.*, 2014).

El nuevo rol de las organizaciones es el de animar a que se produzca la creatividad individual y proporcionar el contexto para que los individuos generen conocimientos. (Arias *et al.*, 2007).

Entre las características que distinguen al conocimiento se puede destacar que es intangible, no tiene límites y es dinámico. No obstante a lo anterior lo cierto es que, si no se lo utiliza en un contexto determinado y en un momento determinado, carece de valor (Nonaka y Konno, 1998, citado en Gonçalves Gândara *et al.*, 2014). Para crear conocimiento organizacional, se debe contar con un ambiente que sea propicio y esencialmente innovador. El ambiente propicio será aquel en que los individuos puedan expresarse, hacer intentos y errar sin sanciones. Este ambiente debe ser incitado por la creencia de que el compartir el conocimiento permite un crecimiento exponencial. Además, dicho ambiente debe contar con tecnologías informacionales que permitan a los individuos conectarse con el mundo y también a políticas gerenciales que son independientes de las personas. (Strauhs, Fernandes Pietrovski, Santos, Carvalho, Borges Pimenta & Stankowitz Penteado, 2012).

En la empresa debe existir una cultura en donde se compartan los conocimientos, desde los cargos más elevados hacia todos los sectores de la misma. La administración tiene la responsabilidad de establecer las áreas para las cuales los empleados deben direccionar sus esfuerzos de aprendizaje, definir las metas e instituir elementos culturales transformados en innovación, aprendizaje y compromiso. Se trata de llevar a cabo una relación consistente entre el foco, la estrategia y la motivación de cada empleado (Strauhs *et al.*, 2012). El acontecimiento de esas acciones de la gerencia depende del compromiso de los gestores y del alineamiento de tales acciones con las cuestiones estratégicas de la organización para que las practicas produzcan los resultados esperados (Strauhs *et al.*, 2012).

Existen dos clases de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. (Polanyi, 1983; Nonaka & Takeuchi, 1997, citado en Strauhs *et al.*, 2012). El conocimiento tácito se trata de aquel conocimiento individual o grupal, que generalmente no es gerenciable. Dicho conocimiento se acumula a lo largo de la vida y depende de experiencias personales, de los valores culturales y familiares, de la educación tanto formal como informal, entre otros. El conocimiento tácito puede convertirse en conocimiento explícito, es decir, en conocimiento público, a través de procesos de conversión (Strauhs *et al.*, 2012). En lo que respecta al conocimiento explícito, cabe resaltar que es tangible, compartible y este puede ser transformado en productos, procesos o servicios, generando un diferencial competitivo (Strauhs *et al.*, 2012).

El conocimiento se ha tornado el componente clave para el éxito en la competitividad de las organizaciones, se trata de un activo intangible que conlleva una gran importancia para la creación de valor corporativo dentro de todos los procesos organizacionales. Para que las empresas crezcan y sean sustentables, deben ser capaces de gerenciar factores intangibles, incorporando el aprendizaje organizacional, procesos internos y

estructura externa. De esta manera, los activos intangibles se muestran como la base de innovación de una organización, y es por esto la fuente primordial de los beneficios económicos futuros (Medianeira Stefano, Casarotto Filho, Duarte Freitas, Martinez, 2014).

El potencial de creación de valor de los activos intangibles es ilimitado debido a sus características que son estratégicas. Los activos intangibles son fuentes fundamentales de ventaja competitiva sustentable dentro de las organizaciones, que deben ser identificados, medidos y controlados, con el fin de garantizar una gestión eficaz y eficiente dentro de las organizaciones (Garcia y Ayuso, 2003, citado en Medianeira Stefano *et al.*, 2014). La relación entre la mayoría de las inversiones en intangibles, las ganancias subsecuentes y la creación de valor en las organizaciones es realmente consistente. Los activos intangibles son los principales motores de crecimiento y competitividad en el mercado dinámico actual (Medianeira Stefano *et al.*, 2014).

Los intangibles son elementos importantes en la creación de valor dentro de la empresa y precisan ser gerenciados como factores tradicionales de trabajo, capital y materias primas. De este modo, la gestión eficiente afecta positivamente el desempeño de mercado de una organización. (Medianeira Stefano *et al.*, 2014).

Barreras del conocimiento.

Fong (2003) provee opciones para exceder barreras entre personas de equipos diferentes y para poder crear y compartir conocimiento. Las principales barreras son la diferencia de lenguaje, la jerarquía entre las personas y la desconfianza que surge en relación a competencias efectivas. Reconociendo la existencia de barreras potenciales, se procede a un primer paso para vencerlas en un proceso de gestión y comunicación eficiente. Valorizar las diferentes experiencias y conocimientos, incentivando compartir, incluso con el reconocimiento de que hay potenciales problemas de competencia entre las personas, también es un paso en la dirección de superar obstáculos. Cuando esos individuos tienen una motivación común, un proyecto específico y la organización fomenta un proyecto de aprendizaje colectivo continuo, crear y compartir conocimiento pasan a ser actos naturales y diarios por la expectativa individual de aprender más (Strauhs *et al.*, 2012).

Se puede generalizar la propuesta de Fong (2003) basándola en cinco etapas: Reconocimiento y cruce de fronteras representadas por diversas barreras de entrada, compartir el conocimiento, generación de conocimiento nuevo en razón de diferentes visiones, integración de diferentes conocimientos, aprendizaje colectivo de los proyectos (Strauhs *et al.*, 2012).

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Autores de la Universidad de Colombia, destacan que la gestión del conocimiento abarca varias definiciones, dado que, como proceso se identifica con los proyectos en los cuales se aplica: Davenport & Prusak (2001) indican que es un proceso sistemático que consta en buscar, organizar, filtrar y presentar la información, con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés (Arias *et al.*, 2007).

Ahora bien, si el análisis se centra en la gestión del conocimiento, esta se entiende como la capacidad organizativa que posibilita la creación de un nuevo conocimiento que puede ser compartido en toda la organización y finalmente, expresado en productos, servicios y sistemas. (Nonaka & Takeuchi, 1995, citado en Ahedo & González, 2014).

Rodríguez Gómez (2006) menciona que la gestión del conocimiento se trata de un conjunto de procesos sistemáticos, los cuales son: la identificación y captación del

capital intelectual; el tratamiento, desarrollo y compartir el conocimiento; y su utilización; todos dirigidos tanto al desarrollo organizacional como así al personal, y, lógicamente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y para el individuo.

La idea general de la gestión del conocimiento se trata de maximizar los beneficios globales y los beneficios individuales, proporcionando herramientas a las organizaciones para que puedan identificar el conocimiento, crearlo, mantenerlo y medirlo (Avendaño & Flores, 2016).

Otros autores como Hubert Saint-Onge determinan que se trata de la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual. Por su parte, Karl E. Sveiby menciona que es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización (Arias et al., 2007).

El objetivo principal de la gestión del conocimiento es el de convertir el conocimiento en resultados tangibles. El mismo, logra que las oportunidades del negocio crezcan, que la comunicación y la competitividad se incrementen y que la empresa pueda potenciar su liderazgo y rendimiento (Pérez & Palomino, 2008, citado en Ahedo & González, 2014). Se trata de un instrumento básico para la gestión empresarial y del proceso de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de una manera más eficaz el conocimiento y también la experiencia del negocio, que tiene la organización, como método para que el empleado pueda alcanzar ventajas competitivas dentro de la misma (Lahaba & León Santos, 2001). Se entiende como el proceso de generación de valor a partir de los activos intangibles de una organización (Herrera, Quejada & Payares, 2011).

Enfoques de la gestión del conocimiento.

Algunos autores sustentan que las definiciones de gestión del conocimiento pueden ser agrupadas en dos enfoques diferentes (Avendaño & Flores, 2016).

Por un lado, se encuentra el enfoque organizacional, el cual establece que el conocimiento es el único recurso competitivo que tiene la empresa y considera que la misma, debe tener entre sus tareas principales la sistematización de los procesos y que a través de ello los empleados no sólo adquieren, sino que también generan los conocimientos que son necesarios para responder a los retos presentes o futuros y enfrentar las oportunidades y amenazas que van definiendo sus escenarios de actuación. (Avendaño & Flores, 2016).

El enfoque organizacional contribuye a comprender el propósito de la empresa a través de ciertas disciplinas del conocimiento y facilita la adopción de los objetivos y de las estrategias que se necesitan para estimular la creatividad en cuanto a las políticas de formación de recursos humanos y su adecuada gestión. Con esto se busca que haya excelencia técnica del personal y un análisis sistemático del aprendizaje organizacional, proceso condicionado por la manera de cómo se utilizan los conocimientos para relacionarse con el entorno. (Avendaño & Flores, 2016).

Por otro lado, el enfoque económico establece que la gestión del conocimiento es un proceso a través del cual las organizaciones logran generar riqueza a partir de sus activos intelectuales o de sus conocimientos para producir ventajas competitivas y poder crear mayor valor. Este enfoque no sólo contribuye a que se identifiquen los recursos disponibles por la organización, sino que también ayuda a comprender la relación que hay entre los conocimientos, las necesidades, los productos y el valor agregado. En este enfoque se destaca la importancia del potencial para generar recursos económicos a través de la gestión del conocimiento (Avendaño & Flores, 2016).

Los dos enfoques son capaces de producir beneficios económicos para la empresa. Con el enfoque organizacional de la gestión del conocimiento puede esperarse que los beneficios económicos se obtengan a largo plazo y con el enfoque económico, a corto plazo. Pero, la gestión del conocimiento, que está íntimamente relacionada con procesos humanos, necesita de plazos medianos y largos para poder visualizar los beneficios económicos y los cambios en la cultura organizacional.

Si se toma la decisión de implementar un modelo de gestión del conocimiento en cualquier organización deben estar presentes ambos enfoques, ya que, todas las empresas necesitan tener tanto sus beneficios económicos como los no económicos en ambos horizontes de tiempo (Avendaño & Flores, 2016).

Herramientas de la gestión del conocimiento.

Una vez definido los diferentes enfoques de la gestión del conocimiento, resulta clave exponer las herramientas necesarias para implementar dicho proceso, llamadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, entre las que corresponde destacar a las nuevas tecnologías, formación y planes de carrera (Ahedo & González, 2014).

- Las tecnologías de la información y la comunicación tienen como finalidad hacer más fácil la conservación y almacenamiento del conocimiento, su organización y difusión. Además de mejorar indicadores como la eficacia de tareas, reducción de costes, productividad, mejora de la comunicación interna y la coordinación, mejora del servicio y de calidad, entre otros, jugando un importante papel en el desarrollo de los recursos humanos (Ahedo & González, 2014).
- La formación, debe estar adaptada a las necesidades de cada sector, considerando a los recursos humanos como un elemento estratégico dentro de una empresa turística, pudiendo generar una ventaja competitiva diferenciadora y sostenible en el tiempo para la empresa (Ahedo & González, 2014).
- Los planes de carrera o desarrollo profesional son procesos por el que las personas progresan a través de una serie de etapas que se caracterizan por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. El desarrollo profesional si bien es beneficioso para la empresa, también lo es para los empleados ya que les ayuda a conocer sus verdaderos intereses y habilidades y aumenta su satisfacción (Ahedo & González, 2014).

Es a través del capital humano que las organizaciones consiguen alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que los trabajadores poseen conocimiento explícito que es difícil de copiar por otras empresas. Esta competitividad se obtiene mediante el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos. (Ahedo & González, 2014).

La gestión del conocimiento, tiene como objetivo convertir el conocimiento de los empleados en resultados tangibles siendo las tres herramientas mencionadas anteriormente las que contribuyen al cumplimiento del mismo (Ahedo & González, 2014).

Perspectivas de la gestión del conocimiento.

Debido a su multidisciplinariedad, existen diferentes perspectivas para el desarrollo y estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento. Se encuentran tres tipos según sus objetivos, metodología, participantes y núcleo: la perspectiva de almacenamiento, la sociocultural y la tecnológica (Rodríguez Gómez, 2006).

La perspectiva de almacenamiento, acceso y transferencia alude a que los modelos de gestión del conocimiento, no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y conciben al conocimiento como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan (Rodríguez Gómez, 2006).

Este tipo de modelos de gestión del conocimiento se focalizan en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento que se encuentra disponible dentro de la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización. Es un ejemplo de esto, las páginas amarillas del conocimiento o los archivos de información de las personas (Rodríguez Gómez, 2006).

La perspectiva sociocultural hace referencia a los modelos que están centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desenvolvimiento de procesos de gestión del conocimiento. Estos modelos procuran promover cambios de actitudes, fomentar la confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento y promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización (Rodríguez Gómez, 2006).

La perspectiva tecnológica apunta a los modelos en los que se destaca el desarrollo y la utilización de sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento (Rodríguez Gómez, 2006).

Difícilmente estas tres tipologías teóricas y reduccionistas se dan en estado puro en las organizaciones, sino que se inclinan a mezclarse unas con otras. La mejor alternativa para desarrollar un modelo para la creación y gestión del conocimiento, es basarlo en una perspectiva conciliadora o sintética que considere los aspectos fundamentales de todas ellas (Rodríguez Gómez, 2006).

Dimensiones de la gestión del conocimiento.

Generalmente, los modelos de la gestión del conocimiento, toman dos dimensiones: la dimensión epistemológica y la ontológica (Ordoñez & Parreño, 2005).

La dimensión epistemológica, diferencia el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento tácito es caracterizado por no ser verbalizado o verbalizable, intuitivo o inarticulado. El conocimiento explícito puede especificarse verbalmente, de forma escrita o a través de patentes, programas informáticos, entre otros. En esta dimensión se produce la conversión entre conocimiento tácito y explícito (Ordoñez & Parreño, 2005).

La dimensión ontológica reúne distintos niveles de análisis como el individual, el de grupo, organizativo e interorganizativo, este último se refiere a clientes, proveedores, accionistas, etc. (Nonaka y Takeuchi, 1995, citado en Ordoñez & Parreño, 2005). Además, el conocimiento se puede presentar en forma de stock (perspectiva estática) o flujo (perspectiva dinámica).

En la dimensión ontológica sucede la transformación de conocimiento a nivel individual a conocimiento nivel de grupo y organizativo. Entre estos niveles se ocasiona una interacción continua y se genera con el trayecto del tiempo una espiral de conocimiento, en la cual son fundamentales cinco etapas para la creación de este conocimiento organizativo, las cuales se tratan de, compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar dichos conceptos, construir un arquetipo y transferir el conocimiento entre los niveles (Nonaka y Takeuchi, 1995 citado en Ordoñez & Parreño, 2005).

El conocimiento organizacional, se origina a nivel individual, ya que las organizaciones no generan conocimiento por sí solas. En la medida en que en que las personas aprenden, incrementan su capital humano y crean conocimiento que es lo que da forma a una base para el aprendizaje organizativo. Para que surja este aprendizaje de la organización, es necesario que las personas compartan su conocimiento con otros y que interactúen con sistemas y estructuras organizativas (Senge, 1990, citado en Ordoñez & Parreño, 2005). Por lo tanto, se asegura que el capital humano es un componente fundamental del capital intelectual, dado que es la causa del cambio organizativo, de la innovación y el aprendizaje (Ordoñez & Parreño, 2005).

La gestión del conocimiento describe los esfuerzos organizativos que van dirigidos a garantizar que el capital intelectual se encuentra en continuo movimiento y que produce resultados organizativos superiores a los conseguidos por las empresas competidoras. Una característica particular singular del capital intelectual es que genera valor para la empresa sí se emplea de modo efectivo. El capital intelectual que se mantiene en reserva, insólitamente crea valor económico (Seeman *et al.*, 2000 citado en Ordoñez & Parreño, 2005).

Las empresas tienen el trabajo de entender cuál es el ciclo básico de la gestión del conocimiento, con el propósito de desarrollar un proceso que sea dinámico de generación de flujos de conocimientos y creación de conocimientos nuevos, y que, a su vez, éstos estén relacionados con su estrategia y actividades. Lo ideal es que el conocimiento que se crea, sea esparcido por toda la organización y se pueda incorporar a productos, servicios, sistemas, a procesos y convertirlos en determinadas competencias distintivas (Bueno, 1998: 213, citado en Ordoñez & Parreño, 2005).

El capital relacional representa la capacidad que tiene la organización para transferir y utilizar conocimiento tanto internamente como externamente (Ordoñez & Parreño, 2005).

El capital estructural representa tanto al conocimiento institucionalizado como a la experiencia codificada en las bases de datos, la cultura, las rutinas, los manuales, las estructuras y otros recursos intangibles similares (Hall, 1992; Itami, 1987; Walsh y Ungson, 1991, citado en Ordoñez & Parreño, 2005). Es un componente del capital intelectual.

MODELOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La gestión del conocimiento ha sido reconocida y se ha destacado en los procesos gerenciales por facilitar y estimular los procesos humanos de creación y uso de conocimientos individuales y colectivos (Terra, 2005). De esa forma, agrega valor a los productos, procesos y servicios y proporciona mayor ventaja competitiva. De acuerdo con Bukowitz y Williams (2002), la riqueza sucede cuando una organización utiliza el conocimiento para crear valor para el cliente (Strauhs *et al.*, 2012).

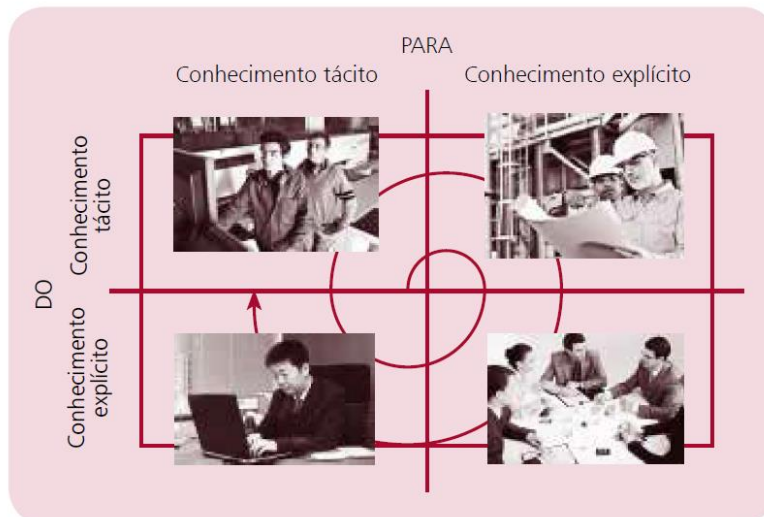
El ambiente físico o virtual, fomenta que los conocimientos se compartan y origina otros por medio del aprendizaje organizacional, los cuales deben estar integrados a las actividades y a los objetivos de la organización. Se vuelve necesario desarrollar y retener conocimientos para realizar actividades futuras para la organización y alcanzar sus objetivos (Strauhs *et al.*, 2012).

Espiral del conocimiento. Nonaka y Takeuchi.

El modelo que presentan Nonaka y Takeuchi (1997) se apoya en la continua creación del conocimiento, que se genera a través de la conversión de conocimiento tácito en explícito y de explícito en tácito, en el contexto del ambiente organizacional (Strauhs *et al.*, 2012).

Nonaka y Takeuchi (1997) promovieron discusiones acerca de la gestión del conocimiento, como una disciplina apta para proporcionar herramientas óptimas de gerenciamiento, al alcance de cualquier empresa, independientemente de su porte (Strauhs *et al.*, 2012).

Este modelo se basa en diferentes procesos de conversión, lo que se llama la Espiral del Conocimiento.



Cuadro 1. Espiral del Conocimiento, modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, 1997.
Fuente: Gestão do Conhecimento nas Organizações.
Strauhs *et al.*, 2012.

La socialización (del conocimiento tácito al conocimiento tácito) se trata de un proceso en donde se comparten experiencias y se obtiene como resultado conocimiento tácito, en forma de modelos mentales o habilidades técnicas. De este modo, los individuos pueden adquirir conocimiento tácito directamente de otros individuos sin necesidad de emplear el lenguaje, dado que la clave para la adquisición de conocimiento tácito es la experiencia. Por ejemplo, los aprendices trabajan con sus maestros aprendiendo un arte sin necesidad de emplear el lenguaje, simplemente a través de la observación, la imitación y la práctica (Ordoñez & Parreño, 2005). Este proceso de conversión ocurre en el período de adaptación de un nuevo empleado en la empresa y generalmente, se lo orienta a realizar las tareas operacionales de un empleado con más experiencia y años de antigüedad. El empleado aprendiz observa, imita y practica. Se trata de generar una relación maestro- aprendiz, en donde la observación es muy importante para que un nuevo empleado pueda insertarse en la cultura organizacional. El conocimiento que se crea en esta etapa se manifiesta en la forma de nuevas habilidades técnicas (Strauhs *et al.*, 2012).

La externalización representa un proceso clave de conversión del conocimiento, donde el conocimiento tácito se convierte en explícito, adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Este proceso se inicia a través del diálogo o la reflexión colectiva. La externalización puede suceder en cualquiera de los cuatro niveles de la dimensión ontológica: individual, de grupo, organizativo e interorganizativo (Ordoñez & Parreño, 2005). Es un proceso que se genera cuando profesionales, profesores, formadores, técnicos u especialistas difunden sus conocimientos a través del dialogo y la reflexión (Strauhs *et al.*, 2012).

La combinación (del conocimiento explícito al conocimiento explícito) se trata de un proceso de conversión en donde se comparte información, con el fin de crear

conocimiento en un intercambio entre iguales, marcado específicamente por la creación de prototipos, por ejemplo, el desarrollo de nuevas tecnologías (Strauhs *et al.*, 2012). Consiste en integrar diferentes partes de conocimiento explícito mediante el intercambio de información, pudiendo generar nuevas formas de conocimiento articulado (Ordoñez & Parreño, 2005). En los sectores de desarrollo de productos, por ejemplo, varios equipos de diferentes formaciones contribuyen para el desarrollo único de un producto. Las organizaciones no dudan en buscar información de diferentes fuentes para la resolución de problemas locales, sin importar las barreras geográficas. Para esto, en la actualidad, se usan diferentes formas de comunicación electrónica, basadas principalmente en internet, como por ejemplo el *e-mail*, el *twitter*, sin dejar afuera las reuniones presenciales, ya sea por teléfono o por *Skype*, los *workshops*, los grupos de trabajo, entre otros. Todos estos elementos son características fundamentales de la combinación (Strauhs *et al.*, 2012).

La internalización representa el proceso que transforma el conocimiento explícito en conocimiento tácito. Se trata del proceso de entender un nuevo concepto y aplicarlo al desarrollo de una fórmula, y ser capaz de reproducir, de manera consciente, una tarea, incluso siendo capaz de modificarla. En este proceso se crean los modelos mentales y se establecen relaciones entre *know-how* (saber cómo) y *know-why* (saber por qué) (Strauhs *et al.*, 2012). A partir de las experiencias personales, los individuos o grupos van adquiriendo conocimientos tácitos, que pueden ser vinculados con un nivel superior de la organización, formando así, parte de la cultura organizativa (de un grupo, del conjunto de las organizaciones o de las relaciones con otras organizaciones). Además, el proceso de internalización depende en gran medida del aprendizaje basado en la experiencia o *learning by doing*.

Como resultado de las actuaciones de la empresa, en cada uno de esos cuatro niveles, se van generando rutinas que expresan hábitos organizativos que nacen de la experiencia acumulada, y que se retienen en la memoria organizativa mediante su uso (Ordoñez & Parreño, 2005).

Todos estos modos de conversión del conocimiento no son independientes entre sí, sino que interactúan generando una espiral del conocimiento cuando se introduce la variable tiempo (Ordoñez & Parreño, 2005).

En la dimensión ontológica, tiene lugar la transformación de conocimiento a nivel individual, a nivel grupal y a nivel organizativo. Entre estos niveles se produce una interacción continua generando con el paso del tiempo, otra espiral. Para el desarrollo de esta espiral es central el proceso de cinco etapas de creación de conocimiento organizativo: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar conceptos, construir un arquetipo y transferencia de conocimiento entre niveles (Nonaka y Takeuchi, 1995, citado en Ordoñez & Parreño, 2005).

El predominio del conocimiento individual en desmedro del conocimiento grupal u organizativo, dificulta la evolución de la Espiral del Conocimiento. Se debe fortalecer la noción de que el individuo comparta sus conocimientos (personales e intransferibles). El conocimiento tácito y el explícito pueden ser beneficiados por la interacción social en una relación de ganar-ganar. Por lo tanto, es fundamental contar con un proyecto de aprendizaje en la organización (Strauhs *et al.*, 2012).

Ese proceso de conversión que genera la espiral del conocimiento debe alcanzar niveles más altos, es decir, a toda la organización, llegando a ultrapasar sus barreras geográficas y alcanzando el nivel inter organizacional (Strauhs *et al.*, 2012).

Modelo de Davenport Y Prusak (1998).

Davenport y Prusak (citado en Strauhs et al., 2012) aluden a que los conocimientos se encuentran en la mente de las personas, en documentos, en depósitos electrónicos y físicos, en las rutinas, prácticas, en normas y procesos. Estos conocimientos son clasificados de la siguiente forma:

“Mercado de conocimiento” el cual se encarga de identificar y rastrear la ubicación de dónde se encuentra el conocimiento organizacional. Los autores, Davenport y Prusak, hacen alusión a que el uso del conocimiento específico dentro de la empresa es similar al mercado, ya que genera oferta y demanda para los compradores y vendedores, por lo cual, la moneda de esa negociación es el reconocimiento, altruismo, confianza y recompensas financieras (Strauhs et al., 2012).

Otra de las clasificaciones realizadas por Davenport y Prusak se trata de la generación del conocimiento. Estos autores apuntan a que la interacción en el ambiente de trabajo permite el intercambio de información, que, a su vez, posibilita transformarlas en conocimientos incorporados a las experiencias, reglas y valores internos. Existen cinco modos de creación y generación de conocimiento organizacional, los cuales son, 1) adquisición, 2) fusión, 3) adaptación, 4) recursos dedicados y 5) formación de redes (Strauhs et al., 2012).

- 1) El conocimiento adquirido no precisa ser nuevo u original, puede encontrarse en otros sectores como así también en otras empresas y su adquisición puede darse por medio de los procesos de compra de otras empresas, por alquiler de consultorías o por financiamientos (Strauhs et al., 2012).
- 2) La fusión de ideas y experiencias, es otra forma de crear conocimiento en equipos de trabajo y de proyectos, la cual reúne diferentes habilidades, valores, experiencias e ideas sobre varias perspectivas (Strauhs et al., 2012).
- 3) En la adaptación, como el propio termino lo sugiere, el conocimiento generado proviene de cambios, externos e internos y de las tendencias del mercado. Muchas veces, el factor que impulsa los cambios tiene su origen en las crisis, y una forma de anticiparse a ellas es simular una situación de problemas en el trabajo para buscar innovaciones (Strauhs et al., 2012).
- 4) Los recursos dedicados se refieren a inversiones típicas que generan retorno en conocimientos para las empresas (Strauhs et al., 2012).
- 5) La creación de conocimiento por intermedio de las redes es motivada por los intereses comunes que se manifiestan en mensajes, fórums, *blogs*, etc., que se van transformando gradualmente en el capital de conocimiento de la empresa (Strauhs et al., 2012).

Otra de las clasificaciones que realizan los autores Davenport y Prusak, es la codificación del conocimiento. Se trata de una herramienta que tiene la función de disponer de las diversas modalidades de conocimiento organizacional, de manera accesible y para todas las áreas de la organización. La elaboración de un mapa de conocimientos es fundamental para que todos los empleados puedan estar al alcance de los mismos; es una acción que auxilia a identificar y localizar los conocimientos más importantes, organizados en una lista o cuadro informativo. Otra de las posibilidades se trata de la creación de un banco de datos, que se denomina páginas amarillas del conocimiento y que éste se incluya en la intranet que tenga la empresa, en el cual la búsqueda puede ser hecha por tópicos o palabras clave (Strauhs et al., 2012).

Por último, los autores Davenport y Prusak hacen énfasis en compartir el conocimiento. Para que esto suceda, es imprescindible la adopción de estrategias que sean objetivas y claras, como facilitar ambientes de trabajo agradables para el descanso y la distensión, donde los empleados puedan intercambiar ideas y conversar sin compromiso (Strauhs et al., 2012).

Modelo de Leonard- Barton

En este modelo, denominado laboratorio de aprendizaje, las organizaciones además de crear, acumulan y controlan el conocimiento. El ambiente de aprendizaje que se crea, utiliza el conocimiento de las personas tanto en los procesos como en los equipamientos, a través de prácticas gerenciales y valores continuamente renovados (Strauhs et al., 2012).

Como se mencionó anteriormente, los gerentes o directivos son los responsables de la transmisión de las estrategias a sus subordinados y de mapear los conocimientos entre los empleados. Ese control considera cuatro actividades, las cuales Leonard Barton (1998) llama subsistemas (Strauhs et al., 2012).

- La resolución de problemas en las actividades actuales, apunta a una mejora continua del proceso, de manera equitativa, por medio de recompensas compartidas por todos o incentivos. Este subsistema envuelve cierto grado de autonomía y *empowerment* para afrontar los problemas y resolverlos, siempre y cuando sea posible (Strauhs et al., 2012).
- El segundo subsistema procura que los conocimientos se integren en el interior de la empresa, por medio de funciones y proyectos. Se trata del gerenciamiento del conocimiento interno, la forma de plasmarlo, visualizarlo y de hacerlo disponible para los integrantes de la organización. En este caso, las inversiones en educación, entrenamientos y cursos para decodificar el conocimiento especializado y disponer de tal, son relevantes. El fin de la integración de conocimientos es crear un ambiente en donde la comunicación sea eficiente (Strauhs et al., 2012).
- El tercer subsistema propuesto por Leonard- Barton (1998), se trata de la innovación y los experimentos que apuntan al largo plazo. Consiste en la interrupción del *status quo*, lo que implica aceptar ciertos niveles de riesgos y adquirir nuevos desafíos. Es primordial que, tanto desde la gerencia como de los sectores directivos, se genere un estímulo a la experimentación, con el fin de lograr esta innovación (Strauhs et al., 2012).
- Por último, la unificación de entradas de los conocimientos externos, implica aprovechar todos los conocimientos externos mediante alianzas de aprendizaje y economía. En esta ocasión, el desarrollo de actividades de integración, difusión y refuerzo de los conocimientos externos y de las posturas receptivas de ese conocimiento es imprescindible, así como también, efectuar inversiones en redes de alianzas externas (Strauhs et al., 2012).

Este modelo propuesto por Leonard-Barton (1998) tiene su origen en dos ejes temporales, los cuales son espacio y tiempo, y en cuatro focos de atención: presente, futuro y externo e interno. Aquí lo que varía es la asociación entre esos elementos (Strauhs et al., 2012).

EMPRESAS INTELIGENTES Y GESTION DEL CONOCIMIENTO.

Todas las organizaciones saludables no sólo generan, sino que también usan y gestionan conocimiento. En el momento en que las organizaciones se interrelacionan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a la práctica acciones sobre la base de la comunicación de ese conocimiento y sus experiencias, valores y normas internas (Rodríguez Gómez, 2006).

La técnica directiva imprescindible de la era post industrial en las empresas, y lo que las conduce al éxito, consiste en la capacidad de gestionar talento humano y transformarlo en productos y servicios que sean valiosos, y no en activos físicos (Rodríguez Gómez, 2006).

En la economía actual las empresas reconocen cada vez más que los activos intangibles son recursos estratégicos fundamentales y muchas de ellas están entendiendo que su viabilidad y futuro depende de la calidad competitiva de sus activos del conocimiento. Las empresas necesitan identificar y evaluar sus conocimientos, más allá de gerenciar eficazmente los recursos para ganar y mantener elevadas performances (Medianeira Stefano, *et al.*, 2014).

La velocidad con que circula la información impulsada por el proceso de globalización, la disponibilidad de nuevas tecnologías de la información y el crecimiento de consumidores cada vez más exigentes son las características más destacadas dentro del ámbito organizacional. En este contexto, determina que las organizaciones deban responder constantemente ante la nueva sociedad del conocimiento (Antonio dos Anjos *et al.*, 2011). La clave del éxito de estas empresas que compiten en el contexto económico, político, social y tecnológico actual, está en los conocimientos que generan valor y su rol en el futuro será cada vez más relevante (Brooking, 1997). Gestionar el conocimiento se trata de crear, conseguir y administrar de manera eficaz todos los activos intelectuales que sean necesarios para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales y sus estrategias con éxito (Arias *et al.*, 2007).

El conocimiento y la información han ido adquiriendo importancia sin precedentes en el día a día de las empresas y se han vuelto primordiales en cada una de las etapas del proceso de innovación, ya sea en la generación y selección de ideas, en la elección de los recursos más apropiados, en la gestión del proyecto de implementación y en el aprendizaje organizacional (Strauhs *et al.*, 2012). La cartera de conocimientos con que cuenta una empresa y sus activos intangibles constituyen la principal fuente de valor de la organización, lo que suele ser de gran consideración cuando la organización desea proporcionar servicios o productos que satisfagan una necesidad con un alto valor agregado (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005).

Por lo expresado anteriormente, se puede destacar que el conocimiento es importante porque es la forma de gerenciarlo la que ha revolucionado el modo de trabajo en las organizaciones y se ha convertido en el mayor diferencial competitivo. El conocimiento también está vinculado al desarrollo de habilidades y competencias que permitan interpretar la información y transformarla en herramientas para dirigir las acciones y tomar decisiones en la organización (Antonio dos Anjos *et al.*, 2011).

De hecho, la creación de ventajas competitivas de una organización reside en sus conocimientos o, más concretamente, en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender cosas nuevas (Prusak, 1997, citado en Arias *et al.*, 2007).

La gestión del conocimiento es una herramienta esencial en la sociedad de la información para que las empresas puedan ser competitivas en un escenario globalizado, buscando calidad y productividad, y gerenciando datos estratégicos para

poder utilizarlos de forma eficaz y eficiente teniendo en cuenta la particularidad de cada organización (Antonio dos Anjos *et al.*, 2011).

Las organizaciones que aprenden, o las denominadas por Peter Senge, organizaciones inteligentes, entran en escena. Se trata de las organizaciones que son capaces de crear y desarrollar capacidad de aprendizaje (Tavella, Laura, 2007)

El líder o gerente es el encargado de entrenar y capacitar a los individuos y equipos, no sólo en conocimiento, sino también en habilidades, aptitudes y actitudes que lo ayuden a desarrollar y descubrir sus competencias que le permitan lograr resultados y a ser cada vez más eficientes (Tavella, Laura, 2007).

Peter Senge, parte de la base de que las personas son el recurso más valioso de las organizaciones y el único generador de ventajas competitivas sustentables. Dicho autor, es quien proporciona herramientas para trabajar sobre las capacidades individuales y colectivas de las personas, transformando las organizaciones en verdaderos modelos inteligentes (Tavella, Laura, 2007).

Esta creación de modelos inteligentes se sustenta en cinco principios de aprendizaje que constituyen programas permanentes de estudio y práctica:

- El dominio personal: implica aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear resultados que deseamos y así generar un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen. Ayuda al individuo a aprender a conocer sus talentos y debilidades, lograr su visión personal (aprender a ser) (Tavella, Laura, 2007).
- Modelos mentales: trabajar en ellos nos permite reflexionar, aclarar y objetivar mejorando nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo estos modelan nuestros actos y decisiones. Enseña al individuo a conocer (Tavella, Laura, 2007).
- Aprendizaje en equipo y visión compartida: facilitan el aprender a vivir y trabajar con los demás. El aprendizaje en equipo trata de la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual. La visión compartida, es lograr un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos cerca y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlos (Tavella, Laura, 2007).
- La quinta disciplina, es el pensamiento sistémico, y su práctica nos da un modo de analizar (y un lenguaje para describir y comprender) las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Ayuda a analizar y observar los procesos individuales y organizacionales como un todo mirando los sucesos no en forma lineal, sino que efectos, interrelaciones y cambios que pueden ocasionar en otros lugares, personas o procesos, etc (Tavella, Laura, 2007).

Cómo utilizar y capacitar en estas disciplinas es decisión de quién gestione, ya que aplicará y priorizará cuáles emplear, definiendo su plan de capacitación de acuerdo a las necesidades y particularidades de la organización, departamento o proyecto que lidere (Tavella, Laura, 2007).

Las organizaciones inteligentes son capaces de aprender y expandir sus posibilidades de crecimiento. Esto se logra a través de la continua enseñanza a todos los miembros de la organización y del interés de que aprendan continuamente, poniendo en práctica

sus capacidades, adquiriendo compromisos, asumiendo responsabilidades, buscando el autocrecimiento, creando sinergias de trabajos en equipo (León, Tejada & Yataco, 2003).

Toma de decisiones estratégicas y gestión del conocimiento.

En este marco, una vez definido qué es la gestión del conocimiento y cuál es su importancia en las organizaciones, resulta pertinente abordar la importancia de la toma de decisiones estratégicas, las cuales están íntimamente ligadas con las empresas inteligentes y la gestión del conocimiento.

La toma de decisiones organizacionales se desarrolla en diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo. La importancia de cada uno de estos niveles está dada por el tipo de conclusiones que tienen como resultado. Las decisiones estratégicas, se enfocan en problemas tanto externos como internos que afectan la estrategia organizacional; las tácticas tienen en cuenta la estructura y los procesos de gestión que son el apoyo de la actividad productiva; y por último, las operativas, se centran en la eficiencia del proceso productivo en sí mismo (Rodríguez Cruz, Castellanos Crespo & Ramírez Peña, 2016).

Es posible considerar que la creación de valor estratégico en las organizaciones se genera en los procesos de toma de decisiones estratégicas, el cual simboliza un reto por su estrecha relación con elementos que están insertos en el contexto y en la incertidumbre que existe a su alrededor (Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

Por consiguiente, las decisiones estratégicas son las que interceden y modelan la relación entre la organización y su ambiente externo, las cuales son tomadas por la alta dirección con la finalidad de crear capacidades para hacer frente a las amenazas o aprovechar las oportunidades del ambiente externo organizacional. La repercusión de las decisiones estratégicas conforma y reorienta la estrategia organizacional, involucrando y apoyándose en niveles de decisión como el táctico y el operativo (Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

La toma de decisiones estratégicas y el conocimiento son dos eslabones íntimamente ligados ya que, es el conocimiento el cual aporta a las acciones y actuaciones que tiene un individuo, y que, consiguientemente, conducen a la toma de decisiones que este mismo pueda realizar (Pérez-Montoro, 2008, citado en Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

Por otro lado, es el proceso de la gestión del conocimiento, el cual se encarga de convertir todo el conocimiento en conocimiento corporativo, difundirlo de manera adecuada, encargándose tanto de las decisiones prácticas como estratégicas, a saber, la creación, identificación, captura, almacenamiento y difusión del conocimiento incorporado en una organización (Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

La toma de decisiones estratégicas y la gestión del conocimiento están ligadas puesto que, la gestión del conocimiento es un proceso fundamental para la toma de decisiones, garantiza que se pueda disponer del conocimiento como uno de los componentes distintivos de los procesos de decisión (Angeloni, 2003, Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

La generación y el uso del conocimiento se vuelven claves fundamentales: no sólo solucionan los problemas, sino que también utilizan las oportunidades a partir de las alternativas de decisión generadas. El conocimiento se trata de activo intangible que es de gran importancia para la organización, ya que las experiencias y las competencias de los directivos inciden ampliamente en sus procedimientos para desarrollar los procesos de decisión (Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

La creación, identificación y adquisición del conocimiento se trasladan a un segundo nivel de importancia, puesto que, compartir y socializar conocimiento adoptan mayor relevancia para arribar alternativas de decisión. Este fenómeno permite asociar al uso e intercambio de conocimiento centrado en la solución, mientras que la identificación y la creación se centran en la búsqueda y análisis de las situaciones o problemas (Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

La gestión del conocimiento incide en aquellos procesos informacionales de la toma de decisiones relacionados con el análisis, diseminación y uso de información pues es en ellos donde se crea, comparte, identifica y usa el conocimiento individual, grupal y organizacional que interviene en la toma de decisiones. Esto valida los criterios de que el conocimiento es más importante en las fases de la toma de decisiones vinculadas a la solución de problemas, específicamente la identificación de alternativas de decisión, la selección de la mejor solución y su implementación (Rodríguez Cruz *et al.*, 2016).

CAPITULO 2: CASO DE ESTUDIO: HOTELERÍA DE LA CIUDAD DE LA PLATA.

La ciudad de La Plata, capital de la Provincia de Buenos Aires, fue fundada el 19 de noviembre de 1882. Se caracteriza por ser una de las pocas ciudades en el mundo en ser diseñada previo a construirse.

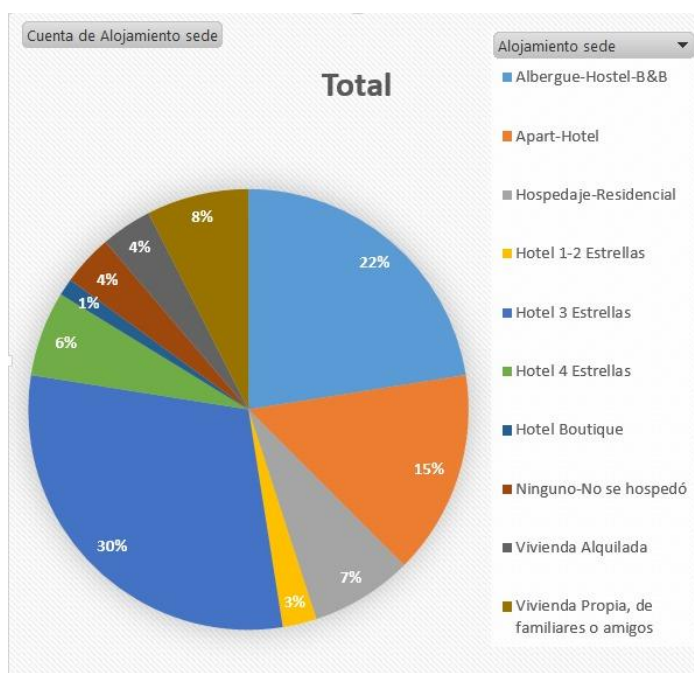
La ciudad platense es una metrópolis universitaria por excelencia, posicionando a la Universidad Nacional de La Plata en uno de los puestos más altos del país y de toda la región latinoamericana. Actualmente, la UNLP cuenta con 17 facultades, 5 colegios y alrededor de 140 mil alumnos. La Plata brinda un gran polo educativo, científico y cultural de calidad.

Además, la ciudad de La Plata cuenta con una amplia propuesta arquitectónica, natural y gastronómica: Uno de los grandes hitos platenses es la Catedral de la Inmaculada Concepción, la cual se sitúa en pleno centro de la ciudad, al pie de la Plaza Moreno y en frente del Palacio Municipal. Se trata de uno de los templos sagrados más bellos del país y el más grande de Sudamérica en estilo neogótico.

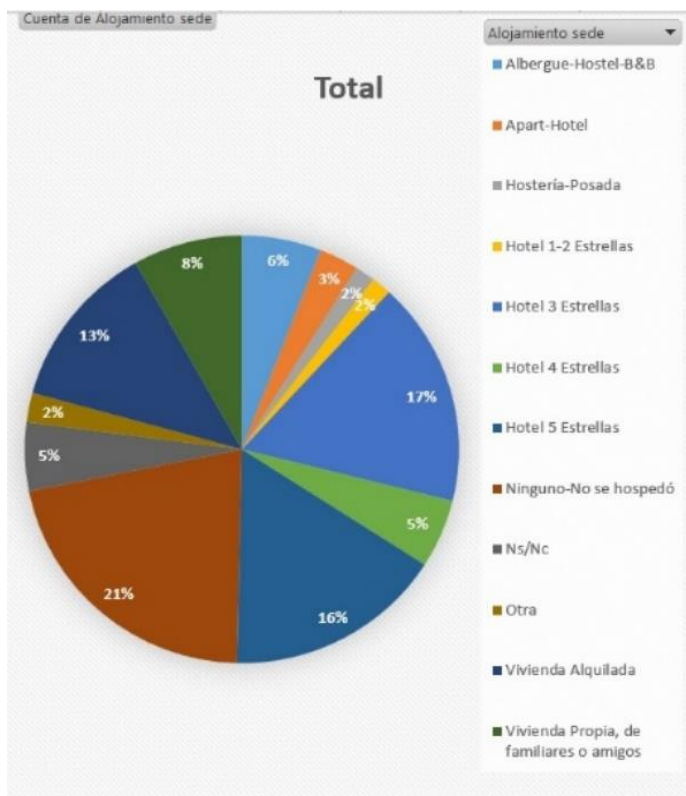
El magnífico Teatro Argentino, el Bosque, el Estadio Ciudad de La Plata, el cual es uno de los más modernos de la región y sede de grandes eventos deportivos y artísticos, la rivalidad futbolera de Estudiantes y Gimnasia, la Casa Curuchet, que fue declarada Patrimonio Histórico de la Humanidad en 2016, forman algunos de los mejores planes dentro de la ciudad.

Además, la ciudad se destaca por ser una gran anfitriona de turismo de congresos y convenciones, siendo uno de los polos que atrae profesionales y estudiantes de todas partes del país. Sumado a esto, la oferta de posgrados y maestrías proveniente de la Universidad Nacional de La Plata, contribuye a la generación constante de demanda hotelera.

En los años 2018 y 2019, según el Ente de Turismo de la Ciudad de La Plata y tal cual se muestra en los gráficos a continuación, los turistas que asistieron a reuniones, congresos y eventos en la ciudad, eligieron los siguientes tipos de alojamientos:



Tipos de alojamientos elegidos por turistas que asistieron a reuniones, congresos y eventos en el año 2018, en la ciudad de La Plata. (Fuente: Ente de Turismo de La Plata)



Tipos de alojamientos elegidos por turistas que asistieron a reuniones, congresos y eventos en el año 2019, en la ciudad de La Plata. (Fuente: Ente de Turismo de La Plata)

A partir de esto, La Plata cuenta con catorce hoteles, oficialmente registrados en el Ente de Turismo de la ciudad, los cuales serán enumerados a continuación, así como su categoría:

- Grand Brizo (4 estrellas)
- Land Plaza (4 estrellas)
- San Marco Hotel (3 estrellas)
- Days Inn (3 estrellas superior)
- Hotel del Sol (3 estrellas)
- Corregidor (3 estrellas)
- Diamante Hotel (3 estrellas)
- Hotel Vía 51 (3 estrellas)
- Hotel Benevento (3 estrellas)
- Hotel del Rey (3 estrellas)
- Hotel Sueños (3 estrellas)
- Hotel Saint James (3 estrellas)
- Hotel Catedral (3 estrellas)
- Hotel Acuario (3 estrellas)

Los hoteles más actuales en la ciudad son el Grand Brizo, Days Inn y Land Plaza, perteneciendo los tres a grandes cadenas hoteleras y destacándose por ser los primeros hoteles de categoría cuatro estrellas y tres estrellas superior ubicados en el casco urbano.

METODOLOGÍA.

El estudio del presente trabajo se llevará a cabo a través de una investigación cualitativa, la cual intenta describir las características tanto de las variables como de los fenómenos, así como el descubrimiento de relaciones causales. La investigación cualitativa, es un proceso empírico, es decir, no se trata de especulaciones, interpretaciones o reflexiones del investigador (Quecedo & Castaño, 2002).

Se torna más flexible encauzar el tema de estudio desde la investigación cualitativa, ya que ésta sigue lineamientos generales, pero no tiene reglas específicas. El investigador es quien define métodos y no está sujeto a un procedimiento o una técnica en particular (Quecedo & Castaño, 2002). Por dichas razones, la elección de estudiar a la gestión del conocimiento, será mediante la investigación cualitativa.

La investigación cualitativa, estudia cualidades o entidades cualitativas procurando entenderlas en un contexto determinado y particular, además de centrarse en significados, descripciones y definiciones de ese mismo contexto. Los datos que arroja la investigación cualitativa se interpretan desde un contexto dado, a saber, no se generaliza y no se relaciona el tema que se quiere estudiar con los contextos que le influyen cómo fenómeno (Smith, M. L., 1987, citado en Quecedo & Castaño, 2002).

Cuando se trata de estudios cualitativos, la formulación inicial del problema a investigar se afronta por medio de ciertos esquemas de organización del campo de estudio, que se justifican con modelos teóricos y resultados empíricos de investigación (Erickson, 1989, citado en Quecedo & Castaño, 2002). Por lo tanto, para comenzar con la investigación sobre gestión del conocimiento, se formulará un marco teórico, seleccionando previamente la literatura pertinente referida al tema de estudio, en donde se identificarán los elementos empíricos que constituyen la fuente de datos para la investigación (Quecedo & Castaño, 2002).

La investigación se realizó en seis hoteles de la Ciudad de La Plata, de una población total de catorce hoteles registrados en el Ente de Turismo de la ciudad. Esta muestra fue tomada de acuerdo a la disponibilidad y predisposición de los gerentes, dueños o encargados de los hoteles para responder a la entrevista.

El procedimiento seleccionado de investigación en los hoteles es la entrevista estandarizada abierta, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta (Valles, 1999).

Se utilizó como método de registro la grabación de las entrevistas, para luego proceder a su transcripción y análisis.

Se entrevistó a los gerentes de los hoteles, quienes son los encargados de transmitir el conocimiento a los demás sectores de la organización.

Finalmente, se procede a la elaboración de análisis de resultados y conclusiones.

CAPITULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS.

PRESENTACIÓN DEL MODELO

Para el análisis de este trabajo y en función del marco teórico establecido, surgen las siguientes variables:

- Formación: capacitaciones, entrenamientos y mejora continua; detección de necesidades de formación.
- Tecnologías de la información.
- Vacantes internas y desarrollo profesional.
- Plan de socialización e inducción.
- Competencias, habilidades y toma de decisiones en los empleados.
- Aprendizaje organizacional.

Caracterización de las variables.

- Formación: por un lado, esta variable abarca a las capacitaciones, entrenamientos y mejora continua de los empleados y por el otro a la detección de necesidades de formación.
En cuanto a capacitaciones, entrenamientos y mejora continua lo que se pretende conocer es si realizan capacitaciones y entrenamientos, de qué manera, si tienen o no convenios con establecimientos de capacitación de la ciudad de La Plata y si cuentan con políticas de recursos humanos referido a esto.
La detección de necesidades de formación se refiere a la manera en que los niveles superiores de los establecimientos hoteleros detectan las falencias, necesidades y requerimientos de los distintos sectores y cómo actúan a partir de esto.
- Tecnologías de la información y la comunicación: bajo esta variable se pretende evaluar de qué manera los hoteles de la ciudad de La Plata gestionan estas tecnologías a través de portales, webs, intranets en las cuales se deposite información corporativa, contenido de utilidad o de formación (formación online).
- Vacantes internas y desarrollo profesional: en relación a las vacantes internas se busca estudiar a través de que medios se difunden, si todos los empleados cuentan con las mismas posibilidades de acceder a éstas y cómo esto incide en el desarrollo profesional y en los planes de carrera de los hoteles.
- Plan de socialización e inducción: la intención en esta variable es conocer cómo se lleva adelante un plan de socialización e inducción, qué consideraciones se tienen en cuenta a la hora de reclutar y seleccionar personal. Además, resulta interesante saber de qué manera se le enseña a un nuevo empleado, sus tareas, responsabilidades y la organización en sí misma.
- Competencias, habilidades, toma de decisiones de los empleados: con esta última variable se hace alusión a las herramientas que se utilizan para potenciar las competencias y habilidades necesarias para que cada empleado desempeñe mejor su actividad profesional; a los métodos para que los empleados puedan asumir más *empowerment* y decidan por sí mismos en su puesto de trabajo y a los planes de capacitación que les permitan asumir más responsabilidades en otro puesto o responsabilidades similares en otra área con el fin de aumentar su polivalencia.
- Aprendizaje organizacional y barreras del conocimiento: se hizo especial hincapié en esta variable, ya que es uno de los ejes centrales en este trabajo

investigativo. Esta variable se refiere a: cuáles son los aspectos más relevantes de la cultura organizacional, cómo se promueve la comunicación y la colaboración entre los miembros de los diferentes hoteles, de qué manera fomentan a que cada empleado comparta sus conocimientos con sus compañeros y cuáles son las responsabilidades y compromisos de la gestión para que los conocimientos se trasladen desde los cargos más elevados a todos los sectores de la organización.

Barreras del conocimiento: de que manera actúa la gestión para superar todo tipo de barreras entre personas, para poder crear y compartir conocimientos.

Con este análisis se procura obtener resultados de cómo incide la gestión del conocimiento en los recursos humanos de las empresas turísticas, y cómo se refleja en las variables anteriormente mencionadas. Es decir, de qué manera los gerentes o líderes, gestionan estos indicadores para que se cree un mayor aprendizaje organizacional y que responsabilidades asume cada uno al respecto.

RESULTADOS

A continuación, se desarrollarán los resultados obtenidos a partir de las seis entrevistas realizadas a los hoteles de la Ciudad de La Plata, exponiendo cómo funciona cada establecimiento hotelero en función de las variables anteriormente mencionadas.

1. Formación.

1.1. Capacitaciones, entrenamientos y mejora continua.

Se pudo detectar que, en el Hotel Grand Brizo, cuentan con capacitaciones de Alimentos y Bebidas, como así también para los sectores operativos y de mantenimiento del hotel.

El Jefe de Recursos Humanos hace mención que, al ser un hotel recientemente nuevo, hay pautas que aún se están organizando y a nivel corporativo se establecen lineamientos para cumplir con ciertos procedimientos, capacitaciones y expectativas anuales. De hecho, se le consulta desde el directorio al Jefe de Recursos Humanos acerca de cuáles son las necesidades del equipo y qué capacitaciones se deben gestionar al respecto. El mismo jefe comenta que es muy partidario de que se realicen capacitaciones y se cumplan ciertos criterios, porque a partir de estos se comienza a ver el rendimiento en las personas.

Siguiendo con el análisis, en el Hotel Days Inn, se llevan a cabo cursos y capacitaciones internas, que incluyen auditorías constantes a los empleados, implementación de estrategias, trabajos en equipo y delegación de responsabilidades. Según la gerente, no existen políticas puntuales al respecto, sino que la capacitación se da de manera constante mientras transcurren las actividades diarias, y a su vez, destaca que el proceso de enseñanza es permanente.

Por otra parte, la gerente realiza cursos privados y coaching para líder de equipo, con el fin de adquirir herramientas y poder trabajarlas con sus empleados.

Desde el hotel, mantienen convenios con una empresa privada de capacitación, en donde se brindan cuestiones de enseñanza que apuntan a la parte operativa, de campo y acción. De todas maneras, la gerente comenta que en su opinión existe una falencia muy grande en los planes de capacitaciones, ya que, siempre se capacita desde la teoría y la única forma de aprender este rubro, es desde la práctica.

El Hotel Corregidor tiene convenios de capacitación con UTHGRA, sin embargo, no son de carácter obligatorio. En este establecimiento, no existen planes de capacitación concretos, sino que la formación se realiza diariamente y en función de la actividad que cada empleado realiza.

En el Hotel San Marco, el administrador es el encargado de elaborar un programa siempre y cuando las falencias o fallas en los distintos sectores lo requieran. Pero no cuentan con capacitaciones permanentes.

Los Hoteles Vía 51 y Catedral indicaron no contar con planes de capacitación. Pero en el Hotel Vía 51, reconocen la importancia y el beneficio que este tipo de programas pueden aportar a la organización.

1.2. Detección de necesidades de formación.

La detección de necesidades de formación en el hotel Grand Brizo se realiza a través del Jefe de Recursos Humanos, de los supervisores y de los empleados que tienen amplia experiencia en el rubro hotelero. Por ejemplo, se realizan reuniones con el área de Mantenimiento para saber cómo abordar reclamos de huéspedes. Pero se manifestó que las instrucciones, manuales y procedimientos son herramientas de gran importancia para las personas que no tengan la suficiente experiencia en hotelería.

En el Days Inn el trabajo constante de la gerente con el personal es la manera de poder detectar las necesidades de formación. Desde la gerencia se expresó que el lenguaje no verbal es imprescindible para entender y conocer a los empleados.

La gerente destacó que el trabajo operativo y el lenguaje no verbal ayudan mucho a entender qué es lo que los empleados necesitan. Por ejemplo, si no es la misma gerente quien limpia las habitaciones con las empleadas de piso, no sabe si los productos que están utilizando funcionan, si las técnicas que emplean sirven y son cuestiones que si no se ven, no se pueden modificar. Además, trabajando a la par con sus empleados puede observar sobre las habilidades y capacidades de cada uno y también sus propias limitaciones. La gerente comentó que los niveles de limpieza y recepción, sienten que tienen que poder todo y ella misma recalca que no es así, que todos los seres humanos tienen límites, incluso ella misma.

Se reconoció que en el Hotel Days Inn, el trabajo en conjunto es fundamental y que si la misma gerente de este hotel baja una orden a sus empleados es porque juntos vieron la forma de cómo hacerlo, cómo solucionarlo y de qué maneras; y que anteriormente se busca en internet, se pide asesoría a colegas y luego se aplica. Además, las auditorías por parte de la gerente le anticipan algunos problemas. Por ejemplo, se realizan auditorías en las habitaciones, en recepción y se observan detalles que por lo general no se ven a la vista de los demás.

En conclusión, la detección de necesidades de formación, en Hotel Days Inn específicamente se evalúa a través del trabajo operativo, del lenguaje no verbal, del trabajo en conjunto para aplicar una técnica y de auditorías en donde se observa los límites, capacidades y habilidades de cada empleado.

Desde el Hotel Corregidor, las necesidades de formación en la parte gastronómica, se detectan a partir de un responsable del personal, quien es la persona que capacita.

En el Hotel San Marco, uno de los administradores es quien se encuentra permanentemente en el establecimiento, chequeando este tipo de cuestiones en persona. Se indicó que los testeos de calidad del servicio se realizan personalmente, interactuando con los huéspedes.

En el Hotel Vía 51, la detección de necesidades de formación se da de manera similar al hotel anteriormente nombrado. Al ser una empresa medianamente pequeña, estas necesidades se detectan con el funcionamiento normal de las actividades, al ser un trato diario y constante, estas cuestiones no se pierden de vista fácilmente.

Por último, en el Hotel Catedral se actúa de manera similar a los hoteles San Marco y Vía 51. El dueño expresó encontrarse constantemente en el establecimiento y sabe

detectar las necesidades en el trabajo del día a día. Además, hay una encargada general quien se ocupa de ser el nexo con las mucamas y quien maneja información de ese sector.

2. Tecnologías de la información y la comunicación.

En el Hotel Grand Brizo cuentan con una intranet, enfocada a lo operativo. Desde Recursos Humanos, hay una sección en donde el mismo jefe del sector se encarga de seleccionar personal y habilitar liquidaciones. Asimismo, hay otra sección administrativa en donde se pueden pedir insumos, etc.

Se destacó que inicialmente en el Hotel Grand Brizo, por una cuestión de infraestructura no cuentan con formación online, cursos y capacitaciones que sí existen en otras cadenas hoteleras.

En el Hotel Days Inn los empleados tienen una web, extranets, cuentan con drives, carpetas compartidas con información exclusiva y privada del equipo, y también con información que los empleados tienen que tener de base para poseer más recursos para responder ante determinadas situaciones. Que, no es la misma información que se comparte con los clientes. Se indicó que no cuentan con formación online.

Por parte del Hotel Corregidor, expresaron contar con intranets para el personal, pero la información corporativa va variando y cambiando continuamente. Por lo general, ese tipo de información la maneja una sola persona, quien es el administrador (o uno de los socios) y después se traslada a los distintos sectores para que todos puedan estar al tanto de las circunstancias y de lo que ocurre.

Se destacó que las tecnologías son muy importantes en el Hotel Corregidor para la comunicación, pero que de todos modos las cuestiones que se tienen que comunicar se hacen a través de reuniones de personal. No expresaron contar con formación online.

El Hotel San Marco no cuentan con intranets, ni con formación online. La formación en este establecimiento es empírica y se realiza en la práctica más que en la teoría.

En el Hotel Vía 51, tampoco cuentan con este tipo de herramientas tecnológicas y las comunicaciones se dan de forma personal, ya que son 11 empleados en total, entre recepción, mantenimiento, administración y limpieza. Sólo utilizan el e-mail para comunicarse entre ellos.

En el Hotel Catedral no cuentan con portales para acceder a la información corporativa y tampoco tienen intranets ni formación online. El dueño expresó que el hotel funciona "a la antigua" y que los lineamientos y reglas se bajan de manera vertical, siendo el mismo dueño quien maneja toda la información del hotel.

3. Vacantes internas y desarrollo profesional.

En el Hotel Grand Brizo las vacantes internas, las posibilidades y las modificaciones se comunican oficialmente por vía e-mail a los distintos supervisores de área. De todas maneras, al ser un hotel con 52 empleados, la información es automática.

En el Hotel Days Inn las vacantes internas se comunican directamente, ya que se trata de un hotel de poco personal, con 15 empleados. Generalmente, se abre una vacante nueva por mérito para la persona que se lo haya ganado. Por ejemplo, en el hotel no existía el puesto de gobernanta, y había una mucama que trabajaba muy bien, demostrando tener la capacidad de llevar adelante el equipo de pisos, entonces se le ofreció y se le abrió el puesto a ella. Con el jefe de recepción y jefe de ventas sucedió lo mismo. Se trata de una forma de reconocer el trabajo de los empleados que tienen

más capacidades en cuanto a la organización y liderazgo. Son posibilidades de crecimiento por los resultados del trabajo de cada empleado.

En cuanto a planes de carrera, en el hotel Days Inn, se están armando proyectos en paralelo con el grupo directorio, con quienes estudian quienes son los empleados del equipo que van a seguir ascendiendo y además se va a reestructurar el equipo de trabajo. Se indicó, que son lineamientos que se realizan desde arriba de la escala jerárquica hacia abajo. Se planean desde lo más alto de la línea y después se bajan al hotel.

En el Hotel Corregidor, cuando se generan vacantes, optan por el “boca en boca” y consultan a los mismos empleados del hotel sobre contactos o personas interesadas en trabajar, pero siempre moviéndose en el mismo círculo. En caso de que las situaciones se agoten, indagan por otros lados para buscar nuevo personal. Pero, se mencionó no haber situaciones de rotación de empleados, ya que hay personal que trabaja en el hotel desde hace veinte años de antigüedad y diez años los más jóvenes, entonces por lo general, no hay gran necesidad de adquirir a nuevos empleados en este caso particular.

En el Hotel Via 51, no suelen generarse vacantes internas y cuando las hay, se llama a convocatoria a personas por fuera del establecimiento. En el caso de que se genere una vacante de mejora de un puesto, son los dueños quienes proponen y ofrecen el mismo.

En el Hotel San Marco se indicó que, generalmente, no hay vacantes disponibles. Las personas que comienzan a trabajar en este lugar, por lo general, no abandonan sus puestos de trabajo.

El dueño del Hotel Catedral, comenta que en caso de que entre alguien nuevo al hotel, va a estar destinado a realizar un trabajo determinado y lo más probable es que ocupe siempre el mismo rol. Menciona que es cómodo para las personas que no tienen grandes ambiciones, pero es seguro, cómodo, bien pago y no es difícil. Pero por lo general, los empleados acompañan el trabajo que realiza tanto el dueño como la encargada. Lo que sí puede suceder es que se realice una rotación en cuanto a turnos y se tengan que aprender tareas nuevas, que no estaban en el otro horario.

El dueño del Hotel Catedral comenta que, en estos últimos cuatro años, hubo muchos cambios de empleados y que la misma calidad de los empleados bajó.

4. Plan de socialización e inducción.

La inducción en el hotel Grand Brizo comienza mostrándole al nuevo empleado todos los sectores del hotel, familiarizándolo con los demás compañeros, destacando que los empleados más antiguos ya asimilan como parte del hotel a la persona que entra. Además, se destaca desde la gerencia, que al ser un hotel medianamente nuevo, no existe una sectorización entre los empleados.

El Jefe de Recursos Humanos del Hotel Grand Brizo, comenta que cuentan con personal efectivo continuo y eventual, y que a la hora de reclutar y seleccionar personal lo que más incide en esta elección es la actitud de cada persona. En el caso de los nuevos camareros, se les enseña cómo son las presentaciones, cómo se repone la mesa y de qué forma y de qué manera se recibe a un huésped. A medida que esa persona va avanzando, se le asignan más tareas y responsabilidades nuevas.

Se destaca que es la experiencia la que capacita y enseña a los nuevos empleados, pero que siempre hay lineamientos básicos y un supervisor líder de equipo quien brinda las herramientas de cómo realizar cada tarea, acompañado por un seguimiento.

En Days Inn la modalidad de inducir a un nuevo empleado, en primera instancia, es trabajando con la gerente, quien destaca tener líderes de equipos muy humanos, que también ayudan en este proceso. La gerente menciona tener un trato de igual a igual con sus empleados, para que todos puedan sentirse parte de un mismo equipo de trabajo, integrándolos, promoviendo reuniones extra laborales, juegos de cambios de turno en el mismo hotel, entre otras cosas.

Además, consideran que cuando un nuevo empleado ingresa al hotel, es importante que observe a sus compañeros, imite y lleve a la práctica lo que ya estuvo observando. Menciona que hay ex empleados que han cubierto temporada de vacaciones, que actualmente van al hotel a visitarlos, por la comodidad que sintieron en el lugar.

En el Hotel Corregidor, la comunicación es fundamental en el proceso de socialización de un nuevo empleado. Además, se indica que la buena predisposición y la vocación de servicio del nuevo empleado son muy importantes en este lugar.

A la hora de reclutar y seleccionar personal, en el Hotel Corregidor, tienen en cuenta los estudios universitarios, la cercanía al hotel y las referencias laborales.

En el hotel San Marco, prevalece el acompañamiento personal con otro empleado que realiza el mismo trabajo que el que va a desarrollar el nuevo empleado. Además, se le indica al nuevo empleado, los límites y obligaciones de las tareas que le corresponden.

El reclutamiento y selección de personal se realiza a través del análisis del curriculum vitae de la persona o a partir de recomendaciones que tenga.

En el hotel Via 51, el encargado del hotel es quien se ocupa de supervisar al nuevo empleado y se realizan jornadas en las que este pueda trabajar con un compañero de mayor experiencia. En primera instancia, se le informa al nuevo empleado cómo realizar el trabajo y luego alguien con más experiencia lo demuestra. Siempre requieren al empleado más antiguo que pueda ser observado y que luego el nuevo empleado desarrolle las mismas actividades siendo supervisado. Además, se brinda un manual de procedimientos en el cual se detallan las distintas situaciones y cómo resolverlas.

Por otra parte, el dueño del Hotel Catedral, manifiesta elegir a sus empleados por su intuición, dejando de lado referencias laborales, experiencia en otros ámbitos de trabajo, incluso el perfil de la persona. Remarca que, el proceso de inducción se trata de “prueba y error” y que hay muchos empleados que se quedan como otros que no.

Es el dueño del Hotel Catedral, la encargada o la persona que esté a cargo de la limpieza de pisos, quienes les enseñan a los nuevos empleados las tareas que hay que realizar. El dueño se encarga de la parte administrativa, mientras que la encargada enseña las tareas de confitería o limpieza. El dueño, menciona que prefiere que los nuevos empleados trabajen con las coordenadas que el mismo da, siempre con libertades, pero dentro del estilo del hotel. Además, enseña cómo tratar a los huéspedes, respetando los movimientos y las libertades de los demás.

En el Hotel Catedral consideran que hay tareas establecidas que no tienen mucho margen de cambio, cómo, por ejemplo, la realización de las fichas y el ingreso a los huéspedes, pero también los empleados tienen una serie de libertades, como puede ser negociar precios con los huéspedes sobre una habitación. El dueño menciona que prefiere que sus empleados resuelvan los problemas, incluso cometiendo errores, sin consultarle a él.

5. Competencias, habilidades, toma de decisiones de los empleados.

El jefe de Recursos Humanos del Hotel Grand Brizo, hace hincapié en las capacitaciones como un recurso para potenciar las competencias y habilidades de las

personas. Además, se busca que los empleados, tanto los camareros como los recepcionistas, vendan el mejor producto del hotel, y no el más básico. Una de las técnicas que les enseñan a los empleados es la no realización de preguntas cerradas a los huéspedes, ya que limitan el pedido del cliente.

En cuanto al poder de toma de decisiones de los empleados, el jefe de Recursos Humanos del Hotel Grand Brizo, destaca que existen ciertos lineamientos y criterios para la resolución de situaciones, sin embargo, ciertas cuestiones se resuelven en el día a día. Por ejemplo, los camareros tienen la libertad de ofrecer una cortesía ante la tardanza en un plato de comida. Si bien, se realizan capacitaciones sobre cómo actuar ante estas circunstancias, el verdadero aprendizaje ocurre cuando se enfrentan a las mismas.

En el Hotel Days Inn, se utilizan varias técnicas o métodos para que los empleados potencien sus competencias y habilidades. La gerente indica que además de trabajar en equipo, ella aplica el cambio de roles entre ellos mismos. Por ejemplo: realiza el ejercicio de que se pongan en su lugar y que los empleados tomen las decisiones que la gerente tomaría, haciéndose responsables de cada determinación que tomen durante todo el proceso. La intención principal es enseñarles a los empleados a pensar que harían ante determinadas situaciones, aplicando la lógica y el criterio; y, además, que puedan adquirir la capacidad y el potencial necesarios para el trabajo diario. Aunque por supuesto, la responsabilidad final y el respaldo en una mala decisión, la tiene la gerente.

La gerente del Days Inn resalta que el trabajo en equipo es fundamental y que los mismos empleados tienen que tener la confianza para saber tomar ciertas decisiones y la libertad de acción. El objetivo de la gerente es formar personas independientes y profesionales que sepan, se capaciten y decidan.

Otra de las técnicas que utiliza la gerente es realizar auditorías internas: puede suceder de que vaya a las once de la noche a dormir al hotel, se quede a dormir en una de las habitaciones, realice el check in, sin que sus empleados sepan en qué habitación va a estar y ella, desconociendo qué mucama hizo esa misma habitación. Utiliza las instalaciones: la ducha, la habitación, la cama, verifica si el agua caliente funciona bien, si el drenaje está correcto, si los baños están limpios, si el aire acondicionado se encuentra en la temperatura correcta, si las ventanas están limpias, si el jabón líquido está completo; se comprueba si todo se encuentra en las condiciones correctas: los colchones, almohadas, sábanas perfumadas, temperatura del ambiente, si cierran bien o no los black out o entra luz a la madrugada, incluso si repercuten los ruidos de los demás o de las mucamas limpiando otras habitaciones.

La gerente pasa una noche y después realiza un informe, el cual se verifica con el jefe de recepción, con la jefa de pisos y con la mucama que dejó lista la habitación en ese día y en base a estas cuestiones se va trabajando, disminuyendo las debilidades de cada empleado para convertirlas en fortalezas. Además, a estas mismas auditorías, las realizan los empleados: utilizan una de las habitaciones y luego deben confeccionar un informe objetivo sobre el estado de las mismas.

Con respecto a que los empleados puedan asumir más responsabilidades o *empowerment* en otro puesto o en puestos similares, la gerente destaca que los límites se los pone cada uno y que ella siempre colabora para que ellos crezcan.

En el Hotel San Marco, por las características propias de un hotel tres estrellas, existe polivalencia y multidisciplinariedad de tareas entre los empleados, lo que permite desarrollar las competencias de cada uno. Más allá de que cada empleado cumpla un rol en el hotel y tenga su propia especificidad, sucede que, a través de la interacción

entre los mismos empleados, comienzan a aprender las tareas del otro: según comenta el dueño, puede acontecer por ejemplo que en determinado momento el empleado que se encuentra en recepción no tenga tareas para realizar, por lo tanto, puede ayudar a su compañero en cafetería. Como lo indica el dueño, no ocurren inconvenientes si alguno de los empleados falta un día.

Además, en este hotel, los empleados tienen un poder de decisión bastante amplio que se les va asignando a través del tiempo. El dueño comenta que, si se contrata a alguien que es buena persona, con buenas intenciones y se la va capacitando, a medida que pasa el tiempo, logran tener a un empleado que reúne las condiciones de idoneidad y buena fe; y es a partir de ese momento en que empieza a tener posibilidades de elección. También comenta que, al trabajar constantemente con huéspedes, hay situaciones muy subjetivas, en donde deben aprender a decidir qué es lo mejor ante cada caso. El dueño resalta que, si los empleados no tuvieran posibilidades de decidir, sería totalmente inoperativo para el funcionamiento del hotel.

En el hotel vía 51, no cuentan con herramientas para potenciar las competencias y habilidades de los empleados, sino que se requieren habilidades y capacitaciones previas al momento de reclutar personal nuevo.

Además, se brindan constantemente las posibilidades a los empleados de asumir nuevas responsabilidades, siempre y cuando hayan desarrollado sus tareas satisfactoriamente.

Por otro lado, no cuentan con métodos específicos para que los empleados tengan más empowerment en el trabajo, pero se indicó, que ellos mismos conocen cuáles son las decisiones que tienen permitidas tomar y cuáles deben consultar. La encargada comenta, que estas son cuestiones que van surgiendo naturalmente, cómo así la confianza para saber cuáles son las libertades que cada uno de los empleados puede ir adquiriendo.

En el hotel Catedral, el dueño destaca que para que sus empleados potencien sus competencias y habilidades y desempeñen mejor su actividad profesional, les brinda la libertad de aportar lo que saben hacer y las ideas que cada uno tiene. El dueño no cuenta con herramientas específicas, sino que intenta que todos los empleados aporten ideas nuevas o soluciones mejores de las que ya están insertadas y si es para progreso y desarrollo del hotel, el dueño las acepta y trata de utilizarlas.

El dueño del Hotel Catedral es quien se encarga de que sus empleados asuman más responsabilidades y empowerment. Pero al mismo tiempo, comenta que él y sus hermanas fueron los que siempre se han ocupado de todas las tareas del hotel y que no hay demasiadas oportunidades para que un empleado nuevo vaya creciendo en cuanto a cargos o jerarquías, ya que son pocos los puestos disponibles y el mismo dueño trabaja a tiempo completo.

6. Aprendizaje organizacional y barreras del conocimiento.

6.1. Generación de conocimientos y aprendizaje organizacional.

El Jefe de Recursos Humanos del Hotel Grand Brizo, explica que, al ser un hotel que recientemente abre sus puertas, el aprendizaje lo realizan todos, todos los días, no se trata de una cuestión premeditada. Con el correr del tiempo se van aplicando metodologías, lineamientos ante situaciones particulares y adaptación y recambios a cuestiones que lo requieran. Además, resalta que como el hotel es nuevo, tienen la ventaja de poder aplicar pautas para cada necesidad o requerimiento de los huéspedes.

Según la gerente del Hotel Days Inn, es una obligación y una responsabilidad que los empleados compartan sus conocimientos con los demás. Resalta que se utilizan mucho los instructivos y que se realizan reuniones de equipo semanalmente, quincenalmente, interpersonales y entre jefes de área. Por ejemplo, si la intención es mejorar la limpieza de una habitación, primero se dialoga con los empleados, se hace un acompañamiento de la tarea y al finalizar se realiza un instructivo en conjunto y un seguimiento del mismo.

La gerente recalca que el diálogo entre ellos es fundamental ya que muchas veces los conocimientos no llegan a transmitirse por falta de comunicación o por malos entendidos.

En el Hotel Corregidor, se hace hincapié en que se compartan los conocimientos entre los empleados ya que se genera más comprensión de las actividades de los demás y esto permite que cualquier necesidad o dificultad se asimile fácilmente.

Para que se genere aprendizaje organizacional, lo fundamental en el Hotel Corregidor es la convivencia y el diálogo continuo entre las altas autoridades con recepción y el resto de los sectores. De esta manera, se evitan barreras y dificultades.

Los conocimientos, tareas y rutinas se comunican a través de reuniones semanales de personal y cuadernos de novedades. Por ejemplo, si hay un huésped con algún requerimiento alimenticio, los empleados que trabajan en el siguiente turno, deben saberlo.

El dueño del Hotel San Marco hace hincapié en que se compartan los conocimientos con los demás empleados ya que cuando una persona enseña a otra su trabajo, lo valoriza aún más.

Se detecta que, en el Hotel San Marco se le da más énfasis a la práctica como método para aprender y gestionar los conocimientos, que a lo teórico. El mismo dueño es quien resalta que incluso las personas con títulos universitarios en hotelería, turismo y gastronomía tienen un déficit en este sentido. Resalta que las universidades deben apuntar a este tipo de cuestiones y realizar más pasantías, para aumentar las herramientas competitivas.

Para la creación de un ambiente de trabajo en el cual se generen nuevos conocimientos, en el Hotel Vía 51, se considera importante dar lugar a los intercambios y a la escucha permanente. Para este establecimiento, es esencial el desarrollo de nuevos conocimientos y el enriquecimiento entre los mismos empleados, ya que no cuentan con capacitaciones que sí puedan atribuir estos conocimientos.

Como actividad final de cada año, se realizan reuniones por sector, en donde se establecen conclusiones, cambios a realizar, aspectos importantes a llevar a cabo y conocimientos que todos tienen que saber y estar al tanto.

Se recalca desde el Hotel Vía 51 que, se encuentran en constante intercambio entre todos los sectores para mejorar los procesos. Uno de los aspectos que se revisa, se corrige y se adapta a lo largo de los años es el manual de procedimientos, el cual se ajusta a las circunstancias que van sucediendo.

Desde el Hotel Catedral se remarca que para que se genere aprendizaje organizacional debe haber ganas de aprender por parte de los empleados, pero que actualmente, las personas se involucran cada vez menos con el trabajo, el aprendizaje y no hay tanta motivación al respecto. El dueño del Hotel Catedral reconoce que es un problema que tanto a él como a la encargada general los preocupa mucho, ya que no se encuentran herramientas para motivar a los empleados.

6.2. Barreras del conocimiento.

En el Hotel Grand Brizo se promueve utilizar la lógica para superar las barreras con las que se encuentren, además de que las pautas en hotelería son muy claras ante circunstancias que acontezcan entre empleados y es el mismo Jefe de Recursos Humanos quien media para que los problemas se solucionen, siempre apelando a la lógica y al sentido común.

La gerente del Days Inn reconoce que la barrera más común es la falta de diálogo por parte de los empleados y propone la existencia de un diálogo más constructivo. Recalca que, si hay una tarea mal realizada, se dialoga y se busca una solución para mejorarla.

En el Hotel Corregidor, se reconoce que existen barreras generacionales relacionadas con la modernización o implementación de nuevas tecnologías. Siempre hay reuniones de personal en donde se escucha a cada uno, y en donde se evacuan todas las dudas que puede llegar a haber. Porque en distintos turnos, como estos son turnos rotativos, pasan cosas distintas. Entonces es ahí donde ocurren situaciones que uno desconoce y siempre nos estamos pasando novedades y evacuando dudas. Barreras no, en nuestro caso particular no ocurren.

En el Hotel San Marco, para superar barreras entre empleados se apela directamente al diálogo, replanteando los roles de cada uno y las responsabilidades. Se vuelve a mencionar que son cuestiones que se resuelven presencialmente entre la cabeza de la organización y aquellas personas que puedan tener algún conflicto.

En el Hotel Via 51, reconocen la existencia de ciertas barreras a la hora de transmitir conocimientos, pero se trabaja para llevarlas al mínimo, brindando lugar para el intercambio y tratando de no quedarse siempre en su "zona de confort". Creen que son cuestiones difíciles de trabajar por la misma estructura del establecimiento, pero que, en el último tiempo se han logrado muchas mejoras en este aspecto.

El dueño del Hotel Catedral señala que existen barreras y que tienen que ver con la diferencia entre sectores y que la mejor manera de llevarla adelante es puliendo esas desigualdades. Reconoce que, el sector más complicado en cuanto a diferencias es el de limpieza y que generalmente es el mismo dueño quien media entre los empleados, algunas veces salvando las diferencias o tomando decisiones al respecto.

6.3. Cultura organizacional, comunicación y colaboración.

En el Hotel Grand Brizo se destaca que la estimulación de la creatividad, de la confianza, el cambio de actitudes, son puntos que se van gestionando innatamente, sin programarlo con anterioridad, más que nada, debido a las particularidades que nos representan a los argentinos como personas. Además, en recursos humanos se suelen presentar inconsistencias para los empleados, por ejemplo: pedirles que pasen por la oficina todas las mañanas porque están llegando tarde y a su vez, preguntar que es lo que se necesita para que confíen en el jefe.

Se considera desde la oficina de Recursos Humanos del Hotel Grand Brizo, que la confianza se promueve entre ellos y para con el jefe, y que la parte más interesante de esta cultura organizacional es la de negociar constantemente con los empleados. El jefe explica que hay que saber como medir las negociaciones y aprender a interactuar con los empleados.

Los aspectos más importantes de la cultura organizacional en el Hotel Grand Brizo, son el trabajo en equipo, la responsabilidad, la integración entre los mismos empleados y la valoración del trabajo.

Para la creación de nuevos conocimientos y la generación de aprendizaje organizacional, en el Hotel Days Inn, se considera necesario fomentar curiosidad,

investigar sobre las situaciones que van ocurriendo, compartirlas, y, además, se cree importante hacer parte a los empleados de la mayoría de las decisiones. Por ejemplo, si hay que cerrar la tarifa de un grupo de turistas, la gerente lo consulta con el equipo, evaluando el nivel de ocupación de las habitaciones, la tarifa promedio, el riesgo, entre otros.

La gerente explica que los mismos empleados son quienes preguntan sobre el acontecimiento de una determinada situación y cómo resolverla. Se trata de ir generando criterios, investigar al respecto, escuchar qué haría la otra persona en ese lugar y cómo proceder. Son cuestiones que generan aprendizaje en cada uno de los empleados.

En el Hotel Corregidor, los aspectos más importantes de la cultura organizacional son el trato personal, las relaciones humanas, las relaciones con los clientes, el diálogo personalizado, la adaptación a las necesidades y requerimientos de los huéspedes.

En este hotel, se destaca que existe una buena convivencia, no hay diferencias entre los empleados y todas las tareas son importantes para el trabajo en conjunto.

En el Hotel San Marco se destaca que el aspecto más importante de la cultura organizacional es el contacto humano y presencial que se da de manera permanente, tanto entre los propios empleados como también con los huéspedes.

En el Hotel Vía 51, una de las maneras de promover el cambio de actitudes, fomentar la confianza y estimular la creatividad es premiar la pro actividad de los empleados. Quien demuestre saber solucionar conflictos, realizar tareas para facilitar el trabajo de los demás, es quien va a tener mayor libertad para la toma de decisiones y la creación de herramientas para un mejor trabajo en equipo.

El dueño del hotel Catedral reconoce la importancia de que los compañeros compartan sus conocimientos con los demás y que suele pasar de que cuando entra alguien nuevo, se encarga alguno de los empleados más antiguos y le explica lo que tiene que hacer. Esto sería inducción mas que nada.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En el desarrollo de este trabajo, se conceptualizó a la gestión del conocimiento, relacionándolo con una gestión eficiente de los recursos humanos y con las organizaciones que aprenden o las denominadas organizaciones inteligentes. Se desglosó el concepto de gestión del conocimiento en herramientas, enfoques, perspectivas y capitales de aprendizaje organizacional. Además, se desarrollaron algunos de los modelos de la gestión del conocimiento. La intención principal en esta tesis es la de estudiar el concepto de gestión del conocimiento y su importancia para los hoteles de la ciudad de La Plata, identificando de que manera actúan estos hoteles, descubriendo si las empresas cuentan con las herramientas necesarias para esta gestión. A partir de esto, se va a realizar un análisis general de todas las variables involucradas en este caso de estudio.

Tal como se puede observar, las capacitaciones y los entrenamientos del personal no son una prioridad en todos los hoteles que fueron entrevistados. En el Hotel Via 51, Hotel Catedral y Hotel San Marco, no existen planes de capacitación concretos ni seguimientos diarios o entrenamientos al personal. Por otro lado, en los otros tres hoteles, los cuales son Grand Brizo, Days Inn y Corregidor, las capacitaciones, los entrenamientos y la mejora continua se encuentran presentes a través de alguna de las siguientes formas: en capacitaciones privadas, en capacitaciones internas, en auditorías

a los empleados, mediante implementación de diversas estrategias, trabajo en equipo y, sobre todo, enseñanza permanente en el lugar de trabajo.

En lo que consta a la detección de necesidades de formación, se puede visualizar que todos los hoteles actúan de manera similar: se manifestó que son los mismos jefes, dueños, encargados o gerentes los que detectan este tipo de necesidades, a través de un contacto permanente con los empleados, observando diariamente el funcionamiento de sus actividades.

En algunos hoteles, como el Days Inn, se mencionan otras herramientas que ayudan a detectar las necesidades de formación de los empleados, como lo son, las auditorías internas, el lenguaje no verbal y el trabajo operativo constante por parte de la Gerente Comercial con sus empleados.

La variable tecnológica también denota una similitud en todos los hoteles por igual. Ninguno de los hoteles entrevistados cuenta con la herramienta de la formación online. Además, en la mayoría de los hoteles no prevalecen las tecnologías tanto para comunicarse entre los mismos empleados, siendo esta una comunicación más personal, como para depositar contenido de utilidad o información privada.

Sólo en dos de los hoteles se detectó una diferencia en este sentido: En el Hotel Grand Brizo, cuentan con sistemas más operativos, sobre todo, en la sección de Recursos Humanos, en donde el mismo jefe puede realizar liquidaciones de sueldos, pedir insumos y seleccionar personal. El Hotel Days Inn cuenta con una web, con drives, carpetas compartidas en donde se deposita información privada y del equipo de trabajo y en donde los empleados pueden encontrar recursos para responder ante determinadas situaciones.

Referente a las vacantes internas y el desarrollo profesional, en tres de los hoteles entrevistados, los cuales son Via 51, San Marco y Corregidor, y debido a la estructura interna de estos establecimientos, con características similares en cuanto al organigrama y antigüedad de los empleados en sus puestos de trabajo, no suelen generarse vacantes internas ni posibilidades de crecimiento en las organizaciones. Además, en los hoteles Corregidor y Via 51, cuando se generan vacantes, se solicita personal extra organizacional.

En el Hotel Catedral, el mismo dueño es quien indica que cuenta con una estructura de trabajo más “chata” o básica, en donde no se generan tantas vacantes y las personas que entran a trabajar siempre realizan las mismas tareas, pero sin aspiraciones a crecer dentro de la organización. Señala que es un trabajo cómodo, bien pago y fácil de hacer, pero las personas que procuren crecer, no tienen tantas posibilidades en ese mismo lugar. Se detecta una manera de gestión poco dinámica en cuanto a posibilidades de desarrollo profesional o generación de nuevas vacantes.

El Hotel Days Inn es el que marca la diferencia, ya que, en este lugar se generan nuevos puestos de trabajo por méritos para la persona que se lo gane, desenvolviéndose correctamente en sus actividades y tareas diarias. Además, se indicó que se están gestionando planes de carrera, analizando quienes son los empleados que van a ascender en la escala jerárquica y reestructurando el equipo de trabajo.

Desde el Hotel Grand Brizo se indicó que las vacantes, posibilidades y modificaciones son comunicadas a todos los empleados por e-mail.

Los procesos de inducción o socialización de un nuevo empleado, se realizan de manera parecida en los seis hoteles entrevistados: a través del acompañamiento personal, de

la integración a sus compañeros y enseñándole las tareas, límites y obligaciones en su puesto de trabajo. La manera más común de enseñarle al nuevo empleado es a través de la imitación, la práctica y la observación entre la nueva persona que ingresa a la organización y un compañero con mayor experiencia en ese puesto de trabajo.

La manera de actuar de los niveles más altos de estos hoteles con respecto a la potenciación de competencias y habilidades, se da de manera distinta en todos los casos. Algunos hoteles, como el San Marco, optan por incentivar a que los empleados tomen cierta multidisciplinariedad y polivalencia en las distintas tareas a llevar a cabo; libertad para aportar ideas, conocimientos y soluciones nuevas, en el caso del Hotel Catedral; para el Hotel Grand Brizo, la estimulación de las competencias y habilidades de los empleados se realiza a través de las capacitaciones y enseñándoles diferentes técnicas para vender el mejor producto del mismo hotel; por último, en el Hotel Days Inn, se identifican varias técnicas para esta potenciación de las competencias y habilidades necesarias para el desempeño de una mejor actividad laboral, las cuales son, cambio de roles entre empleados, toma de decisiones sobre circunstancias particulares y auditorías internas realizadas por la gerente y por los mismos empleados.

En lo que concierne al *empowerment* de los empleados, se puede observar que, en la mayoría de los establecimientos hoteleros, se les brinda cierta libertad a los mismos empleados, a quienes se les enseña a elegir y poder decidir por ellos mismos ante las situaciones diarias en su transcurso laboral. Se detecta que, los empleados cuentan con cierta autonomía y un poder de decisión bastante amplio, lo que da cuenta de la confianza establecida que hay entre los dueños o gerentes y las personas que trabajan con ellos.

El aprendizaje organizacional y la generación de conocimientos, se producen mediante una misma línea de trabajo, común en todos los hoteles, relacionada con la buena comunicación, el diálogo continuo, las reuniones entre sectores e interpersonales, el intercambio y la escucha permanente. Todos resaltan que el aprendizaje se va generando en el día a día y con el transcurso normal de las actividades.

Las barreras mencionadas por los hoteles con respecto a la generación de conocimientos, están relacionadas con la tecnología, con la falta de un diálogo constructivo y con la diferencia entre los sectores de las organizaciones. Por lo general, todos apuntan a la lógica y al diálogo para poder superarlas.

Los aspectos considerados como importantes de la cultura organizacional en los seis hoteles entrevistados tienen que ver con el trato personal y las relaciones humanas, con el contacto humano y presencial permanente, con la confianza, la interacción y la negociación con los empleados. El trabajo en equipo es parte fundamental en la mayoría de los hoteles.

En aspectos generales y a partir de este análisis, se puede deducir qué hotel es el que gestiona eficazmente el conocimiento y el aprendizaje organizacional. Recientemente inaugurado, el Hotel Days Inn, de categoría tres estrellas superior, tiene al mando a una Gerente Comercial quien es la líder del equipo y tiene una visión muy dinámica de la gestión de los recursos humanos.

Se puede visualizar que, en el Hotel Days Inn, se priorizan ciertas disciplinas mencionadas en el modelo de Peter Senge, como el aprendizaje en equipo y la visión compartida, manteniendo un gran sentido del compromiso grupal acerca de los logros que se esperan alcanzar y con empleados que logran desarrollar ciertas capacidades y habilidades a la hora de actuar laboralmente. Además, se gestiona el dominio individual, en donde el entorno empresarial anima a que sus empleados se desarrollen enfocándose en las metas y propósitos y detectando los talentos y debilidades de cada

uno. Es en la buena gestión del dominio individual, en donde se expande la capacidad personal para la creación de resultados. Como anteriormente se mencionó en este trabajo de tesis, la gerente lleva adelante diferentes técnicas para estimular las competencias y habilidades de sus empleados, haciendo que ellos mismos tomen decisiones de la gerencia, que realicen auditorías en el establecimiento, y aplicando también el cambio de roles entre los empleados. La misma gerente mencionó realizar coaching para líder de equipo, adquiriendo herramientas que después trabaja con sus empleados, lo que demuestra su formación profesional y compromiso con el establecimiento.

Con las mismas auditorías que la Gerente del Days Inn realiza a sus empleados, se manifiestan las competencias, habilidades y los límites de cada uno y es en ese punto en donde ella misma interactúa para realizar un trabajo en conjunto, corrigiendo sus errores e incentivándolos a crecer. Se apela a un diálogo constructivo y se incita al aprendizaje constante desde un lugar de acompañamiento permanente.

Asimismo, en el Hotel Days Inn se llevan muy bien adelante las herramientas mencionadas por Ahedo y Sanchez, las cuales son las tecnologías, formación y desarrollo profesional.

Se concluye que en el Hotel Days Inn, se gestionan de manera correcta todos los factores para que se produzca aprendizaje organizacional, potenciando al capital individual a que aprenda y adquiera los conocimientos y herramientas necesarios, interactuando con la estructura del hotel (capital estructural), trasladando estos conocimientos a nivel organizacional. Se trata de un ciclo que se retroalimenta constantemente.

Siguiendo con el análisis, el Hotel Grand Brizo, presenta características diferenciales con respecto a los demás establecimientos hoteleros. Tanto por su estructura (52 empleados) como por la cadena hotelera a la que pertenece (Alvarez Argüelles) y su categoría (4 estrellas), existen características que no se encuentran en el resto de los hoteles. Algunas de ellas son: la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro del hotel, ya que cuenta con un organigrama más dinámico, lo que permite la generación de vacantes internas; las capacitaciones allí realizadas, a pesar de su reciente inauguración; el acceso a ciertos manuales de procedimientos para actuar ante determinadas situaciones; y la experiencia y capacidad del Jefe de Recursos Humanos, quien se ha desempeñado anteriormente en otras cadenas hoteleras de gran prestigio, lo que le permite interactuar y relacionarse muy bien con sus empleados. Otra diferencia relevante es la existencia de un área de Recursos Humanos, sector que no se encuentra presente en los demás hoteles entrevistados.

Por último, los hoteles restantes (Vía 51, Catedral, Corregidor y San Marco) presentan similitudes, como la estructura organizacional y su organigrama, su categoría (tres estrellas) y la forma de gestionar a los recursos humanos. Algunas de las características que comparten son, la inexistencia de planes específicos y obligatorios de capacitación y formación; las comunicaciones, que se dan de manera personal y la no generación de vacantes internas o rotación entre los mismos empleados. Al ser estos hoteles de estructura pequeña o mediana, los mismos dueños o encargados tienen la posibilidad de supervisar constantemente a sus empleados, detectando de esta manera las necesidades puntuales de formación. Tanto la transmisión de conocimientos como los procesos de inducción se generan personalmente, interactuando entre los mismos empleados, a través de la imitación, observación y práctica.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

Conclusiones.

Luego de haber investigado sobre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en los diferentes hoteles de la Ciudad de La Plata, se puede deducir que estos conceptos son muy importantes para la gestión eficiente de los recursos humanos, ya que a partir de su implementación se pueden lograr resultados concretos para el éxito de las organizaciones y de su competitividad.

La gestión apropiada del conocimiento, incentiva a los recursos humanos a crecer, aprender, a tomar decisiones autónomas, desarrollar su propio *empowerment*, conocer tanto sobre sus competencias y habilidades, así como también de sus limitaciones.

Los hoteles entrevistados, desconocen acerca del concepto de gestión del conocimiento, así como sus variables, herramientas y objetivos.

El Hotel Days Inn es el que mejor aplica las variables mencionadas en el modelo expuesto, gestionando eficazmente al conocimiento y generando aprendizaje en la organización. Asimismo, se destaca el desempeño de la Gerente Comercial, quien lleva adelante el equipo de trabajo, contando con experiencia en el rubro hotelero.

El Hotel Grand Brizo, más allá de su reciente inauguración, muestra una impronta por la gestión efectiva de los recursos humanos, contando con un área específica para esto y utilizando algunas de las herramientas presentes en el modelo, por ejemplo, capacitaciones y formación y posibilidades de desarrollo profesional a través de las vacantes internas. Además, dicha gestión es llevada a cabo por un profesional, con amplia experiencia y formación en establecimientos hoteleros de categoría.

Los hoteles Corregidor, San Marco, Catedral y Via 51, comparten una estructura similar y no cuentan con las suficientes herramientas para la gestión efectiva del conocimiento y se aplica este concepto de una manera parcial.

Sugerencias.

A continuación, se presentan algunas sugerencias dirigidas a los encargados de gestionar las empresas turísticas y a los futuros investigadores en este campo de acción.

Se sugiere a los gerentes, encargados o dueños de los hoteles, formarse sobre la gestión del conocimiento, concepto que no se tiene en cuenta a la hora de accionar en el campo turístico y sobre el que tampoco se tiene mucho conocimiento al respecto. La aplicación de la gestión del conocimiento, no solo beneficiará a sus empleados y a que se produzca el aprendizaje organizacional, sino que también contribuirá al buen desempeño del personal, lo que determinará la calidad del servicio ofrecido y la valoración final por parte de los huéspedes.

Se sugiere a los encargados de gestionar el conocimiento en los hoteles, hacer hincapié en la formación constante de los empleados, brindar las herramientas necesarias para que desempeñen sus competencias, capacidades y aptitudes; aplicar técnicas que los interpelen a pensar, a aplicar la lógica, a poder tomar decisiones autónomas, y enriquecer su *empowerment*.

Finalmente, se recomienda la realización de un trabajo similar al presente, teniendo en cuenta a las agencias de viajes, a fines de realizar estudios comparativos de la gestión del conocimiento, entre las empresas turísticas de la Ciudad de La Plata.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo, N. A. S., López, V. M., & Núñez, T. L. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11 (2)), 70-83.
- Arias Ordóñez, J., Cruz Mesa, H., Pedraza Robayo, M., Ordóñez Paz, A. J., & Herrera, L. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. *Signo y pensamiento*, 26(50).
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10).
- De las Nieves Ahedo-Guerrero, M., & González-Sánchez, R. (2015). La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 10(1), 2-26.
- Del Toro Cabrera, A. (2015). Gestión de las relaciones interpersonales para lograr el éxito en las empresas de servicios. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 11(1), 75-83.
- Dos Anjos, F. A., Limberger, P. F., dos Anjos, S. J. G., & Domareski, T. C. (2011). Contribuciones de la gestión del conocimiento a los servicios turísticos: Estudio en una agencia de viajes. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(3), 722-737.
- Gândara, J. M. G., Haro, C. S. D., Horrillo, M. Á. R., & Mondo, T. S. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 146-154.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
- Herrera, T. J. F., Quejada, R., & Payares, J. G. P. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.
- León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial data*, 6(2), 82-87.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126.
- Ordóñez de Pablos, P., & Parreño Fernández, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(1).
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 0-0.
- Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, (14).
- Rodríguez Cruz, Y., Castellanos Crespo, A., & Ramírez Peña, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2), 206-224.

Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Freitas, M. D. C. D., & Martinez, M. A. T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22-37.

Strauhs, F. D. R., Pietrovski, E. F., Santos, G. D., Carvalho, H. G. D., Pimenta, R. B., & Penteado, R. D. F. S. (2012). Gestão do conhecimento nas organizações.

Tavella, L. (2007). RE-PENSANDO LA GESTIÓN. Consultado el 7 de agosto de 2019, desde <https://docplayer.es/8628320-Lic-laura-n-tavella-1-re-pensando-la-gestion-autora-lic-laura-tavella.html>

Valles Martínez, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.