

Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el hotel Brisas Sierra Mar

Diagnosis of Knowledge Management in the Brisas Sierra Mar hotel

MSc. Ivón Sosa-Piedra, ivon@uo.edu.cu; Dra.C. Rosario León-Robaina, rosario@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de evaluar la Gestión del Conocimiento en el Hotel Brisas Sierra Mar, Santiago de Cuba. Para ello, se utilizaron los enfoques actuales para los modelos y metodologías existentes para la medición de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones empresariales. En vías de alcanzar este resultado, se aplicaron diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación científica, tales como: método análisis-síntesis, histórico-lógico e inducción-deducción, técnicas de trabajo en grupo, criterios de expertos, encuestas, entrevistas y revisión de información primaria y secundaria. Se utilizaron softwares como los programas Decisión y el Statistic Program for Social Sciences para Windows (SPSS). La investigación propició una evaluación de la situación actual de la Gestión del Conocimiento y permitió identificar el estado de su Capital Intelectual, posicionándolo en un nivel medio de acuerdo con los resultados obtenidos a partir de las diferentes herramientas aplicadas.

Palabras clave: gestión del conocimiento, capital intelectual, evaluación de la gestión del conocimiento y el capital intelectual.

Abstract

The present investigation was made in order to evaluate the Knowledge in the Management at Brisas Sierra Mar Hotel, Santiago de Cuba. Due to this, it is being value the actual approaches that was utilized in the existent methodologies for the measurement conduct of the knowledge in the Enterprise Organizations. To fulfill these results we utilized different methods, technical, abilities and scientific investigation tools, such as: analysis-method, synthesis, historical logical, and inducement; technical as a team work, expert judgments, interviews and first and second class information review, as well as the informatics decision programs for the selection and validations of the experts, the Statistic Program for Social Sciences for Windows (SPSS) version 15.0 in indicting of the information. The investigation propitiated an evaluation of the actual situation of Brisas Sierra Mar Hotel, Santiago de Cuba and permitted to identify the stage of their main intellectual, placing them in an intermediate level.

Keywords: knowledge management, intellectual capital, assessment of knowledge management and intellectual capital.

Introducción

En la sociedad contemporánea constituye un hecho el reconocimiento del valor del conocimiento en las organizaciones. En este sentido, se ha aceptado su contribución a la creación de valor, no solo en el contexto económico sino también social, no solo en el ámbito empresarial sino también institucional. Sin embargo, ¿las organizaciones gestionan de manera efectiva, su conocimiento como parte de los procesos que se integran en esta?, ¿son conscientes estos de su contribución al desempeño organizacional?

Para que este se convierta, sobre todo en el medio empresarial, en un elemento de diferenciación y ventaja, es necesario conocer y evaluar cómo circula este, la capacidad de la empresa para identificarlo, valorarlo y sistematizarlo, así como la capacidad de sus sistemas para generalizar su acceso en la organización. De esta manera, no solo se verá beneficiado el proceso de gestión del conocimiento en sí mismo, sino que la organización obtendrá mayores beneficios.

Las investigaciones analizadas sobre el tema en Cuba (González García y Parés Ferrer, 2012) revelan que en su desarrollo existe un creciente interés en su implementación en las entidades cubanas. Las principales temáticas abordadas han estado orientadas al capital humano, la información, las tecnologías, las redes de conocimiento y el capital intelectual. Se ha privilegiado la aplicación práctica, sobre el tratamiento teórico, aunque esto responde más a la realización de experiencias aisladas de gestión del conocimiento, que a su institucionalización como proceso en las entidades cubanas, a través de un programa de gestión. Esta tendencia caracteriza también al proceso de evaluación, carente de herramientas que permitan obtener una retroalimentación efectiva.

El sector de los servicios, en especial el turístico, no escapa de esta tendencia en el país donde, sin duda alguna, obtener una dimensión exacta de cuan efectivas o no están siendo las políticas organizacionales asociadas a la gestión del conocimiento es una necesidad vital. Pues esto contribuye directa e indirectamente con el perfeccionamiento de los procesos que al final derivan en una creación de valor en el momento.

De acuerdo al World Travel & Tourism Council (2015) autoridad mundial sobre la contribución económica y social del viaje y el turismo, en los últimos años la velocidad de crecimiento del sector ha sido superior a la del conjunto de la economía y a la de otros

sectores importantes. La contribución directa del viaje y el turismo al PIB, en Cuba fue de CUP 2 023,6 mil millones (2,6 % del PIB total) en 2014, con cifras estimadas de aumento en un 4,4 % en el periodo 2015–2025. De manera continua, generó 124 500 empleos directos en 2014 (2,4 % del empleo total). La contribución total del viaje y el turismo al empleo (incluyendo los efectos amplios de la inversión, la cadena de suministro y los impactos de los ingresos inducidos fue de 494 500 empleos en 2014 (9,6 % del empleo total). La inversión en viajes y turismo en 2014 fue de CUP 1 210,1 mil millones, el 15,5 % de las inversiones totales. Lo que permite percibir al sector del turismo, como uno de los motores fundamentales para la economía cubana.

Es por ello, que resulta de vital importancia, entender cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en organizaciones de la actividad turística. Con este propósito, se tomaron en cuenta diversos elementos que permitieron seleccionar la organización objeto de la investigación: el interés de la administración, el análisis del banco de problemas de la entidad, su proyección estratégica, otros elementos relacionados con el desempeño empresarial, así como recomendaciones de anteriores investigaciones sobre la organización. Seleccionándose el Hotel Brisas Sierra Mar, como punto de partida, para el desarrollo de la investigación.

Con el objetivo de evaluar la gestión del conocimiento, se partió de la interrogante asociada a: ¿Cómo se realiza la Gestión del Conocimiento en el Hotel Brisas Sierra Mar con vista a incrementar la efectividad de su gestión? Se utilizaron varios métodos lógicos y empíricos, de esta manera se analizó la temática para proponer varias herramientas que permiten cumplir con el objetivo propuesto, las cuales fueron aplicadas y evaluadas.

Fundamentación teórica

La evolución de la nueva disciplina basada en el conocimiento, según la literatura analizada, es heredera de la dirección o gestión de la información. Su origen en el pensamiento económico no se produce en el siglo XX. En esta referencia hay que insistir que fue Marshall (1890) quien propone las bases del nuevo enfoque, al considerar y analizar el conocimiento como el factor productivo o el recurso crítico más relevante para la producción económica.

Seguidas de otras aportaciones tales como: la teoría de la firma, elección e información económica. Destacándose además la perspectiva administrativa basada en el papel del empresario que protagonizan Barnard (1938), Simon (1947) y Selznick (1957). Las que efectúan a través del análisis de la información y el uso del conocimiento en los procesos de elección económica o de decisión en condiciones de riesgo e incertidumbre, características de la economía de mercado (Kningt, 1921; Hayek, 1945; Arrow, 1969 y 1974).

Así como el análisis de Simon (1947 y 1968) en relación con el reconocimiento de la capacidad limitada del cerebro humano en adquirir, almacenar y procesar conocimiento, que explica con su principio sobre la “racionalidad limitada”, justificador del comportamiento basado en la satisfacción como alternativa al de la optimización propuesta por la teoría de la firma clásica; planteamiento que es corroborado por Cook y Brown (1999) con la propuesta epistemológica de la práctica, base del “conocer”. En esta, los factores explicativos se centran en la “interacción con el mundo” o el contexto y la idea de la “dinámica del affordance” (Gaver, 1996) o concepto que define la información inmanente que las cosas le transfieren al sujeto (Gibson, 1979) sobre el sentido y función de las mismas.

De esta manera, la evolución de las teorías referentes a la gestión del conocimiento ha permitido que las aportaciones modernas se orienten hacia diversos enfoques: institucionalistas, de aprendizaje organizativo, de capital intelectual y de capital social (Bueno, 2013). Donde, a partir de la multidisciplinariedad inherente a su estudio, los modelos de gestión y su evaluación suponen la existencia de diferentes perspectivas para su desarrollo y consecución. Cada una de estas perspectivas genera una conceptualización de lo que constituye la gestión del conocimiento y los elementos a tener en cuenta para su evaluación. Existen algunos elementos en los que se coincide al conceptualizar la gestión del conocimiento y con los que esta investigación se identifica:

1. Es un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización.
2. Este debe asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en la organización, de forma tal que propicie la optimización del flujo de información y la interacción entre las personas.

3. Debe contribuir al desarrollo de la innovación, una mayor efectividad en la toma de decisiones y generar mayor valor a los productos y servicios, así como incrementar en alguna manera, el capital intelectual y su desempeño organizacional.

Métodos utilizados

Los métodos utilizados en dicha investigación son los siguientes:

Métodos teóricos

- El método de análisis–síntesis para la caracterización de la gestión del conocimiento y su evaluación, así como la argumentación de la propuesta.
- El inductivo–deductivo se utiliza en varias etapas de la investigación, para el diagnóstico de la gestión del conocimiento y la proyección de los criterios y variables a evaluar.

Métodos empíricos:

- Técnicas estadístico–matemáticas y econométricas para procesar la información inicial y validación de encuestas.
- Técnicas de encuestas a trabajadores y directivos para determinar el nivel de conocimientos que poseen sobre la gestión del conocimiento y su evaluación.
- Entrevistas a los directivos de la empresa para conocer aspectos relativos a gestión del conocimiento, orientación estratégica, participación efectiva de los trabajadores, competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos, clima laboral satisfactorio, liderazgo en la gestión de recursos humanos.
- Consulta a expertos, en la obtención de criterios acerca de la pertinencia de la metodología que se propone aplicar en la empresa

Para la evaluación de la gestión del conocimiento en el Hotel Brisas Sierra Mar, se tuvo en cuenta los elementos analizados en el orden teórico y se determinaron criterios de medida y herramientas que permitieran cumplir con la evaluación de la gestión del conocimiento en dicha instalación. Para ello, se tomó en consideración los criterios de expertos para la determinación de los principales indicadores a evaluar en el Capital intelectual, como

primera acción. El grupo de expertos fue seleccionado a través del software informático “Decisión” versión 1.0 obteniendo una confirmación para 9 de los 10 expertos verificados.

Se desarrolla el Modelo Intellect propuesto en (Euroforum, 1998) reestructurado por la MSc. María Díaz para la evaluación de Capital Intelectual en entidades del sector en el año (2011). Este análisis parte de una determinación de los principales indicadores a tener en consideración, luego se ponderan según criterios de expertos, una vez ponderados son desglosados y analizados detalladamente, seguido de haber calculado todos los índices, se pasa al cálculo del capital intelectual, este se obtiene multiplicando los índices calculados por la ponderación determinada para cada indicador. Para el desarrollo de esta metodología se redactaron varios cuestionarios que sirvieron como apoyo para la determinación y análisis de los principales indicadores.

Para determinar cómo es procesado el conocimiento, su divulgación, aplicación permanencia, se aplicó la reconocida Prueba de la organización que aprende Peter Senge (1999)

Para conocer el estado de la Gestión del Conocimiento se utilizó la metodología propuesta por León González Ariza (2004). Se aplicó con el objetivo de determinar el nivel de liderazgo en que los especialistas de las áreas de regulación y control identifican, comparten, almacenan y transmiten el conocimiento. Para el diagnóstico, se tuvo en cuenta el establecimiento de una metodología modular donde cada módulo posee un sentido propio. La metodología describe los módulos principales que servirán de guía para la elaboración del instrumento (cuestionario), entre ellos: Identificación del conocimiento (IDC), Proceso de transmisión del conocimiento (PTC), Medios y tecnologías (MYT), Toma de decisiones (TD), Cultura organizacional (CO), Competitividad (C); la metodología consiste en evaluar la aplicación y relación de los módulos anteriormente mencionados con los entornos sociales, científicos, públicos y productivos del sector, para determinar la situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa que puede ser categorizado de Bajo, Medio Bajo, Medio, Medio Alto y Alto.

Se analizó, además, la Innovación, para lo cual se aplicó el Test de Innovación Empresarial, elaborado por la Dra.C. Mercedes Delgado Fernández (2013). Con el objetivo de conocer los puntos fuertes y débiles de la organización, es decir, hacia donde va encaminada su

estrategia, como se muestra en ella el despliegue de su innovación, así como la cultura asociada a ella. Mostrándose, además, como califican a la innovación en la cadena de valor y los resultados que se tienen producto de esta, así como sus competencias asociadas.

Para la aplicación de las encuestas fue necesario determinar un tamaño de muestra de población finita, para lo cual fue empleado la fórmula de Fisher (1981):

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

donde

n: tamaño de la muestra

Z: unidades estandarizadas según nivel de confianza. Se considera Z= 1,96 para un nivel de confianza del 95 %.

P: variabilidad positiva expresada decimalmente (porcentaje de cumplimiento de que la hipótesis es cierta, según experiencias) (Se considera p = 0,50)

Q: variabilidad negativa expresada decimalmente siendo q = 1-p, se considera q = 0,50

E: porcentaje de error. Se considera e = 0,05

N: población, que en este caso se refiere al número de trabajadores de la instalación.

Para el análisis y procesamiento de la información recogida en las encuestas se utilizó el software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 15.0.

Para determinar el estadio de la organización se tomaron las fases de la metodología del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, de Martha Beatriz Peluffo A. y Edith Catalán Contreras (2002). En este se describe tres diferentes fases o estadios en los que una organización se puede ubicar en cuanto a su gestión del conocimiento.

1. Primera fase: de una organización tradicional a la gestión de los intangibles
2. Segunda fase: de lo intangible a lo visible (el inicio de la gestión formal del conocimiento)
3. Tercera fase: generación del conocimiento por aprendizaje

Resultados y discusión

Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en el Hotel Brisas Sierra Mar

A continuación, se muestran los principales resultados arrojados por la metodología aplicada para la evaluación del Capital Intelectual en el Hotel Brisas Sierra Mar. Considerando los resultados obtenidos en los métodos empleados para determinar el Capital Intelectual según la Metodología de MSc. María Díaz, se procede a realizar la ponderación de estos indicadores elegidos por los expertos.

Capital Humano:

- El mayor peso se le otorga al índice de motivación de los clientes internos con un valor de 0,09 (motivación baja ↔ mal servicio; motivación alta ↔ buen servicio).
- Luego con un peso de 0,07 están los índices de satisfacción de los clientes internos y el índice de trabajadores capacitados.
- Con un peso de 0,05 están los índices de desempeño por competencias laborales, índice de crecimiento del salario medio y de trabajadores idóneos.
- Con un peso de 0,04 se encuentran los siguientes índices: de cultura de trabajo en equipo, de éxito en el proceso de selección de los trabajadores y de proporción de empleados de nivel superior, entre el total de empleados.

Capital Relacional:

- El mayor peso se le otorga al índice de satisfacción y lealtad de clientes externos con un valor de 0,05.
- Con un valor de 0,04 está el índice de satisfacción con proveedores.
- Con un peso de 0,03 se encuentran los índices de crecimiento de la productividad y el de mantenimiento de la reputación y nombre de la empresa.

Capital Tecnológico:

- El mayor peso se le otorga al índice de tecnología avanzada, así como al de grado de automatización de las actividades con un valor de 0,03 para ambos.
- Con un peso de 0,02 cada uno, están los índices de utilización de los recursos informáticos y nivel de protección, así como el de control de los recursos informáticos.

Capital Organizacional:

- El mayor peso se le otorga al índice de comunicación efectiva y el de aprovechamiento de la estrategia de la empresa con un valor de 0,07.
- Luego con un peso de 0,03 están los índices de identificación con la misión y visión.
- Con un peso de 0,05 está el índice de número de bases de datos a los que tiene acceso la empresa.

Una vez ponderados los indicadores, se procede al análisis de los mismos. Para la medición de algunos indicadores fue aplicada una encuesta, cuyas opiniones obtenidas fueron procesadas de forma automatizada, utilizando el procesador de datos SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 15.0. El análisis se realizó a través de un estudio de confiabilidad con la utilización del coeficiente Alpha de Cronbach para el total de trabajadores encuestados, el valor de este es de 0,8048, para un nivel de significación del 90%, por lo que se puede concluir que hay una alta confiabilidad y consistencia interna en los resultados de la encuesta realizada.

Capital humano

1. Índice de motivación de los clientes internos:

Para evaluar la motivación en el primer trimestre se tuvo en cuenta los resultados arrojados por las preguntas 3; 6 y 7 de la encuesta aplicada a los trabajadores, donde al ser promediadas se obtuvo un índice de 64% en la motivación, teniendo el mayor peso el valor mostrado en “casi siempre” lo que demuestra una insuficiente satisfacción de los empleados, con causas diversas que serán puntualizadas posteriormente.

2. Índice de satisfacción de los clientes internos:

Al igual que el indicador anterior, este fue determinado mediante encuestas, aplicadas a los clientes internos, mostraron al ser promediadas un índice de 66% reflejando el valor mayor en “a veces”.

3. Índice de trabajadores capacitados:

Este indicador refleja un comportamiento alto a través de todas las etapas, pues en la entidad todos los trabajadores han sido capacitados de forma sistemática cada año desde su

fundación. El plan de capacitación se traza teniendo en cuenta las necesidades de capacitación existentes con participación de todos los miembros de la entidad. Obteniendo como resultado un satisfactorio índice del 100%

4. Índice de desempeño por competencias laborales:

Este indicador, también determinado a través de las encuestas a los clientes internos, obtuvo un índice de 40%, dado este por el promedio de las preguntas 8 y 13 de la encuesta aplicada teniendo el mayor peso el valor reflejado en “a veces”, indicando un bajo nivel de desempeño por competencias.

5. Índice de crecimiento del salario medio:

Este indicador fue favorable para los clientes internos, mostrando un valor del 77 %.

6. Índice de trabajadores idóneos:

Este indicador sigue la tendencia del sector, 100%.

7. Índice de cultura de trabajo en equipo:

Este indicador que fue calculado por encuestas, arrojando el mayor valor en “casi siempre”, este índice fue establecido en 44%.

8. Índice de éxito en el proceso de selección de los trabajadores:

El cálculo de este indicador permitirá evaluar la capacidad de la empresa para lograr que se cumpla con éxito el proceso de selección y contratación del personal calificado, que reúna todos los requisitos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos con que cuenta la organización. Para la medición de este indicador se tuvo en cuenta cuántos de los seleccionados lograron pasar el período de prueba y quedaron fijos.

Índice = contratos fijos / contratos a prueba realizados. Con la obtención de un resultado de un índice de 0,64, considerado de satisfactorio.

9. Proporción de empleados de nivel superior/ total de empleados:

Para este indicador el comportamiento ha sido de un 25%, teniendo en cuenta la relación que existe entre nivel universitario/total de trabajadores.

Capital relacional

1. Índice de mantenimiento de la reputación y nombre de la empresa:

El comportamiento para el primer trimestre del presente año muestra un índice del 56%, con un valor reflejado en “casi siempre”, según resultado de la encuesta realizada, mostrando un nivel bajo, asociado a los índices de motivación, satisfacción y otros.

2. Índice de satisfacción con proveedores:

A diferencia del procedimiento anterior, para determinar este índice se propone utilizar la matriz de evaluación de proveedores cuyos datos fueron obtenidos mediante los expedientes de evaluación de los proveedores el hotel; se hace necesario argumentar que solo se evaluaron algunos de sus proveedores fundamentales, seleccionados a criterio de la propia entidad. Como parámetros de evaluación se utilizaron: calidad del servicio, rapidez en la ejecución, relación calidad precio, atención al pedido, puntualidad en la entrega, estabilidad del suministro y facilidad de pago; a través de la escala Likert del 1 al 5, donde (1) representa el nivel más bajo y (5) el más alto.

De manera general, todos los proveedores responden a las necesidades de la empresa, con una evaluación media de 3,12 puntos. Señalar que el resultado obtenido de 3,12 en la matriz de evaluación de proveedores se procesa teniendo en cuenta que se consideró la escala de 1-5 donde 5 representa el 100%, luego es hallado ¿qué porcentaje representa 3,12?, dando esto como resultado un índice de satisfacción con los proveedores del 62%.

3. Índice de crecimiento de la productividad:

En este indicador no puede ser calculado aun con precisión pues la investigación fue realizada durante el periodo de temporada alta por lo que faltan indicadores de base para definir su situación. Por lo que se tomó un valor medio (0,05), teniendo en cuenta resultados de periodos anteriores.

4. Índice de satisfacción y lealtad de clientes externos:

El resultado de este índice fue obtenido basado en información arrojada por encuestas aplicadas a la amplia variedad de clientes con la que se cuenta, resultados para un índice del 72%.

Capital tecnológico

1. Índice de tecnología avanzada:

La entidad no cuenta con una tecnología avanzada, posee solamente un índice de 0,11. Cabe destacar que la instalación posee solo los recursos imprescindibles para el servicio ofertado.

2. Grado de automatización de las actividades:

El comportamiento de este indicador es bajo también según lo estimado por los expertos, pues muy pocas de las actividades están automatizadas, aun así el índice estimado por los expertos es de 0,34. Se considera que se debe seguir trabajando en función de lograr la total automatización, para así obtener una mayor rapidez, eficiencia y calidad servicios ofertados.

3. Índice de nivel de protección y control de los recursos informáticos:

Este indicador mantiene un comportamiento alto pues todos los recursos informáticos en la entidad están estrictamente controlados y protegidos, pues la entidad posee una excelente protección y control de sus recursos informáticos, verificándose cada un periodo determinado. Reportando así un índice de 1.

4. Índice de utilización de los recursos informáticos:

En la entidad todos utilizan los recursos informáticos según sus necesidades, se considera satisfactoria la capacidad de ordenadores distribuidos por cada departamento, por tanto, dicho indicador se promedia en 0,30.

Capital organizacional

1. Índice de comunicación efectiva:

Este indicador arroja un índice del 56% con un valor reflejado en “casi siempre”, según resultado de la encuesta realizada al efecto. Este resultado es considerado favorable, teniendo en cuenta que más de la mitad de los trabajadores encuestados refieren sentirse satisfechos con la efectividad de la actividad.

2. Índice de aprovechamiento con las estrategias de la empresa:

Se califica con un índice del 62% proyectando el mayor valor en “casi siempre”. Evaluado de satisfactorio, debido a que indica la concordancia de los empleados con las estrategias dispuestas por la entidad.

3. Índice de identificación con la misión:

Los datos recolectados reflejan que este índice tuvo un comportamiento de 64%, según resultados de la encuesta, indicando que todos los trabajadores refieren sentirse identificados con la misión de la entidad.

4. Índice de identificación con la visión:

Al igual que la misión actualmente este índice tiene un comportamiento del 64%.

5. Índice de número de base de datos a los que tiene acceso la empresa:

Este último índice ha sido calculado basado en criterio de expertos y se obtuvo como resultado un aceptable 52%.

Luego de haber calculado todos los índices, se pasa al cálculo del capital intelectual, este se obtiene multiplicando los índices calculados por la ponderación determinada para cada indicador.

A continuación, se determina el valor del Capital Intelectual para el Hotel Brisas Sierra Mar y se evalúa teniendo en cuenta el Rango de Escala 0,00–0,40 Bajo; 0,41–0,65 Medio; 0,66–1,00 Alto. Para ello se parte de la siguiente fórmula:

$$CI = CH + CR + CT + CO \quad \%$$

$$CH = 0,09(0,64) + 0,07(1) + 0,05(0,40) + 0,05(0,77) + 0,05(1) + 0,04(0,44) + 0,04(0,64) + 0,04(0,25) = 34\%$$

$$CR = 0,03(0,56) + 0,04(0,62) + 0,03(0,05) + 0,05(0,72) = 8\%$$

$$CT = 0,03(0,11) + 0,03(0,34) + 0,02(1) + 0,02(0,30) = 5\%$$

$$CO = 0,07(0,56) + 0,07(0,62) + 0,03(0,64) + 0,03(0,64) + 0,03(0,64) + 0,05(0,52) = 15\%$$

$$CI = 0,34 + 0,08 + 0,05 + 0,15 = 62\%$$

Después de haber realizado el cálculo del capital intelectual, se da paso a la clasificación de Hotel Brisas Sierra Mar, atendiendo a la escala; entonces se puede afirmar que la entidad se posiciona en un nivel medio.

Luego de aplicado el test de la Organización que aprende, propuesta por Peter Senge (1999) , a la muestra determinada de trabajadores se obtuvieron los siguientes resultados:

Se constató como un criterio promedio que la instalación con frecuencia aprende de las experiencias y no repite sus errores. Cuando alguien abandona de forma definitiva la instalación solamente a veces permanece con el conocimiento y las capacidades adquiridas. Se evidenció que, a pesar de no aplicar métodos de divulgación de la gestión del conocimiento dentro de la entidad, siempre que se concluye alguna tarea algún equipo divulga la documentación o lo aprendido/observado.

Solamente a veces el conocimiento generado en todas las áreas de la organización es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de entrenamientos y otros eventos de aprendizaje. Rara vez la instalación reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos, lo que influye de manera directa en la desmotivación. Cabe destacar que se evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y actualmente se encuentra desarrollando un plan para atenderlas.

Rara vez la organización facilita la realización de experimentación como un modo de aprender y mejorar su gama de productos y servicios. Como último aspecto analizado se descubre, además, que solamente en algunas ocasiones se estimulan las capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones. Por tanto, se determinó que el hotel posee limitaciones a la hora de desplegar acciones para el desarrollo y aprovechamiento efectivo de las capacidades y conocimiento de su capital humano.

La aplicación de la metodología para conocer el estado de la gestión del conocimiento arrojó los siguientes resultados.

Identificación del Conocimiento

En este módulo se obtuvo como criterio promedio que los empleados tienen un conocimiento medio de las actividades ejecutadas en otros procesos distintos al suyo. Se observó que las capacidades adquiridas por la experiencia tienden a ser media alta. Existe cierta resistencia al manejo del trabajo en equipo, lo cual está estrechamente vinculado con

el primer parámetro antes mencionado. El conocimiento existente en la entidad está a disponibilidad de los especialistas.

Por la ausencia de algún trabajador en ocasiones se ve obstaculizado el flujo de algún proceso. El nivel de comunicación detectado por parte de la entidad hacia los proveedores es medio acercándose a bajo, dado que el vínculo entre estos se encuentra limitado al intercambio imprescindible. El nivel de comunicación con los factores de la competencia cercanos es bajo. Sin embargo, la entidad posee la virtud de una fructífera y rica comunicación con sus clientes, atendiendo casi a cabalidad sus necesidades. El nivel de comunicación entre empleados es evaluado de medio alto, dado que se considera satisfactorio su interactuar. El empleo de bases de datos relacionadas con el conocimiento por parte de los empleados es bajo, esto es un término irrelevante hasta ahora en la entidad.

Proceso de trasmisión del Conocimiento

Existen los depósitos de información con los detalles de cada proceso en la entidad. Se detectó que la clasificación del conocimiento en la organización es de media baja, puesto que para la entidad es una terminología novedosa y hasta cierto punto desconocida la gestión del conocimiento. La elaboración de los manuales es una acción que no se desarrolla a plenitud. Se constató que se encuentran efectivamente elaborados los diagramas y flujos fundamentales.

Medios y tecnologías

El intercambio de informaciones entre áreas mediante software o algún otro medio, está evaluado de medio-bajo. En la organización se utilizan los correos electrónicos para un gran porcentaje de las actividades. Existen limitaciones al uso de las herramientas de navegación. No se desarrollan video conferencias con frecuencia. El aprendizaje mediante el uso de computadores no es un fuerte en la entidad. La adaptación a las nuevas tecnologías es aceptable, pero cabe señalar que no consta de muchas. La información se encuentra medianamente actualizada por limitantes antes mencionadas.

Toma de decisiones

La información necesaria para el proceso de toma de decisiones está a disposición de los responsables. El formato que sirve como guía para la toma de decisiones es evaluado de medio-alto. No se encuentra debidamente configurada las bases de datos de solución de

problemas presentados en el pasado. Últimamente se ha incrementado la retroalimentación de los problemas. Los problemas detectados son solucionados de acuerdo a los procedimientos establecidos. Se realizan en tiempo oportuno las no conformidades con productos recibidos.

Se evidencia una adecuada autonomía en la toma de decisiones organizacionales. Se detecta un nivel medio-bajo en la reaparición de los problemas. Se le obtiene un criterio promedio aproximado de medio, en cuanto a la importancia del conocimiento que los trabajadores poseen en la toma de decisiones. La solución de problemas adecuadamente sin consultar a los superiores está en un nivel bajo. Los grupos de trabajo a cargo de discutir problemas no desempeñan una labor satisfactoria. No es una característica común el empleo de herramientas para trabajar bajo el esquema de mejora continua.

Cultura Organizacional

Existe un clima laboral favorable, aunque no enfocado a que los empleados cultiven y generen conocimiento. Se realizan sistemáticamente capacitaciones a todos los trabajadores basadas en sus necesidades fundamentales. Se observa resistencia al cambio o a dinamizar o experimentar dentro de los procesos. La dirección de la empresa tiene interés en desarrollar actividades de preparación continua. Se cumple a cabalidad las leyes del reglamento interno.

El nivel de educación es variable, pero en su mayoría está compuesto por universitarios y obreros calificados. En cuanto a satisfacción y motivación del personal, ambos indicadores son evaluados de medio. En relación al nivel de recompensas otorgado a los trabajadores, se detectó un promedio de medio-bajo cumplimiento. La existencia de diálogos creativos entre empleados es nula. No es promovida la innovación de nuevos productos y servicios que no estén establecidos por la cadena. Son evaluadas las ideas de los trabajadores solamente en algunas ocasiones. El trabajo está regido por formas y establecimientos con años reiterados de explotación.

Competitividad

La empresa se caracteriza por una marcada diferencia en la prestación de sus servicios en relación con la competencia. Se desarrolla la evaluación de las fortalezas y debilidades frecuentemente. No siempre se trabaja en base a la importancia de mantener o ganar nuevas

ventajas competitivas. Hay presencia de una leve morosidad en ocasiones de llevar a cabo acciones correctivas.

Teniendo en cuenta los resultados promediados en la encuesta, valorando las deficiencias y las irregularidades que no permiten que el ciclo sea cumplido a cabalidad, la empresa es evaluada con una calificación de medio-bajo.

La aplicación del Test de Innovación Empresarial, muestra los resultados siguientes.

Estrategia de organización

En este sentido, la estrategia de la empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave de éxito. Sin embargo, la estrategia organizacional no es proactiva en materia de innovación y no se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y el entorno. La dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación, pero en la práctica no coordina y ejecuta estas acciones de manera frecuente, así como no involucra la participación de todos los actores claves de la empresa. La organización no dispone de un plan donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesario para el desarrollo de las actividades de innovación.

Despliegue de la estrategia de innovación

Las responsabilidades en materia de innovación no han sido asignadas como responsabilidad a ningún directivo. No se dedican recursos humanos, financieros o materiales significativos para la innovación. En este proceso no se contemplan el desarrollo de nuevos productos o servicios ni la mejora de las técnicas del negocio. El diseño y desarrollo de nuevos productos se lleva a cabo en función estricta a las necesidades reales del mercado y de los clientes de la empresa.

Cultura de la innovación

La empresa no fomenta la creatividad y no aprovecha el potencial de sus directivos y trabajadores. No evalúa las ideas generadas dentro de la organización y no las aprovecha de forma sistemática para potenciar su desarrollo. No se tiene en cuenta los criterios, sugerencias y conocimientos de los proveedores para generar mejoras o innovaciones de productos o procesos. En tanto, se aprovechan de forma sistemática, las sugerencias y las quejas de los clientes para generar mejoras o innovaciones de productos y procesos.

Innovación en la cadena de valor

La instalación no desarrolla de forma sistemática nuevos productos y servicios, ni introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en los procesos de producción. En la cadena de suministros (aprovisionamiento/distribución) y en la logística, de igual forma o se introducen innovaciones y mejoras de forma sistemática. En el área de marketing y ventas, así como en las áreas de servicios post venta y soporte a clientes se introducen innovaciones y mejoras, con la característica de que no poseen alto alcance y no se sistematizan periódicamente. No se invierte regularmente en tecnologías para conseguir ventajas competitivas.

Resultados de la Innovación

La empresa, de manera general, no se considera más innovadora que la competencia ni desarrolla de forma sistemática nuevos productos y servicios. Existen mejoras en los ingresos actuales generados por los productos desarrollados en los últimos tres años, pero estos no son significativos.

Basado en los resultados obtenidos del test de Innovación Empresarial se considera que la calificación asignada a la entidad es de insuficiente.

Finalmente fueron evaluadas las competencias de la organización mediante las Encuestas de Competencias, donde se utilizó una escala de medición del 1 al 7, donde 1 es el valor negativo y el 7 el valor deseado. Obteniendo los siguientes resultados.

Competencias de Mercado

Según los resultados de la encuesta, este aspecto fue evaluado de manera general de 3 puntos como promedio. Aquí se identificaron como aspectos negativos la capacidad en obtener información real en tiempo sobre los cambios de las necesidades del cliente, así como la capacidad en adquirir información en tiempo real de la evolución de las fortalezas y debilidades de los competidores. Además, la capacidad en el *benchmarking* de las prácticas de productos y servicios de principales competidores es evaluada negativamente.

Resulta necesario destacar que se identificó como aspecto crítico la capacidad de construir y mejorar canales de mercado de gran escala. Cabe destacar como aspectos positivos la capacidad en la comunicación con los clientes acerca de su potencial y demandas actuales, además de que existe una fuerte capacidad de involucrar a los clientes en el proceso de

prueba y evaluación de los productos, existe capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y entregar la oferta en tiempo, y se aprecia una fuerte capacidad de gestionar las relaciones con los clientes de forma efectiva y a lo largo del tiempo.

Competencias Tecnológicas

A este aspecto se le otorgó una calificación de 1 punto como promedio, resultando uno de los factores críticos del diagnóstico realizado. En este sentido se identificó que en el otel no se hacen inversiones en actividades de Investigación y Desarrollo, que no se reconocen fuertes y variadas habilidades tecnológicas, a su vez el entrenamiento para mejorar las habilidades técnicas de los empleados es pobre, así como la calificación para atraer y motivar expertos. Las habilidades para predecir el futuro de las tendencias tecnológicas con precisión no se consideran lo suficientemente efectivas. Son insuficientes las habilidades en aplicar nuevas tecnologías para la solución de problemas. En sentido general la empresa no se considera una de las líderes en la industria para establecer y actualizar las normativas tecnológicas.

Competencias Integrativas

Se puede plantear que la empresa posee la capacidad de integrar los Recursos Humanos con su infraestructura de manera coherente, para alcanzar los resultados organizacionales en base a su estrategia empresarial, aspecto evaluado de 4 puntos como promedio. Según los resultados arrojados se evidenció que la capacidad en la comunicación entre los procesos de diseño de productos y servicios es aceptable, y una buena capacidad para compartir conocimientos del mercado y la tecnología entre las áreas de la empresa.

Existe una capacidad efectiva para integrar los recursos internos con los recursos externos de la empresa, así como para coordinar e integrar actividades de las áreas respecto a la estrategia de la empresa. A pesar de no poseer los nuevos avances tecnológicos, se muestran actualizados los productos y servicios ofertados. Se valoran y tienen en consideración las ideas y criterios innovadores de clientes para la confección de productos y servicios finales. En los procesos diferentes integrados se trabaja por entregar un valor agregado a los clientes y se el proceso de implementación de la estrategia empresarial se coordina de forma efectiva.

Turbulencia del Mercado

El nivel de turbulencia del mercado en el ambiente externo es irrelevante, es bastante predecible las demandas cambiantes de los clientes y las actividades de los principales competidores es predecible a corto plazo y no hay presencia de una fuerte competencia. Este aspecto es evaluado de 3 puntos como promedio.

Turbulencia Tecnológica

La velocidad de los cambios tecnológicos en el sector turístico es superior en relación a la que posee la instalación. Existe un alto impacto de nuevas tecnologías sobre las operaciones en las empresas y la competencia. En consideración a estos factores se evalúa de 5 puntos como promedio.

Ejecución de la empresa

La empresa se ha identificado con un alto desempeño según el crecimiento del mercado. Se ha manejado con eficiencia las maniobras en las inversiones logrando minimizar los costos sin alterar la calidad de los productos y servicios ofertados. De manera general se ha alcanzado un rendimiento global adecuado a la planificación empresarial. Como promedio este aspecto se evaluó de 5 puntos.

Fundamentado sobre el análisis de la aplicación de las metodologías y métodos aplicados, se define que el Hotel Brisas Sierra Mar, se encuentra en los inicios de una primera fase. Donde la organización aún no está enfocada en sustentar la creación de valor en la gestión del conocimiento. Se gestionan por separado el conocimiento, la tecnología y el capital humano. Por lo que existe resistencia asociada variables como: la inmadurez tecnológica, la inmadurez del sistema de gestión, los costos y la cultura. Relacionada esta última con la falta de visión sobre los beneficios y efectos de la gestión del conocimiento provee, en relación con el desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones, así como poca apertura hacia la socialización del conocimiento. Se determinaron 15 fortalezas y 22 debilidades asociadas a la gestión, lo que derivó en un plan de acción con el objetivo de desarrollar una estrategia para la transición de una organización tradicional a la gestión de los intangibles.

Conclusiones

1. *La gestión del conocimiento es un proceso continuo, de adquisición, distribución y análisis de la información, que debe contribuir al desarrollo de la innovación, una mayor efectividad en la toma de decisiones, la generación de mayor valor en los productos y servicios y el incremento del capital intelectual de la organización.*
2. *A partir de la multidisciplinariedad inherente a su estudio, los modelos de gestión y su evaluación, suponen la existencia de diferentes perspectivas para su desarrollo y consecución: institucionalistas, de aprendizaje organizativo, de capital intelectual y de capital social.*
3. *Para evaluar la gestión del conocimiento se orientó hacia las variables innovación, capital intelectual y gestión del ciclo del conocimiento, lo que permitió posicionarla en una fase inicial de una organización tradicional a la gestión de los intangibles, según la metodología seleccionada.*

Referencias bibliográficas

1. Arrow, K. I. (1969). Classification notes on the production and transmission of technical Knowledge. *American Economic Review*, 52, pp. 29-35.
2. Arrow, K. I. (1974). *The limits of Organization*. Nueva York: Norton.
3. Bueno Campos, E. (2005). Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles. *Revista Economía Industrial*, 357, pp.13-26.
4. Bueno Campos, E. (2013). El capital intelectual como Sistema generador de Emprendimiento e innovación. *Revista Economía Industrial*, 388, pp.15-22.
5. Cook, S. D. N. y Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), pp. 381-400.
6. Cuesta Santos, A.; Ramos Díaz, J. (2008). Contribución al diseño de la organización que aprende. *Ingeniería Industrial*, 29(2), pp. 1-9
7. Delgado Fernández, M. (2013). *Guía de evaluación integrada de la innovación para las organizaciones*. (7ma. edición). Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
8. Delgado Fernández, M.; Pino Mejías, J.; Solís Cabrera, F.; Barea Barrera, R. (2008). Evaluación integrada de la innovación, la tecnología y las competencias en la empresa. *Transferencia de tecnología*, 47.

9. Díaz, M. (2011). *Procedimiento metodológico para la medición y evaluación del capital intelectual*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Oriente, Cuba.
10. EUROFORUM, (1998). *Círculos del Conocimiento: El desafío de conservar talento*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Barcelona, España.
11. Gaver, W. W. (1996). Affordances for interaction: The socialis material for design. *Ecological Psychology*, 8(2), pp.111-129.
12. Gibson, J. (1979). *The Ecological Approach to visual Perception*. Nueva York: Houghcon Mifflin.
13. Gómez Hernández, M. (2009). *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
14. González Ariza, A. L.; Castro, J. P.; Roncallo M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia), una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. *Ingeniería & Desarrollo*, 16, pp 70-103.
15. González García, A.; Parés Ferrer, M. (2012). Gestión del Conocimiento en Cuba: diseminación de sus resultados de investigación, de 1997-2010. *Ciencias de la Información*, 43(3), pp. 23- 32.
16. Hayek, F. A. (1945). The use of Knowledge in society. *American Economic Review*, 35, pp. 519-530.
17. Johnson R.; Kuby P. (2012). *Estadística Elemental 11na edición*. Cengage Learning Editores SA.
18. Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Nueva York: Hart, Schaffner & Mark.
19. Marshall, A. (1890). *Principies of Economics*. Londres: MacMillan and Co.
20. Barnard, C. I. (1938). *The function of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
21. Peluffo, A.; Martha, B. y Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. (serie 22). Publicación de las Naciones Unidas.
22. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
23. Senge, P. et al. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Ed. Granica.
24. Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Nueva York: Mac Millan.
25. Simon, H. A. (1968). *The Sciences of the Artificial*, Cambridge: MIT Press.
26. World Travel & Tourism Council (2015). *Travel & Tourism, The Economic Impact*. Cuba.