

Metodología de Diagnostico para Valorar la Viabilidad de la Gestión del Conocimiento en Entidades Turísticas Hoteleras

Diagnostic Methodology to Assess the Feasibility of Knowledge Management in Hotel Tourism Entities

Katia Franch León

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana, Cuba
kfl@ceted.uh.cu

Saray Cabreja Piedra

Ministerio de las Fuerzas Armadas
La Habana, Cuba
Saray.cabreja@gmail.com

Resumen

A mediados del siglo XX, el contexto económico mundial cambió las formas de ver las organizaciones; los elementos tangibles de la era industrial quedaban atrás como fuentes de creación de valor. Hoy existen nuevas pautas para la gestión, formándose organizaciones de nuevo tipo, donde los recursos capaces de crear y aumentar el valor de las empresas están siendo precisamente los intangibles. En este contexto, particular importancia adquiere el conocimiento y su gestión; de ahí el esfuerzo que realizan las organizaciones en implementar la gestión del conocimiento como nuevo enfoque. Sin embargo, muchos proyectos fracasan por no haberse estudiado previamente las condiciones objetivas y subjetivas que comprende su implementación. En función de ello, el artículo propone una metodología que permite valorar la viabilidad de este enfoque en entidades turísticas hoteleras, como herramienta con la cual pueden contar investigadores y consultores que deseen colaborar con las empresas en ese empeño.

Palabras claves: herramientas, gestión, viabilidad, conocimiento, turismo.

Abstract

A mid-twentieth century the world economic context changed ways of seeing organizations; the tangible elements of the industrial era left behind as sources of value creation. There are new guidelines for the management, forming new type organizations where resources can create and increase the value of companies being precisely the intangibles today. In this context, special importance acquires knowledge and management, hence the efforts made by the organizations implementing knowledge management as a new approach, however, many projects fail for not having previously studied the objective and subjective conditions comprising its implementation. On that basis, the article proposes a methodology to assess the viability of this approach in hotel tourism entities such as tool that can tell researchers and consultants who want to collaborate with companies in that endeavor.

Keywords : tool, management, viability, knowledge, tourism

Clasificación JEL: M19

Introducción

El diagnóstico tiene como fin principal aportar elementos para la mejora continua y la toma de decisiones, así como perfeccionar la actuación integral de las organizaciones, creando ambientes propicios para la búsqueda de avances significativos en la innovación organizacional, una vez utilizadas las técnicas y los métodos adecuados que faciliten la obtención de la información necesaria, lo más fiable posible.

La industria turística, en específico la hotelera, por el constante desarrollo en que se encuentra sometida en el país, constituye un ejemplo de sector que emplea el diagnóstico, no solo para la detección de deficiencias, sino como base para la puesta en práctica de nuevos sistemas administrativos que han revolucionado el mundo y a Cuba como parte de él. (Herrera, 2000).

Independientemente del propósito con que se aplique el diagnóstico, ya sea para corregir deficiencias o perfeccionar la realidad existente, resulta indiscutible la responsabilidad y la importancia que encierra para todas las partes involucradas, dígase el investigador y la organización investigada.

El proceso de diagnóstico debe ser riguroso y bien estructurado para reducir al máximo la pérdida de información relevante y oportuna, a la hora de hacer valoraciones y recomendaciones a una entidad determinada. De ahí que suelen utilizarse metodologías, procedimientos o guías de diagnóstico que estructuran y organizan el proceso de intervención en las organizaciones, y que constituyan una herramienta de vital importancia para el investigador o consultor que participa e, incluso, para la propia organización, pues muchas veces se les proporciona como instrumento de autodiagnóstico para la mejora continua.

El objetivo de este artículo no es otro que presentar una propuesta que facilite al investigador o consultor el proceso de entrada a la organización, con una tecnología o herramienta que permita levantar toda aquella información clave y oportuna, en función de valorar la viabilidad de la gestión del conocimiento (GC) en entidades turísticas-hoteleras y apoyar a la directiva en la decisión de si es pertinente o no implementar la GC. Tomando en cuenta estos elementos, fueron revisados en la literatura varias metodologías de diagnóstico (Tabla No 1) que han servido de orientación para el diseño de la metodología propuesta.

Tabla No 1: Experiencias de metodologías de diagnóstico

Autor	Año	Descripción
Otero, L.	2010	Realizó un diagnóstico al conocimiento explícito existente en la consultoría de negocio AVANTE, proponiendo una metodología por etapas: Etapa 1: Planificación y recopilación de la información. Etapa 2: Caracterización de AVANTE. Etapa 3: Diagnóstico de Avante. Etapa 4: Identificación y representación del conocimiento explícito. Etapa 5: Estrategia de gestión del conocimiento.
Muñoz, M., Cabeza, A., Calderón, O.	2010	La metodología de diagnóstico propuesta está compuesta por una estructura seccionada en 4 etapas de trabajo que siguen los principios generales de la gestión. Etapa 1: Planificación En esta etapa se identifican todas las actividades necesarias para llegar a las siguientes fases de la metodología. Etapa 2: Ejecución Se conciben todas las actividades que permiten realizar el diagnóstico en la organización. Se inicia la revisión documental y la evaluación del componente organizacional. Etapa 3: Control En esta etapa se revisan, verifican, evalúan y valoran los resultados alcanzados por las etapas anteriores. Etapa 4: Acciones de mejoras Se tienen en consideración indicadores de mejoras sustanciales derivadas de los resultados anteriores. Además se prevén acciones de mejoras para ser consecuentes con el

Fuente:

Franch, K.		principio de la proactividad.
	2011	Propone un procedimiento de 4 etapas: Etapa 1: Caracterización general del objeto de estudio correspondiente. Etapa 2: Diagnóstico de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones. Etapa 3: Valoración de los resultados y diseño del plan de acción.
Antúñez, V; Franch, K.; Hernández, A.		
	2013	Metodología de diagnóstico de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el CETED: Etapa 1: Caracterización del CETED. Etapa 2: Diagnóstico de la situación actual. Etapa 3: Propuestas de soluciones.

Elaboración propia.

Como se puede observar, las metodologías expuestas en la Tabla No 1 siguen una secuencia de etapas o niveles que permiten ir recopilando la información necesaria, a partir del propósito u objetivo que define cada autor. Esta información, luego, es procesada y triangulada, utilizando diversas técnicas que le permite al investigador o consultor emitir criterios, valoraciones y recomendaciones sobre los hallazgos identificados y orientar a la organización, para que pueda emprender acciones en pos de potenciar los elementos favorables y eliminar aquellos que entorpecen u obstaculizan cualquier intención. Tomando estos elementos como referencia, se presenta a continuación la metodología de diagnóstico diseñada en el presente estudio.

Materiales y métodos

En correspondencia con el objetivo de la investigación, surge la necesidad de disponer de una metodología de diagnóstico que permita valorar si es viable o no implementar la GC como enfoque de gestión en entidades turísticas hoteleras, donde los servicios requieren renovaciones, mejoras y cambios constantes, en aras de estar a tono con las exigencias de un entorno inestable, convulso y competitivo.

Los objetivos que persigue la metodología diseñada son los siguientes:

Diagnosticar si es viable la gestión del conocimiento en las entidades turísticas hoteleras.

Servir de herramienta útil para la decisión de implementar o no la práctica de GC en el sector turístico hotelero.

La metodología de diagnóstico para la valoración de la viabilidad de la gestión del conocimiento en entidades turísticas hoteleras representada por las siglas: MDV2GC-ETH, está compuesta por 4 etapas (Figura No 1).

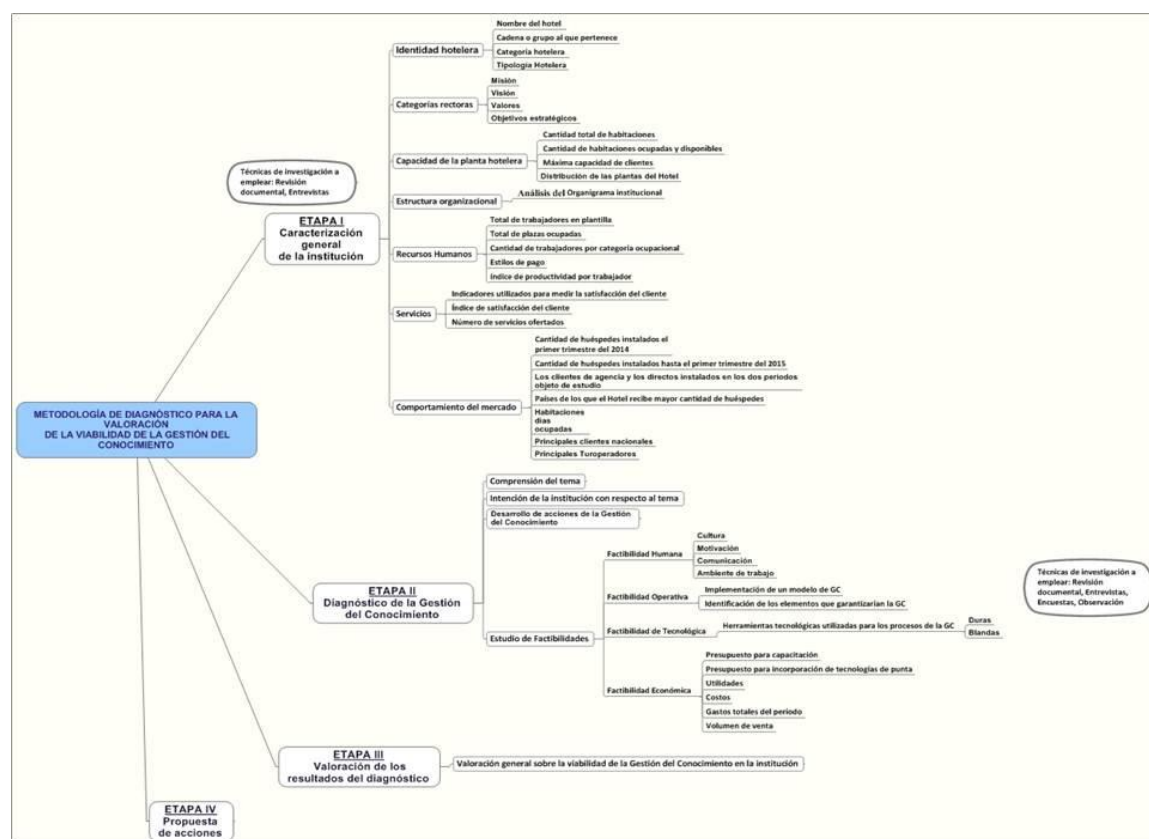


Figura No 1. Metodología de diagnóstico para la valoración de la viabilidad de la gestión del conocimiento en entidades turísticas hoteleras.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la primera etapa está dedicada a la caracterización general de la instalación que constituya el objeto de estudio práctico, a la hora de utilizarse. La segunda está orientada al diagnóstico de los 4 componentes claves que, a juicio de las autoras, son esenciales para viabilizar la GC en las organizaciones, dígame:

Comprensión sobre la GC.

Intención de la empresa con relación a la GC.

Desarrollo de acciones de la de GC.

Factibilidades: humana, operativa, tecnológica y económica.

Estos elementos son los que conducirán a la decisión final sobre la posibilidad de implementar o no la GC, valoración que se realiza en la tercera etapa, a partir del cruzamiento de la información proporcionada por cada una de las herramientas y técnicas utilizadas en las etapas anteriores. En la cuarta y última etapa, se sugiere un grupo de acciones que guiarán el camino a seguir a la directiva de la organización en cuestión.

El diseño gráfico de la metodología se realizó utilizando el programa del MindManager, versión 3.5, programa comercial de mapas mentales (MindMap, por su descripción en inglés).

La garantía de la metodología va a depender de la disciplina con que se desarrollen las etapas y la profesionalidad con que se realice la búsqueda, manejo y procesamiento de la información. A su vez, la participación y colaboración que se logre con los miembros de la organización permitirán mayor implicación con el tema y la correcta valoración de los resultados.

A continuación, se describe detalladamente cada una de las etapas de la metodología de diagnóstico:

Etapas I. Caracterización general de la institución

En esta etapa se identifican los atributos generales de la institución, con el objetivo de comprobar si existen elementos asociados a la GC.

Identidad hotelera: comprende los elementos genéricos como el nombre del hotel, la cadena o grupo al que pertenece, la categoría y tipología hotelera.

Categorías rectoras: aquellas que proyectan el funcionamiento del hotel (misión, visión, valores, objetivos estratégicos).

Capacidad de la planta hotelera: número de habitaciones totales disponibles, estimado de su capacidad potencial, distribución de las plantas del hotel.

Estructura organizacional: organigrama (registra las características significativas referidas a los procesos y niveles de relaciones de estos en la estructura).

Indicadores de recursos humanos: total de trabajadores aprobados y en plantilla, distribución según la categoría ocupacional, estilos de pago, índices de productividad por trabajador.

Indicadores de servicio: índice de satisfacción del cliente, índice de repitencia o retorno y número de servicios ofertados.

Indicadores económicos: utilidades, costos, gastos totales del período, volumen de venta u otros.

Comportamiento del mercado: número de turistas días registrados, número de huéspedes nacionales, clientes de agencia y directos recibidos en los periodos objeto de estudio, habitaciones-días ocupadas en los periodos estudiados, principales países y turoperadores.

Para recopilar esta información, se propone el empleo de técnicas como: la revisión documental y la entrevista.

Etapa II. Diagnóstico de la GC

En esta etapa se considera prioritario conocer el nivel de comprensión sobre la GC, tanto en los directivos como en los trabajadores, ya que no se puede emprender un proyecto de este tipo donde no se conozca qué significa e implica gestionar el conocimiento. Por otro lado, se necesita identificar si existe de forma explícita y declarada la intención de trabajar bajo este enfoque en la entidad, pues, de lo contrario, las personas no se involucrarían ni apoyarían la iniciativa. El hecho de que existan acciones, al menos de forma experimental (no formalizadas), orientadas al desarrollo de la GC dentro de la instalación, facilitaría en gran medida el éxito posterior, una vez oficializada la práctica, pues existiría una base de trabajo ya creada; solo restaría modificarla y perfeccionarla en función de los objetivos que se persiga con la GC en ese entonces.

Como complemento de esta etapa, se tomó como referente los estudios de factibilidad que orienta la asignatura Administración Estratégica¹ para el diseño de un Plan de Negocio. En ese sentido, las autoras sugieren como alternativa para diagnosticar la viabilidad de la GC en las organizaciones, el análisis de cuatro factibilidades: humana, operacional, tecnológica y económica.

Se entiende por factibilidad lo planteado por (Navarro, 2012): “Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente, la factibilidad se determina sobre un proyecto”.

En ese caso, cuando se le presenta a un directivo las potencialidades que le puede brindar la GC a su organización como práctica empresarial, se asume como un nuevo proyecto que debe ser evaluado a partir de conocer si existen las condiciones objetivas y subjetivas que garantizarían una puesta en marcha exitosa, y poder entonces tomar la decisión de llevar a cabo o no el mismo. En apoyo a esa decisión que debe tomar el directivo, el investigador o consultor realiza el estudio de 4 factibilidades y emite su valoración al respecto. Estas son:

¹ Asignatura del Plan de Estudio de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana (Díaz, et. al., 2010).

Factibilidad humana. Se expresa en la disponibilidad que tenga la alta dirección en hacer que sus trabajadores se sientan identificados con la organización, creen sentido de pertenencia, se promuevan los valores, se sientan motivados a enfrentar nuevos retos; sientan la necesidad de aprender, de capacitarse, de crear e innovar a partir de una cultura que fomente el intercambio, la socialización, la participación en los procesos de decisión, donde prevalezca una comunicación abierta, fluida, enriquecedora y un ambiente de trabajo que garantice todos estos elementos y que permita que el conocimiento en la organización crezca y se traduzca en beneficios tanto para su portador como para la organización.

Factibilidad operativa. Se expresa a través de la identificación de los elementos claves que garantizarían la puesta en marcha de un modelo de GC en la organización, ya sea porque se diseñe a partir de sus exigencias puntuales, o se adopte y adecue alguno ya existente que responda a las particularidades de la organización y a la finalidad que se persigue.

Factibilidad tecnológica. Se expresa a partir del levantamiento de información sobre el herramental necesario y existente en la empresa, que permita la identificación y representación del conocimiento, su adquisición, desarrollo, documentación y/o almacenaje, así como su transmisión y socialización.

Factibilidad económica. Se expresa en la proyección o planificación económica que debe hacer la organización en función de la capacitación de sus empleados, de las tecnologías de punta imprescindibles para apoyar la GC, de los gastos en I+D+i como estrategia en el desarrollo e innovación de nuevos servicios y, en ese sentido, premiar las aportaciones que hacen los empleados en sus puestos de trabajo, en función de incrementar constantemente el valor de la organización.

Los tres componentes anteriores, más las cuatro factibilidades, constituyen los elementos a diagnosticar en la Etapa II de la metodología que se propone. El diseño en sí es noble, pudiendo adaptarse y aplicarse en cualquier organización. No obstante, la propuesta va dirigida a las entidades hoteleras, por la importancia concedida a este sector en el país, donde es prioritario que los conocimientos sean el eje central que promuevan, desarrollen y perfeccionen constantemente la oferta turística, en pos de ganar y mantener la fidelidad de nuevos y asiduos clientes que eligen a Cuba como destino.

Las técnicas de recopilación de la información sugeridas para esta etapa son: la revisión documental, la entrevista, la encuesta y la observación.

Para constatar la información desde diferentes perspectivas, se sugiere aplicar dos encuestas: una orientada a los directivos y otra a los trabajadores. En el caso de los trabajadores, se debe especificar con mayor detalle algunos aspectos para lograr una mejor comprensión.

En este caso se elaboraron dos encuestas (se reservan los derechos), tomando como referente a Franch (2011), Díaz (2012) y Arambarri (2013). Para medir su fiabilidad, se calculó el Alfa de Cronbach (modelo de consistencia interna), que se basa en la correlación inter-elementos promedios y permite determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí, obtener un índice global de la replicabilidad o de la consistencia interna de la escala en su conjunto, así como identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala. En este caso, se obtuvo un alfa por encima de 0.80 en ambos casos, lo cual indica que las preguntas fueron pertinentes y que las variables que se evalúan son fiables.

Etapa III. Valoración de los resultados

Esta etapa permite al investigador analizar los resultados arrojados a partir del cruzamiento o triangulación de las técnicas y herramientas utilizadas en las etapas anteriores, como son: la revisión documental, la entrevista, la encuesta y la observación. En función de ello se valora si es viable la gestión del conocimiento en la organización, tomando en cuenta que deben estar presentes las 4 factibilidades:

En primer lugar, debe estar presente la factibilidad humana, ya que esta tributa al fomento de la cultura organizacional, al establecimiento de relaciones, a la creación de valores, a la motivación de los individuos en función de la innovación y creación de conocimiento en sus puestos de trabajo.

Luego, es necesario decidir con qué modelo trabajar, en función de utilizar de forma óptima y ventajosa el conocimiento e incrementar el valor en la organización; por tanto, debe estar presente la factibilidad operacional.

A la vez, se necesita del soporte tecnológico y económico para garantizar el funcionamiento de estos procesos y tener destinados los presupuestos necesarios que permitan operar en la medida que se requiera. Es decir, factibilidad tecnológica y económica respectivamente.

Tomando en cuenta que las organizaciones no poseen simultáneamente las 4 factibilidades, se establece la siguiente clasificación, que permite al investigador o consultor definir el nivel de viabilidad para la GC en la organización que estudia, considerando los valores bajo-medio-alto.

En el momento del diagnóstico, la organización que:

No posea ninguna de las factibilidades, presenta una viabilidad para la GC nula.

Solo posea la factibilidad humana, presenta una viabilidad para la GC baja.

Solo posea la factibilidad humana, operacional y tecnológica: posee una viabilidad para la GC media.

Posea la factibilidad humana, operacional, tecnológica y económica, presenta una viabilidad para la GC alta.

Etapa IV. Propuesta de acciones

En esta etapa, el investigador o consultor define un grupo de acciones que ayudarán a la directiva del hotel a potenciar los elementos favorables identificados y a eliminar aquellos que entorpecen u obstaculizan la intención de implementar la GC como enfoque de gestión. En este caso, se deja a cargo de la directiva del hotel la programación e implementación de las acciones, y verificar que las mismas se lleven a vías de hecho.

Conclusiones

El diagnóstico, en un proceso investigativo, juega un papel fundamental, ya que permite levantar información clave y oportuna sobre el estado actual del tema en cuestión y, en función de los resultados, realizar propuestas bien elaboradas que den respuesta al problema lo más rápido posible.

Las metodologías de diagnóstico analizadas constituyeron un referente para el diseño de la metodología que se propone (MDV2CG-ETH), la cual permite organizar y estructurar el proceso de intervención en la instalación que constituya el objeto de estudio práctico.

La MDV2CG-ETH es una metodología flexible que puede ser adaptada y aplicada en cualquier tipo de organización que tenga como finalidad diagnosticar la viabilidad de la gestión del conocimiento, no obstante, su contenido va dirigido a entidades turísticas hoteleras.

La MDV2CG-ETH constituye una herramienta útil para la toma de decisión, a partir de identificar las condiciones objetivas y subjetivas que garantizan o no la implementación de la GC en la organización que la utilice.

Bibliografía

- Antúnez, V.; Franch, K.; Hernández, A. (2013). "Metodología de diagnóstico de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional: El CETED como caso de estudio". Ponencia. Primer Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Contaduría y Administración. CONTAD`2013 . La Habana. 21-24 mayo de 2013.
- Arambarri, J. (2013). "Propuesta de mejora a la gestión del Hotel Victoria a través de un diagnóstico de la gestión del conocimiento. Trabajo de diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana. Junio, 2013.
- Díaz, I. (et al.) (2010). Estrategia organizacional. Editora Félix Varela. La Habana.
- Díaz, Y. (2012). "La gestión del conocimiento como práctica empresarial en la Sucursal 307 del Banco Metropolitano del Cerro". Tesis de diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana. Junio, 2012.
- Franch, K. (2011). "La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio: Dirección General de TRD-Caribe". Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de La Habana. La Habana. Octubre, 2011.

Herrera, K. (2000). “Sistema de Gestión participativa por objetivo con un enfoque estratégico. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras”. Tesis Doctoral. UCLV. Las Villas. Cuba. Junio, 2000.

Muñoz, M.; Cabeza, A.; Calderón, O. (2010). “Metodología diagnóstico de gestión del conocimiento enfocada al cambio organizacional en RCB, sociedad clasificadora”. Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en gerencia del conocimiento y la tecnología para el desarrollo sustentable. La Habana. Palacio de las Convenciones. Noviembre, 2010.

Navarro, P. (2012). Teoría de estudio de mercado. Práctica Profesionalizante III. Tucumán : Instituto de Educación Superior Alfredo Coviello. Ministerio de Educación . Tucumán.

Otero, L. (2010).” Identificación del conocimiento explícito para la consultoría de negocios AVANTE”. La Habana: Tesis de diploma. Universidad de la Habana.La Habana. Junio, 2010.