



Revista Venezolana de Gerencia
ISSN: 1315-9984
rvgluz@fces.luz.edu.ve
Universidad del Zulia
Venezuela

Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros de España

Plaza-Angulo, Juan José

Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros de España

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 82, 2018

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115003>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Internacional.

En la mira: Gestión organizacional en Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)

Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros de España

Creating knowledge in small hotel establishments in Spain

Juan José Plaza-Angulo
Universidad de Málaga, España
juanjoseplaza@uma.es

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115003>

Recepción: 20 Septiembre 2018

Aprobación: 20 Abril 2018

RESUMEN:

El proceso de creación de conocimiento tiene lugar dentro de todas las organizaciones de manera innata en la medida en la que interactuamos con el entorno, que es el responsable de generar nuevo conocimiento. A la hora de abordar de manera consciente este proceso se ha optado por el modelo SECI o Espiral de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995). Apoyados en este modelo se pretende identificar acciones relacionadas con la creación de conocimiento que se llevan a cabo dentro del sector de los pequeños establecimientos hoteleros del centro histórico de la ciudad de Málaga (España), lo que permitirá comenzar a elaborar un decálogo de buenas prácticas que pueda ser utilizado para la gestión del conocimiento en el sector. Se utiliza la metodología del caso para estudiar la realidad de seis establecimientos. Los resultados obtenidos confirman que se desarrollan acciones de creación de conocimiento, con y sin la implicación de la dirección y en la mayoría de los casos sin un objetivo concreto.

PALABRAS CLAVE: creación de conocimiento, espiral de conocimiento, gestión de conocimiento, sector hotelero, España.

ABSTRACT:

The process of creating knowledge is innate in all organizations and arises from interaction with the environment. In our work we used the SECI or Knowledge Spiral model of Nonaka and Takuchi (1995). Our objective is to identify the actions related to the creation of knowledge that are developed in the small hotel in city of Malaga (Spain). This will develop a set of good practices that can be used for knowledge management in the sector. For this, we have chosen the methodology of the case, a qualitative technique that allows us to describe a concrete reality and to deepen its understanding. The results confirm that some actions of creation of knowledge are developed, although they are not done consciously or for a concrete reason.

KEYWORDS: creating knowledge, spiral of knowledge creation, knowledge management, hotel sector, Spain.

1. INTRODUCCIÓN

La dinámica actual del entorno, con rápidas transformaciones, exige un nivel de reacción y adaptación que ha convertido al conocimiento en un recurso central (Drucker, 1993) y en fuente de competitividad mediante la innovación (Porter, 1991; Grant, 1996). Para ello es crucial la gestión del conocimiento, la cual se encarga de gestionar los activos intangibles que pueden generar valor para la organización (Pedraja-Rejas et al, 2009). La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración, transmisión y aplicación de conocimiento para la consecución de los objetivos organizacionales con el mayor grado de eficiencia posible (Barney, 1991; Davenport y Prusak, 1998).

Es a partir de los trabajos de Wernerfelt en 1984 y Barney en 1991 cuando se construye una visión de la empresa basada en el conocimiento (Pedraja-Rejas, et al. 2009). Desde entonces han sido muchos los estudios que afirman que la gestión del conocimiento influye positivamente en el rendimiento empresarial y en el logro de ventajas competitivas (entre otros Nonaka y Takeuchi, 1995; Bhatt, 2000; Lin, 2007; Zheng et al, 2010; Tarí y García-Fernández, 2013; o López et al, 2014). Estos estudios también se han centrado en el campo del turismo (Dos Anjos et al, 2011; Loggiodice, 2012; Pérez et al, 2015; Ruizalba et al, 2015; Chung et al, 2016; Tribe y Liburd, 2016 o Araúz y Quintero, 2017).

En este trabajo se concentra en la ciudad de Málaga, capital de la Costa del Sol, en Andalucía (España). Según el Observatorio Turístico de la Costa del Sol (2015), la provincia de Málaga recibió en 2015 a 4,9 millones de turistas que realizaron 18,7 millones de pernoctaciones. La ciudad de Málaga cuenta con 135 hoteles y hostales con capacidad para 12.216 huéspedes, de los cuáles en torno a 27 se encuentran dentro del centro histórico de la ciudad, lugar en el que se centra el estudio.

Dentro de los hoteles del centro histórico preocupan especialmente los que pueden ser catalogados comopymes hoteleras. Es decir, empresas que cuentan normalmente con un único hotel y pocas habitaciones. Además, en estos establecimientos el personal no tiene tanta rotación externa como en las grandes cadenas hoteleras y, por lo tanto, es más fácil, crear, asimilar y potenciar el conocimiento aunque no exista una política de gestión del conocimiento definida e implementada. Muchas de ellas son empresas familiares o de similar forma de gestión en las que la proporción de conocimiento tácito es mayor (Navarro et al, 2014), pero donde es frecuente no contar con políticas de gestión del conocimiento; lo cual no impide la existencia de grandes volúmenes de conocimiento tácito no identificado y que, consecuentemente, no puede ser puesto en valor ni usado de forma eficiente.

En este trabajo se realiza una aproximación teórica al ciclo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre el que se plantea y desarrolla un análisis cualitativo de estudio de caso para identificar las acciones relacionadas con la creación de conocimiento que se desarrollan dentro de varios establecimientos hoteleros del centro histórico de la ciudad de Málaga. El objetivo final es hacer visible gran parte del conocimiento que poseen estos establecimientos y que al carecer de sistema alguno de gestión del conocimiento quedan silenciados u ocultos. Esta investigación supone el inicio de la creación de un mapa de conocimiento organizacional en el sector hotelero de la ciudad que posteriormente deberá complementarse con estudios cuantitativos y que debe ayudar a identificar un decálogo de acciones o buenas prácticas extrapolables a todo el sector.

Desde la perspectiva metodológica, la dificultad de medir un activo intangible es una de los principales retos con los que se encuentra cualquier estudio que aborde la gestión del conocimiento. Por esta razón, muchos autores, entre los que podemos citar a Cárcel y Roldán, (2014) o Norton y Kaplan, (1996) proponen metodologías puramente cualitativas. Con esta metodología se genera una gran cantidad de información que debe ser interpretada por el investigador (Álvarez- Gayou, 2005).

Como técnica cualitativa se utiliza el estudio de caso que, aunque también puede desarrollarse de forma cuantitativa, es ampliamente utilizado en investigaciones cualitativas como la que ocupa y que según García-Fernández (2016), ha sido una forma esencial de investigación en la dirección de empresas. Se trata de una metodología capaz de satisfacer los objetivos de una investigación (Martínez, 2006), permitiendo una observación directa (Eisenhardt, 1989) del fenómeno estudiado.

En este trabajo se utiliza el estudio de caso colectivo. El número de casos a estudiar depende de las circunstancias de la investigación (Eisenhardt, 1989) y la literatura al respecto suele recomendar que se analicen los casos necesarios hasta llegar a la saturación, es decir, cuando no se encuentren nuevos datos significativos al añadir más casos (Eisenhardt, 1989 o Martínez, 2006).

En el estudio de caso no se trata, por tanto, de una muestra representativa de una población sino una muestra teórica (Martínez, 2006) que ha sido elegida considerando criterios de naturaleza práctica como la disposición a informar y colaborar (Valles, 2002; Redondo et al, 2017). Así, confeccionamos una pequeña base de datos gracias a los buscadores de hoteles *Tripadvisor*, *Trivago* y *Booking* con los establecimientos hoteleros ubicados en el centro histórico de la ciudad Málaga (España), a una distancia inferior a 1km de la Plaza del Obispo, con menos de 20 habitaciones y no pertenecientes a ninguna cadena hotelera. Se obtuvo una población de 27 establecimientos y comenzando a trabajar con ellos de manera individual, de modo que tras realizar el estudio con uno de ellos se pasaba al siguiente hasta completar un total de cinco establecimientos. A partir de ese momento la información obtenida comenzaba a ser repetitiva.

El orden en el que se fue contactando y trabajando con los establecimientos parte de la clasificación que se realizó en la base de datos en función de la puntuación obtenida que los clientes dan al establecimiento en las tres web mencionadas con anterioridad. Se considera que si la gestión del conocimiento influye positivamente en la calidad de los servicios prestados estos establecimientos que denotan mayor calidad del servicio deben realizar prácticas de creación de conocimiento aunque no sean conscientes de ello. La información relativa a los 5 establecimientos que conforman el estudio de casos, es la siguiente: 1) Hotel Trébol: 18 habitaciones, Máximo de 10 trabajadores; 2) Hostal Vidamia, 12 habitaciones, Máximo de 8 trabajadores; 3) Pensión El Riad Andaluz: 8 habitaciones, Máximo de 6 trabajadores; 4) Hostal Pensión Bruselas: 6 habitaciones, Máximo de 4 trabajadores; y 5) Hotel Boutique Teatro Romano: 14 habitaciones, Máximo de 9 trabajadores;

La técnica de recogida de información empleada es la entrevista en profundidad (Gainza, 2006) y siempre se realizaba a la dirección o gerencia del establecimiento, que en la mayoría de los casos ostentaba también la propiedad, y a algún trabajador. La finalidad de la doble fuente de información es contrastar la información ofrecida por la dirección con la que ofrecen los propios trabajadores.

Antes de comenzar con las entrevistas se explicó a los entrevistados en qué consiste la gestión del conocimiento y, especialmente, el ciclo de creación de conocimiento que ha servido de hilo conductor para profundizar en las prácticas llevadas a cabo en la organización. Como el propósito de la investigación es únicamente identificar y describir las acciones relacionadas con el ciclo de creación de conocimiento, para cada una de sus fases, hemos optado por no realizar ningún cuestionario que guíe la entrevista, sino que a raíz de la explicación de las fases y mediante la observación y recopilación de información que se lleva a cabo en la charla extraemos los resultados. Aun así, nuestra idea es avanzar de lo general a lo particular por lo que comenzaremos hablando sobre la gestión del conocimiento, el proceso de creación de conocimiento, los facilitadores y por último las fases.

2. EL MODELO SECI DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

El proceso de creación de conocimiento debe materializarse en la capacidad de la empresa para crear conocimiento, diseminarlo en el conjunto de la organización y materializarlo en procesos, productos y servicios (Plaza- Angulo, 2015). A la hora de abordar este proceso se ha optado por el modelo SECI o Espiral de Conocimiento (*knowledgespiral*) de Nonaka y Takuchi (1995), que está considerado como uno de los pioneros y que como señalan Ruiz et al. (2010), la mayoría de investigaciones sobre gestión del conocimiento coinciden con los puntos principales de estos autores.

Es en la interacción donde surge el conocimiento (Batlle e Inciarte, 2009) y según el modelo SECI la creación de conocimiento surge precisamente de la interacción entre el conocimiento explícito (*explicit*) y el conocimiento tácito (*tacit*). El conocimiento tácito es un conocimiento eminentemente personal y de difícil expresión formal, relacionado con la experiencia, las acciones, valores y creencias que tenga la persona y que principalmente reside en ésta. Por su parte, el conocimiento explícito es formal y sistemático, puede estar contenido en documentos, planos, bases de datos, entre otros, por lo que su accesibilidad es mayor y puede ser fácilmente compartido. Este proceso de interacción ocurrirá con independencia de la voluntad de la empresa, por lo que es necesario que para beneficiarse del mismo la empresa trate de tutorizar el proceso.

El modelo SECI está integrado por cuatro fases cíclicas, que son la fase de socialización (*socialization*), de externalización (*externalization*), de combinación (*combination*) y de internalización (*internalization*), y que representan una espiral permanente de transformación interna de conocimiento. EL nuevo conocimiento nace del proceso que comienza con la transformación del conocimiento tácito que tienen los individuos en explícito, para que luego cada miembro lo interiorice hasta convertirlo de nuevo en tácito. En la medida en que la espiral crece lo hace el conocimiento de la propia organización y de sus miembros (Navarro et al, 2014). De acuerdo con Ruiz et al, (2011), las fases son las siguientes:

1. Socialización: la interacción es únicamente de conocimiento tácito que se obtiene por medio de compartir experiencias y pensamientos, siendo la observación e imitación las técnicas más utilizadas para ello.
2. Externalización: el conocimiento tácito se transforma en explícito gracias analogías, conceptos, modelos, textos, etc. En esta fase cobran especial relevancia las herramientas cognitivas
3. Combinación: los conocimientos explícitos almacenados en una base de conocimiento dan pie a nuevos conocimientos explícitos como la redacción de manuales, informes de usuarios, etc.
4. Interiorización: el conocimiento explícito se convierte en tácito, de manera que lo interiorizamos y lo hacemos propio. Para que esto ocurra es necesario que experimentemos y trabajemos con el nuevo conocimiento obtenido.

Al margen de estas etapas, Nonaka y Takeuchi (1995), hablan de los facilitadores del conocimiento (*facilitators of knowledgecreation*). Los facilitadores del proceso de creación de conocimiento están estrechamente ligados a la cultura de la organización que es la encargada de propiciar la cooperación y el intercambio de conocimiento. El papel de la dirección de la organización es fundamental en la gestión del conocimiento, ya que debe crear un contexto apropiado donde se creen las actividades grupales e individuales para crear y acumular el conocimiento.

Estas cinco condiciones (*conditions*) o que se requieren a nivel organizacional son:

- Intencionalidad (*intention*): Todos los miembros de la organización deben compartir los mismos objetivos. En este primer punto, la dirección tiene un peso fundamental, al igual que el liderazgo.
- Autonomía (*autonomy*): Cada individuo debe tener la oportunidad de actuar con cierta independencia. Es necesario disponer de tiempo para pensar y libertad para actuar. Además, conlleva un importante factor motivador que fomenta la creación, aplicación y absorción de nuevo conocimiento.
- Fluctuación y caos creativo (*fluctuation and creative chaos*): Es necesaria la generación de escenarios de caos y ruptura con la rutina para reflexionar y proponer nuevas actuaciones. Si estas fluctuaciones no se dan por sí solas, deben provocarse para motivar la innovación.
- Redundancia (*redundancy*): La información debe ser compartida en toda la organización la para facilitar el entendimiento entre las diferentes partes de la empresa.
- Variedad (*requisite variety*): Gracias a los facilitadores anteriores, los miembros de la organización pueden tener diferentes puntos de vista y formas de entender la realidad que posibilita un mayor número de opciones.

3. FACILITADORES PARA LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

Los facilitadores o condicionantes apuntados por Nonaka y Takeuchi se cumplen en los casos estudiados. Así, en primer lugar, respecto de la intencionalidad, la dirección fomenta la cooperación entre los trabajadores como medio para alcanzar objetivos colectivos, que son los que darán pie a la consecución de los objetivos individuales. Además, en cuatro de ellos dejan claro durante la entrevista que los “errores” o “problemas” que puedan surgir en el desempeño de la actividad no son responsabilidad exclusiva de la persona, sino que es una cuestión grupal.

En segundo lugar, respecto de la autonomía, los trabajadores se sienten con autonomía en el desarrollo de su actividad rutinaria, sintiendo que a la hora de solventar problemas son ellos los primeros en aportar soluciones e incluso en implementarlas sin consulta previa a la dirección. En tercer lugar, al ser preguntados por la fluctuación y caos creativo, la gerencia de cuatro de los establecimientos manifiesta que nunca se han planteado que sea necesaria una ruptura con la rutina diaria para conseguir los objetivos organizacionales. En

el quinto caso sí que aseguran que son conscientes de la necesidad de plantear nuevas situaciones o retos para fomentar la motivación de los trabajadores.

En cuarto lugar, la redundancia es percibida como algo natural en la organización pues al tratarse de empresas de pequeñas dimensiones la información es compartida por todos sin esfuerzo aunque sea de manera informal. Todos conocen las funciones de los demás puestos y en determinadas ocasiones, como la baja por enfermedad de algún compañero o vacaciones, las funciones son cubiertas por ellos mismos.

El último facilitador descrito por Nonaka y Takeuchi es la variedad. Debido a la cultura de las organizaciones estudiadas se trata de un facilitador muy presente. El intercambio de información y de experiencias es una constante que posibilita a la dirección escuchar las opiniones de aquellos que desempeñan directamente la actividad. Además, el hecho de que los propietarios y gestores realicen otras funciones como las de recepción y estén involucrados en el día a día, legitima la opinión de sus empleados, pues son percibidos como compañeros y no como subordinados.

4. FASES DEL MODELO SECI EN PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE ESPAÑA

A continuación, se presentan las fases cíclicas del modelo SECI en los establecimientos estudiados.

4.1 Fase de socialización

Las acciones identificadas en los casos estudiados y que se puede clasificar en la fase de socialización son: grupos de trabajo, reuniones formales, reuniones informales, técnica del narrador e interacción con clientes.

Los grupos de trabajo son equipos de personas con habilidades complementarias y que están comprometidas con un propósito común (Katzenbach y Smith, 1995). Debido a su tamaño, éstas funcionan como un grupo de trabajo donde los retos son solventados gracias a la integración del conocimiento de los distintos trabajadores. El hecho de trabajar todos en un mismo centro de trabajo e interactuar permanentemente de manera informal contribuye a ello en todos los casos y es percibido como algo natural.

En segundo lugar, se encuentran las reuniones formales, que son aquellas que tienen lugar dentro de la jornada laboral y por convocatoria de la dirección (Yacuzzi y Naiberger, 2009). Las únicas reuniones formales identificadas tienen lugar para cuadrar las vacaciones y el reparto de turnos de trabajo en la mayoría de los casos estudiados. Únicamente en un supuesto se desarrollan dos reuniones adicionales al año entre gerencia y empleados para explicar nuevos objetivos y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriormente comprometidos.

También se llevan a cabo reuniones informales, que son las que tienen lugar en ambiente más distendido y no necesitan ser convocadas por la dirección (Yacuzzi y Naiberger, 2009), pudiendo ser dentro de las dependencias de la organización y en horario laboral o fuera de éstas. En las empresas estudiadas las reuniones informales se producen a lo largo de la jornada laboral y sin convocatoria alguna. Mediante estos encuentros se intercambia información de lo acontecido durante la jornada y también sobre la vida privada de los empleados con lo que se refuerzan los lazos personales y se fomenta el compromiso. Por otro lado, la dirección suele convocar encuentros informales varias veces al año y fuera del ámbito laboral con el fin de crear equipo y reforzar los vínculos interpersonales. En dos de los casos únicamente se trata de la tradicional comida de Navidad.

Otra de las acciones utilizadas en dos los establecimientos es la técnica de narrador. Consiste en que los miembros de la organización cuenten sus experiencias vividas dentro de la empresa (Duveskog et al, 2012). Tiene lugar en las reuniones formales e informales que hemos mencionado con anterioridad pero no existe un protocolo para codificar dicha información y almacenarla en algún tipo de repositorio.

Por último, se desarrolla una interacción directa con el cliente, tanto en la prestación del servicio como una vez finalizada la misma a través de la opinión que los clientes muestran en las distintas redes sociales o web 2.0. Aunque la gerencia de los casos estudiados atiende las opiniones de los clientes no existe, salvo en uno de los casos, protocolo de actuación al respecto.

4.2 Fase de externalización

Dentro de la fase de externalización se han detectado las siguientes acciones: base de datos, uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y libro de visitas.

Con respecto a la base de datos, que es únicamente para registrar los datos de los clientes. El registro se lleva a cabo por el personal de recepción que es el que tiene acceso diario a la base, además de la dirección. El resto de trabajadores no cuentan con acceso a la base de datos, ni para cumplimentarla o añadir información, ni para consultar cualquier duda. Se trata bases de datos estandarizadas en el sector para la gestión de datos personales, datos de pago, duración de la estancia, servicios contratados, etc.

Otra de las cuestiones detectadas es el uso de las TIC que se limita a la gestión del negocio hacia el exterior pero no cuenta con uso interno de los empleados. No existe utilización de dispositivos como Smartphones entre los trabajadores para comunicarse entre sí por disposición de la empresa, aunque los trabajadores manifiestan que suelen utilizar sus terminales personales para comunicarse entre ellos o incluso con la dirección de manera informal pero para cuestiones profesionales. El uso que sí fomenta la gerencia, y que se limita a los puestos de dirección y recepción, son los portales de venta directa como la propia web de los establecimientos o los de venta indirecta como Booking, Hostel World, etc. También utilizan como medio de marketing las redes sociales y, por último, el correo electrónico, aunque no todos los empleados tienen cuenta oficial de la empresa. No cuentan con intranet ni con ningún soporte de divulgación de difusión interna.

En último lugar, se señala el uso del libro de visita, en el que los clientes expresan, normalmente, su agradecimiento al equipo del establecimiento. No se trata de un libro de quejas y sugerencias, por lo que suele eliminar el componente negativo. Aún así puede ser una buena herramienta para obtener información que parte de un conocimiento tácito y se convierte en explícito. Un papel similar juega el uso de las redes sociales como Facebook o Twitter, dónde tanto la empresa como los clientes publican percepciones, información, etc. que quieren compartir y que convierte conocimiento tácito en explícito.

4.3 Fase de combinación

La fase de combinación no tiene gran presencia. Las organizaciones estudiadas no se preocupan en ordenar la información que han recabado y han codificado previamente, ni en elaborar documentos con protocolos de actuación, recomendaciones para los trabajadores, entre otros. Señalan durante la entrevista que realizan auditorías internas de las fichas de los clientes, de sus pagos, etc. pero sin ninguna transformación posterior, por lo que no es una acción que pueda catalogarse dentro de esta fase. Mencionan también el perfeccionamiento de gestión documental que con el tiempo han ido desarrollando, tanto de los documentos en papel como de los documentos digitales.

Tal vez, la muestra más clara dentro de la fase de combinación sea la información elaborada para los clientes en los planos de seguridad y ubicación dentro del hotel, o en la información de bienvenida que tienen por escrito dentro de sus habitaciones con los servicios del hotel, restaurantes de la zona, visitas recomendadas, etc. Además, la información ofrecida por la web del hotel también forma parte de esta etapa.

4.4 Fase de internalización

Las acciones detectadas en esta fase son mínimas. Tan solo se identifican acciones de formación a los trabajadores pero que no responden a identificación previa de necesidades formativas para solventar brechas de conocimiento, sino que responden únicamente, salvo algún caso puntual, a utilizar el crédito de formación del que disponen las empresas con carácter anual ¹ y que habitualmente utilizan para la formación en prevención de riesgos laborales. Al preguntarles el por qué la respuesta es unánime: las empresas de formación que ofertan los cursos no suelen contar con formación especializada. Este comportamiento denota una falta de conocimiento respecto de las distintas alternativas formativas existentes sin coste económico directo asociado como pueden ser las comunidades de prácticas, ya sean dentro de la propia empresa o en colaboración con otras pequeñas empresas del sector.

Por otro lado, cabe mencionar la rotación de personal. El tamaño de la organización propicia el conocimiento de las funciones de todos los puestos y es común la cobertura de bajas o necesidades de refuerzo en determinadas circunstancias por el personal de otras de áreas de trabajo.

5. CONCLUSIONES

Tras analizar los resultados obtenidos de los cinco casos estudiados se puede señalar que las respectivas direcciones de los establecimientos, y que ostentan también la propiedad de los mismos, nunca se han preocupado por la gestión del conocimiento, no existiendo planificación al respecto. Ello no implica que en la actividad desempeñada se evidencien claramente acciones relacionadas con ésta. Es decir, a pesar de no implementar sistema de gestión del conocimiento alguno, el hecho de que la creación de conocimiento sea natural a la interacción de las personas entre sí o con el propio entorno, propicia la presencia de actividades y acciones que pueden relacionarse con las distintas etapas del ciclo de creación de conocimiento.

Concretamente, la cultura que impera en las empresas estudiadas hace posible la presencia de los facilitadores enumerados por Nonaka y Takeuchi, por lo que con una formación y planificación adecuada podría implementarse un modelo de creación de conocimiento que contribuya a la mejora del uso de los recursos intangibles e incluso a la consecución de nuevas ventajas competitivas.

En relación al proceso de creación de conocimiento, se ha observado como son más frecuentes las acciones relacionadas con el conocimiento tácito pero al no existir una política que fomente la retención de conocimiento en la organización, convirtiendo el conocimiento individual en colectivo o transformando el conocimiento tácito en explícito, se da pie a que a medio y largo plazo el conocimiento que actualmente está en la organización la abandone. Ello supone una clara ineficiencia en la gestión organizacional al no emplear, e incluso desconocer, los recursos con los que puede contar la empresa.

Esta falta de planificación respecto de la gestión del conocimiento queda también manifiesta a través de las acciones que se han detectado dentro de cada una de las fases del ciclo de creación de conocimiento. De este modo, las fases donde el papel del conocimiento explícito es preponderante, externalización y combinación, son las que cuentan con un menor número de acciones aunque son las que deben propiciar que el conocimiento pase de los trabajadores al control de la organización. Por el contrario las fases de internalización y, especialmente, socialización, son en las que identificamos un mayor número de acciones y evidencian, como hemos dicho anteriormente, el protagonismo del conocimiento tácito y la continua interacción existente entre todos los miembros de la empresa como consecuencia del reducido tamaño de las mismas y no de una estrategia empresarial proclive al intercambio de conocimiento. Este hecho nos demuestra que en este tipo de empresas, de reducido tamaño y con un único centro de trabajo, sería relativamente fácil implementar una cultura de colaboración e intercambio de conocimiento con una

orientación clara hacia la generación de conocimiento colectivo y organizacional aplicado a la búsqueda de una mayor eficiencia y competitividad.

En definitiva, el estudio ofrece una primera aproximación necesaria para elaborar un decálogo de buenas prácticas que deban ser consideradas a la hora de poner en marcha un sistema de gestión del conocimiento en establecimientos hoteleros, así como para detectar los principales errores, tópicos y lugares comunes que pueden constituirse como barreras y que dificultan y entorpecen la creación de nuevo conocimiento y su posterior aprovechamiento para los fines organizacionales. Igualmente la presente investigación ha demostrado que el hecho de no implementar sistemas de gestión del conocimiento no quiere decir que la empresa no sea creadora de conocimiento o que no aproveche el conocimiento que genera; al contrario, la propia cultura de la organizaciones estudiadas junto con la naturaleza misma del conocimiento propician que se desarrollen prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento a pesar del desconocimiento por parte de la dirección, aunque la falta de estrategia provoque ineficiencias y desaprovechamiento del potencial con el que realmente podrían contar.

Para finalizar, conviene señalar algunas de las limitaciones que desde nuestro punto de vista tiene este trabajo. La primera de ellas es el propio de este tipo de investigación cuyos resultados no pueden ser extrapolables a otras situaciones, aunque si es un estudio exploratorio que identifica acciones que pueden ocurrir en otros establecimientos similares. Otra de las limitaciones puede ser la elección de los casos de estudio pues estos han sido elegidos en función de una clasificación por mayor puntuación de usuarios en los portales *Tripadvisor*, *Trivago* y *Booking*. Tal vez sería necesario ampliar el estudio a otros casos de los que aparecen con menor valoración con el fin de ver si la calidad apreciada por los clientes guarda alguna posible relación con las existencia o no de acciones de gestión y creación de conocimiento. Igualmente cabe la posibilidad de diseñar una investigación cuantitativa que nos ofrezca resultados extrapolables a todo el sector. En cualquier caso, consideramos como positiva está primera experiencia que ha permitido abrir el camino hacia la identificación de buenas prácticas para la gestión del conocimiento en el sector hotelero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis (2005), *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodologías*. México: Paidós Ibérica.
- Araúz, Rita, y Quintero, Joselinn (2017), Influencia de la gestión del conocimiento en la calidad de las operaciones de empresas hoteleras en Panamá. *I+ D Tecnológico*, 13(1), 94-104. En: <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/id-tecnologico/article/view/1442> Fecha de consulta: 11/06/2017
- Barney, Jay (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. En: https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf Fecha de consulta: 10/03/2017
- Batlle Rois-Méndez, Francisco, y Inciarte Osorio, Bárbara (2009), Gerencia del conocimiento en empresas cerveceras. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(45), pp. 42-54. En: <http://www.produccioncientificailuz.org/index.php/rvg/article/view/10521> Fecha de consulta: 20/06/2017
- Bhatt, Ganesh D. (2000), Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15 -26. En: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270010315371> Fecha de consulta: 5/10/2016
- Cárcel Carrasco Francisco Javier y Roldán Porta, Carlos (2013), Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. *Intangible capital*, 9(1), 91-125. En: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/341/306> Fecha de consulta: 6/10/2016
- Yi-Chan, Chung, Shu-Fan, Lin, Quan-Y, Tian(2016), Study on Knowledge Management Activities Execution Factors in Taiwan Tourism Factories . *Management* , 5(1), 1-15. En: <http://oaji.net/articles/2016/351-1475740460.pdf> Fecha de consulta: 6/10/2016

- Davenport, Thomas H., y Prusak, Laurence (1998), **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press.
- Dos Anjos, Francisco Antonio, Flores Limberger, Pablo, Gadotti Dos Anjos, Sara Joana, y Domareski, Thays Cristina (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. En: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000300011 Fecha de consulta: 16/03/2017
- Duveskog, Marcus, Tedre, Matti, Islas, Carolina, Sutinen, Erikki (2012), Life planning by digital storytelling in a primary school in rural Tanzania. Educational technology & society, Vol. 15, No. 4, pp. 225- 237. En: http://www.ifets.info/journals/15_4/20.pdf Fecha de consulta: 16/03/2017
- Drucker, Petter (1993), Post-capitalist society. Butterworth-Heinemann, Nueva York.
- Eisenhardt, Kathleen (1989), Building theories from case studies research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550. En <https://fdp.hse.ru/data/820/479/1225/Oct%2026%20AOM%20%231%20Cited%20Theories%20from%20Case%20Study%20Research.pdf> Fecha de consulta: 20/03/2017
- Gainza Veloso, Álvaro (2006), La entrevista en profundidad. En Cerón, M. C. (coord.) (2006). Metodologías de investigación social. Santiago de Chile: LOM.
- García- Fernández, Mariano (2016), Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. **Innovar**, 26(61), 45-64. En <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/57119/56915> Fecha de consulta: 20/04/2017
- Grant, Robert M. (1996), Toward a Knowledge-based theory of the firm, **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Winter Special Issue. En https://www.researchgate.net/profile/Robert_Grant12/publication/229100915_Toward_A_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm/links/54da315a0cf24647582106cd.pdf Fecha de consulta: 5/04/2016
- Katzenbach, Jon R., y Smith, Douglas K. (1995), Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Hsiu-Fen Lin(2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, 28 (3/4), 315-332. En: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720710755272> Fecha de consulta: 20/05/2017
- Loggiodice, Zuleyma (2012), La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. Tesis doctoral. En: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/index.htm> Fecha de consulta: 20/04/2017
- López Trujillo, Marcelo; Albeiro Hernández y Marulanda Echeverry, Carlos (2014), Procesos y prácticas de gestión del conocimiento en cadenas productivas de Colombia. **Información tecnológica**, 25(3), 125-134. En: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642014000300015 Fecha de consulta: 20/04/2017
- Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006), El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & gestión, (20), pp. 165-193. En: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf> Fecha de consulta: 22/04/2017
- Navarro de G., Ketty; Villalero, Manuel y Donate, Mario (2014), Especificidad de la composición del conocimiento en las empresas familiares. **Revista Venezolana de Gerencia**, 19(66), pp. 339-360. En: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/19299> Fecha de consulta: 20/06/2017
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995), The Knowledge-Creating Company. Nueva York. Oxford University Press.
- Norton David y Kaplan Robert (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Harvard Business School Press.
- Observatorio Turístico de la Costa del Sol (2016), Informe del turismo en Málaga durante el año 2015. Costa del Sol – Málaga. De: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi3tb_VxsfVAhWL6xoKHSPBSgQFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fprofesional.visitacostadelsol.com%2Fbd%2Fmostrar_fichero.php%3Fident%3D2652&usq=AFQjCNFziMfssBkW8DevPQoPIY0Q9F3q5Q Fecha de consulta: 3/07/2017

- Pedraja-Rejas, Liliana, Rodríguez-Ponce, Emilio, y Rodríguez-Ponce, Juan (2009), Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. **Revista Venezolana de Gerencia**, 14(48), pp. 495-506. En: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10546> Fecha de consulta: 20/06/2017
- D'Meza Pérez, Gustavo, M., Zaldívar Puig, Marta María y Martín Fernández, Ramón (2015), Impact assessment of foreign hotels chains technology through hotel management contract in Cuba. **Turismo y Sociedad**, 17. En: <https://search.proquest.com/openview/dec1e74ffb977ab642636cf6a1179e1b/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2027535> Fecha de consulta: 16/06/2017
- Plaza-Angulo, Juan José (2015), Apuntes sobre la gestión del conocimiento en organizaciones. RIUMA. De: http://dspace.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10463/manual_GCOrg.pdf?sequence=1 Fecha de consulta: 8/07/2017
- Porter, Michael E. (1991), La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025). Buenos Aires. Vergara.
- Redondo Duarte, Sara, Navarro Asencio, Enrique, Gutiérrez Vega, Sandra, e Iglesias Ortega, Ion Imanol (2017), Mejora del aprendizaje en las organizaciones a través de comunidades virtuales. *Revista Complutense de Educación*, 28(1), 101. De: <https://search.proquest.com/openview/6349f4388b911c03473d7e522070e48b/1?pqorigsite=gscholar&cbl=54848> Fecha de consulta: 10/06/2017
- Ruizalba Robledo, José Luis, Vallespín Arán, María, y Pérez-Aranda, Javier (2015), Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92. De: <http://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-europeas-direccion-economia-empresa-345-articulo-gestion-del-conocimiento-orientacion-al-S1135252314000203> Fecha de consulta: 10/06/2017
- Ruiz Díaz, Fernando M., Saldaña Contreras, Yolanda, Rodríguez Torres, María del Carmen, y Álvarez Flores, Norman Elizabeth (2010), Génesis y evolución de la gestión del conocimiento. **Revista de Investigación en Ciencias y Administración**, 8(1), 65-80. De: <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/103> Fecha de consulta: 11/06/2017
- Ruiz Díaz, Fernando M., Saldaña Contreras, Yolanda, Rodríguez Torres, María del Carmen, y Álvarez Flores, Norman Elizabeth (2011), Las herramientas cognitivas y su utilidad en el proceso de la gestión del conocimiento tácito. **Revista de Investigación en Ciencias y Administración**, 6(10), 145-160. De: <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/132> Fecha de consulta: 11/06/2017
- Tarí Guilló, Juan José y García-Fernández, Mariano (2013), ¿ Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? **Cuadernos de Gestión**, 13 (1), 151- 176. De: <https://search.proquest.com/openview/7c0cc97727c5995aa3b0c68e33362c03/1?pqorigsite=gscholar&cbl=426296> Fecha de consulta: 3/10/2016
- Tribe, John, y Liburd, Janne J. (2016), The tourism knowledge system. **Annals of Tourism Research**, 57, 44 - 61. De: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016073831500170X> Fecha de consulta: 3/10/2016
- Valles Martínez, Miguel S. (2002), Entrevistas cualitativas. Colección **Cuadernos metodológicos**, n ° 32 . Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Yacuzzi, Enrique, y Naiberger, Mauricio (2009), Un sistema de reuniones eficaces: Su aplicación en Tejedurías Naiberger (No. 400). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Caso de negocios. De: <https://es.scribd.com/document/237997457/Un-Sistema-de-Reuniones-Eficaces-Su-Aplicacion-en-Tejedurias-Naiberger> Fecha de consulta: 23/04/2017
- Zhebg, Wei, Yang, Baiyin, y McClean, Gary N. (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, 63(7), 763-771. De: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296309001714> Fecha de consulta: 9/04/2017

NOTAS

- 1 Estos créditos provienen de la cotización por formación al Sistema de Seguridad Social y lo concede, en función de lo cotizado, la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE).