

*Artículo de reflexión*

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE HOTELES EN COLOMBIA

Mauricio Javier León Cárdenas<sup>1</sup>

---

**Recibido:** 5 de mayo de 2016

**Aprobado:** 9 de junio de 2016

**Cómo citar este artículo:** León, M. (2016). La gestión del conocimiento en la administración de hoteles en Colombia. *Agustiniana Revista Académica*, 10, 91-101.

**Resumen.** La competencia y la globalización son fenómenos que afectan a todos los sectores y organizaciones, incluyendo las hoteleras; hoy día se asume al recurso humano como el mayor depositario del conocimiento y por lo mismo el mayor generador de valor para dar respuesta a ese entorno, y que convierte en imperativo realizar la gestión para que ello se pueda materializar. Ahora que se habla del sector cuaternario o de la información, en una sociedad posindustrial a la que indistintamente se le denomina como sociedad de la información o sociedad del conocimiento, el rol de la dirección en los hoteles colombianos merece una reflexión con respecto a la generación de competencias en el personal y la determinación acerca de cómo asumir estratégicamente el manejo de información y conocimiento.

**Palabras clave:** capital intelectual, gestión del conocimiento, CRM, *Datamining*, *Revenue Management*.

---

<sup>1</sup> Docente Programa de Hotelería y Turismo, Universitaria Agustiniana, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mauricio.leonc@uniagustiniana.edu.co

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOTEL ADMINISTRATION IN COLOMBIA

**Abstract.** Competition and globalization are phenomena that affect all sectors and organizations, including the hotel sector. Today, human resource is assumed as the largest repository of knowledge and therefore the largest generator of value to respond to that environment, and it becomes imperative to perform management so that it can materialize. With the current speeches about quaternary or information sector in a post-industrial society often interchangeably referred to as information society or knowledge society, the role of management in Colombian hotels deserves consideration regarding generation of skills in staff and determination about how to strategically take on information and knowledge management.

**Keywords:** Intellectual capital, knowledge management, CRM, datamining, revenue management.

## La gestión del conocimiento en la dirección estratégica de empresas

“Conocer supone información, pero comprender supone conocimiento” (Boisier, 2002, p. 61). Esta frase conduce a pensar que las organizaciones no pueden simplemente repetir modelos o técnicas en boga o aún reconocidos; deben adaptarlos a sus propias circunstancias internas, a su entorno y a las diversas fuerzas que hacen parte de él; y para ello se requiere del conocimiento.

Al interior de la organización interviene la curva de aprendizaje para aumentar la productividad como consecuencia del aprovechamiento de la experiencia en las operaciones, lo cual no es ajeno a la gestión estratégica; en lo externo, prevalece la incertidumbre que generan las diversas fuerzas allí presentes (políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas, ecológicas y legales), ya sea que se trate de un entorno específico (subsector económico al cual pertenece la organización) o de un entorno general.

En uno u otro caso se requiere de organizaciones que se preparen para reconocer los cambios a través de la información interna y externa, comprender los retos que dichos cambios representan, a través del conocimiento, y construir estrategias para reducir la incertidumbre con base en una y otro.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) introducido por Robert Kaplan y David Norton en 1992 como método para medir el desempeño de las organizaciones en términos estratégicos sugiere que estas se analicen y evalúen desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna o de procesos de negocio, y la de la innovación y el aprendizaje (Bernal y Sierra, 2013).

La significancia del modelo de Norton y Kaplan lo ha convertido en uno de los modelos administrativos con mayor difusión, aplicación y reconocimiento a nivel mundial, confiriéndole tal resultado un carácter casi imperativo en su utilización dentro del proceso administrativo en todo tipo de organizaciones, tanto a nivel de planificación como a nivel de la función de control administrativo.

La perspectiva de la innovación y el aprendizaje se refiere a las habilidades de la organización para mejorar y aprender, mediando en ello como requisitos:

1. La capacidad y competencia de las personas
2. Los sistemas de información
3. La cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción (Bernal y Sierra, 2013).

Del análisis de esta perspectiva se evidencia que es en el recurso humano donde radica la capacidad de aprender, y que para ello se apoya en sus propias capacidades, en los sistemas de información y en un ambiente organizacional que propicie el aprendizaje; en últimas, las organizaciones aprenden a través de los individuos que las conforman, las interacciones entre ellos y con la organización, y para tal efecto se requiere de las sinergias que implican las relaciones estructurales, el trabajo en equipo, así como las capacidades de motivación y liderazgo de la dirección.

De otra parte, en las publicaciones acerca de la dirección estratégica es manifiesto un consenso entre los autores sobre la creación de valor como finalidad de la empresa, que puesto en lenguaje coloquial significa la pervivencia y crecimiento de la organización como resultado de las operaciones realizadas en su cadena de valor; ello significa diferenciarse de la competencia y superarla, es decir el logro de ventajas competitivas, lo que nuevamente pone como requisito la comprensión del entorno así como de las potencialidades internas de la organización, capacidades residentes en el recurso humano.

Según Cuesta Santos (2010), el verdadero creador de valor es el capital humano y este reside en las personas, conformado por sus conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores. Quedan entonces por establecer las bases para que el recurso humano responda en la perspectiva de la innovación y el aprendizaje, así como en la creación de valor, para lo cual es menester la comprensión de conceptos como capital intelectual y gestión del conocimiento.

El capital humano requiere de una infraestructura que lo sostenga y esta es proporcionada por la organización a través de los medios necesarios para transmitir y preservar la producción intelectual, los sistemas de información, el proceso administrativo y las medidas tendientes a la preservación de los derechos de autor y propiedad intelectual, conjunto que se conoce como el capital estructural.

El capital humano y el capital estructural, unidos conforman el capital intelectual, que se traduce en las competencias laborales de los miembros de la organización, toda vez que incorpora los conocimientos, las habilidades y los valores individuales que sumados conforman los de la empresa.

La globalización y el auge de las TIC conllevan una profusión de información con mucho o poco valor; su real significancia se da cuando esta se somete a las competencias interpretativas, argumentativas y propositivas de los individuos, para encontrar las aplicaciones al interior de las organizaciones, generando con ello el know how que las diferencia de otras y que contribuye a la generación de ventajas competitivas.

Es este el comienzo del aprendizaje organizacional como resultado de las interacciones entre la organización y los individuos que la conforman, a lo que se le deben sumar un ambiente adecuado de motivación, comunicación y capacidades de crear sinergias basadas en el compromiso, la responsabilidad y el deseo de autodesarrollo de las personas sin perder el sentido de la realidad y sin desalinearse de la estrategia de la empresa.

Desde 1974, Drucker (citado en Pérez, 2012) advertía “que era necesario generar una teoría económica que situara al conocimiento en el centro de la creación de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad”.

En el análisis estratégico clásico la empresa se centra en los factores del entorno externo y ello no es suficiente; en un análisis globalizado y competitivo, debe apoyarse en las personas y su conocimiento para coordinar sus recursos a partir de sus propias capacidades, desarrollando sus propias competencias (Bernal y Sierra, 2013). Lo

anterior le confiere a la gestión del conocimiento el sentido de proceso estratégico e imprescindible en la dirección de las organizaciones de hoy. Como tal, representa un complejo de actividades interrelacionadas, entre las que cuales las que se consideran más importantes son: identificación y adquisición, registro y preservación, usos e impacto, socialización o compartición, creación o adaptación.

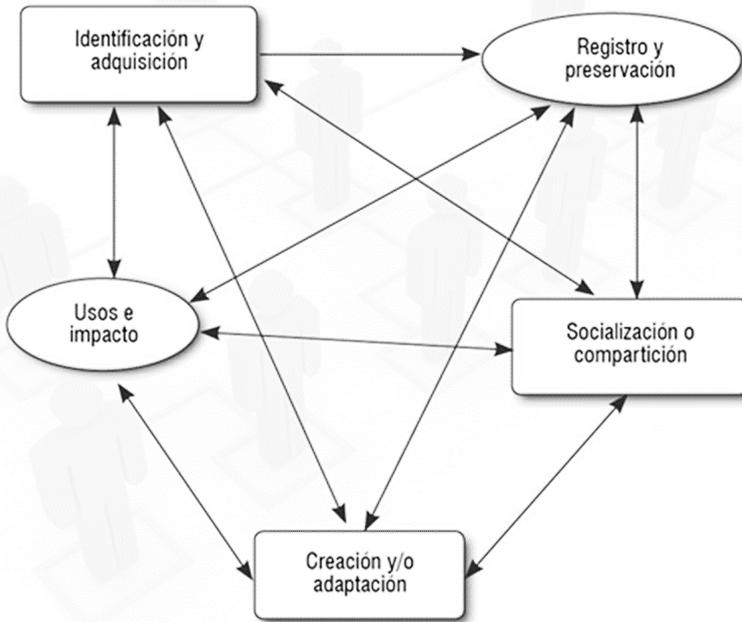


Figura 1. Actividades propias de la gerencia del conocimiento. Tomado de Bernal y Sierra (2013, p. 214)

Se percibe entonces que a partir de la información presente al interior de la organización y en el contexto, tanto los individuos a través de sus competencias como la organización misma a través de las sinergias entre ellos, sus capacidades organizacionales y relacionales, transforman dicha información y la ponen en valor y a disposición de la organización misma para sumar en la creación o adaptación del conocimiento para contribución en la generación de valor.

Las competencias se refieren a lo que las personas están en capacidad de hacer y a lo que deberían hacer según un contexto; esto significa que para la organización no puede bastar con lo que los individuos traen, sino que debe contribuir en el crecimiento de sus conocimientos, habilidades y valores, lo que de otra forma se identifica como el saber, el hacer y el ser.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta Santos, 2010, p. 243).

La empresa debe entonces contar también con los medios para evaluar el desempeño y la potencialidad de las personas, así como con los incentivos necesarios para promover su crecimiento personal y profesional.

La organización debe disponer de los mecanismos para transmitir y transformar el conocimiento en uno mayor o en nuevo conocimiento, especialmente sobre su actividad misma, contribuyendo con ello al crecimiento de su capital intelectual; ello significa al tiempo que se requiere de flexibilidad en su estructura, en sus procesos y en sus procedimientos, de tal manera que se faciliten tanto la transmisión de conocimientos entre las personas como el aprendizaje de la organización.

Se diferencian dos clases de conocimiento: el tácito, que subyace en el individuo (emociones, ideales, valores y experiencia) y se refleja en sus acciones, y el explícito, que es documentado (bases de datos y otros tipos de documentos grabados en un contexto); uno y otro apoyan la toma de decisiones de los individuos y de las organizaciones. Tanto el director como los dirigidos requieren y usan una y otra clase de conocimiento; igual, este conocimiento se expone ante los diversos grupos de interés de la organización y se intercambia entre todos los actores aquí mencionados; esto significa que se dan conversiones de conocimiento tácito a nuevo conocimiento tácito, conocida como socialización; de conocimiento tácito a explícito, conocida como exteriorización; de explícito a explícito, o combinación; y de explícito a tácito, o interiorización. La dinámica de estas conversiones genera lo que se conoce como espirales del conocimiento, y a quienes la aplican de forma sistemática los convierte en gestores de dicho conocimiento (León, 2011).

Aunque peyorativamente pueda considerarse como un objetivo economicista, de cualquier manera el aprendizaje individual y el de la organización contribuyen a la productividad y a un mejor desempeño. Así pues, no se trata de actuaciones directivas per se, ni de asumir modas o tendencias administrativas en boga; se trata entonces de una gestión del conocimiento que proyecte de manera estratégica las potencialidades del recurso humano, generando valor y con ello ventajas competitivas que aseguren la diferenciación y la pervivencia de la organización con respecto a sus similares.

## La dirección de empresas hoteleras en Colombia

En Colombia, la hotelería predominante es la pequeña, es decir hoteles con menos de 50 habitaciones, la cual constituye el 66% de la oferta. Al mismo tiempo, el 65% de los establecimientos hoteleros del país es operado directamente por sus propietarios, lo que de alguna forma resta posibilidades a la gestión del conocimiento por cuanto no es fácil que la gente opine ante ellos sobre lo que se hace bien o lo que se hace mal a nivel de la dirección.

La composición de la planta laboral es de 84% de trabajadores operativos, 11% administrativos y 5% de nivel gerencial; de esta planta, el 47% son empíricos, el 28% tienen formación técnica, el 13%, tecnólogos, el 10%, profesionales y un 2% cuentan

con formación posgradual (Cotelco, 2012). Se presenta entonces un alto grado de correlación (0.9983) entre los niveles de formación y la calidad del empleo. El alto nivel de empirismo muestra que el oficio se transmite por experiencia, pero que igualmente se reduce el número de trabajadores con capacidades de innovación y generación de nuevo conocimiento al servicio de la organización.

Significa entonces que a pesar de la presencia de establecimientos que hacen parte de las cadenas hoteleras internacionales, la hotelería predominante es la nacional y que, además, las capacidades operativas y administrativas deben mejorar.

El estudio de Cotelco (2012) señala que la demanda predominante es la de negocios (42,56%), seguida por la de grupos y convenciones (26,59%), la de ocio, recreación y turismo (23,94%), y por otros motivos (6,91%). Los segmentos más importantes son precisamente los que mayores requerimientos tienen en términos de competencias hacia la organización hotelera y sus miembros, por tanto se requiere de una gestión que genere y renueve los conocimientos, habilidades y valores necesarios en las personas, si se busca mantener la competitividad.

Observando la formación del personal que labora en la hotelería colombiana, solamente en el caso de la gerencia general (55%) y la gerencia de operaciones (53%) se supera el 50% de trabajadores con formación hotelera; en todos los demás cargos, el número de personas que los ejercen y que tienen formación para ello es inferior a dicha cifra; esto significa que las necesidades de gestionar el conocimiento propio de la operación y de la administración de hoteles son muy altas, por cuanto se carece del conocimiento específico relacionado con el quehacer de la organización, es decir que también hay empirismo dentro de los trabajadores con formación en educación superior.

El número de trabajadores por habitación es de 0,69, lo que significa que un hotel de 50 habitaciones emplea unas 35 personas, de las que ni siquiera 17 se han formado para ello. Este aspecto cambia según la categoría de los establecimientos y la estacionalidad, sin embargo no resta importancia al tema del empirismo.

Con lo mencionado, la dirección de los hoteles en Colombia en la mayoría de los casos afronta problemáticas propias de la pequeña empresa, así como las de las empresas familiares, donde la gerencia debe ocuparse de muchos aspectos operativos, el recurso humano primordial no siempre cuenta con la formación y el potencial necesarios, hay una estructura orgánica impuesta por los propietarios, limitaciones financieras y tecnológicas, toma de decisiones centralizada... y, por supuesto, cierta incapacidad para gestionar el conocimiento de manera que contribuya al crecimiento y al logro de ventajas competitivas.

## La gestión del conocimiento en empresas hoteleras en Colombia

Con el panorama expuesto, y ante las necesidades de pervivencia, crecimiento y éxito de las empresas hoteleras colombianas, resulta imperativo promover el crecimiento personal y profesional al interior de estas organizaciones, lo que de sí requiere gestionar el conocimiento, por cuanto las personas no formadas necesitan instrucción permanente, especialmente para la solución de las problemáticas que implican el servicio y las diferencias entre los tipos de huéspedes y usuarios.

El crecimiento personal conlleva tanto actitud como aptitud en las personas, ambas necesarias para consolidar las competencias individuales y sumar al desempeño de la organización. La aptitud es la resultante de la suma del saber y el hacer; la actitud depende del individuo, de su ser, de sus valores, y por supuesto median en ella también la cultura de la organización dentro de la cual se desempeña y el componente axiológico de esta (valores corporativos). Así las cosas, desde la dirección se debe contar con las competencias para poder influir en los demás, especialmente a través del liderazgo y la comunicación, necesarios para poder realizar una adecuada gestión del conocimiento, apoyándose en la tecnología que permita el registro y procesamiento masivo de información que la soporten.

He aquí algunas reflexiones que complementan lo expresado:

- “El conocimiento es mágico y poderoso, lo podemos usar cuando lo necesitamos y lo queremos. Tiene grandes ventajas: no se consume, no se acaba, no caduca, no nos lo pueden quitar, ni hurtar, ni robar, ni impedir que lo poseamos” (Yturralde, s.f.).
- El conocimiento, unido a los valores trasciende de la aptitud a la actitud, la que hace a las personas más sensibles y críticas ante el entorno (León, 2011).
- “Tu actitud más que tu aptitud es lo que determina tu altitud” (Zig Ziglar).

Ahora bien, cabe preguntarse qué se hace al respecto y cuál es la orientación que se les da a las competencias para proyectarlas en el desempeño de las organizaciones y su cadena de valor. Las grandes cadenas hoteleras se vienen ocupando del tema, especialmente en lo que se refiere al conocimiento del huésped y de los canales para llegar a él, buscando así oportunidades de generación de negocio. Las expectativas del cliente de hoy requieren inmediatez, sencillez en los trámites, personalización, seguridad, privacidad, contextualización, anticipación y en general participación, prácticamente a nivel de prosumidor<sup>2</sup> (Moya García-Luján, 2015, notas de clase), para cuya satisfacción se debe contar con colaboradores competentes, que entiendan y se adapten al cambio.

En estos aspectos se apoyan en procesos de negocio como el CRM (Customer Relationship Management), destinados a gestionar organizadamente las relaciones con los clientes,

---

<sup>2</sup> Prosumidor: designa a un consumidor que al tiempo es productor por su participación en hechos como el diseño del producto, o lo que también se conoce como la masificación de la personalización.

en este caso los huéspedes y al análisis masivo de los datos que ello genera, conocido como data mining, a través del cual se pueden establecer correlaciones entre todos los aspectos de utilización de servicios y consumo en el hotel, al punto de tratar de predecir una próxima visita o la realización de un evento y la logística, o la realización de lo que se conoce como venta cruzada, es decir la posibilidad de que ese huésped pase a otros consumos, dentro o fuera del hotel en el que ya se encuentra alojado.

Con todo lo anterior se puede identificar el potencial de rentabilidad de un huésped y aun de las agencias de viajes que participan en la comercialización del hotel, de los sistemas globales de distribución (GDS, su sigla en inglés) y, en general, de portales de reservas a través de los cuales se realicen actividades de revenue management<sup>3</sup> con lo que se facilitan los análisis necesarios en la toma de decisiones, incluso para una economía tipo long tail (larga cola), es decir, optimizando la eficiencia económica de la venta en línea para obtener grandes volúmenes de ventas agregadas, con segmentos y clientes de demanda relativamente baja.

Las estrategias mencionadas y las actividades requeridas para su operatividad pueden realizarse directamente por parte del hotel o a través de firmas que han venido incursionando en este tipo de gestión del conocimiento y que han desarrollado los softwares necesarios para ello. El interrogante que surge es si una hotelería como la expuesta en el numeral 3 está en capacidad de asumir el conocimiento con el nivel de importancia que requiere este activo en el logro de la competitividad.

Por supuesto el contexto de cada organización es diferente y por lo mismo la gestión del conocimiento que ella haga deberá responder a esas circunstancias diferentes tanto en lo interno como en lo externo. Adicionalmente es necesario evaluar el costo de la tecnología involucrada y su correspondencia con los ingresos para una gestión sostenible, así como las capacidades relacionales de la hotelería de menor escala y con rangos de tarifas más bajas.

En la empresa hotelera confluyen las actividades industrial (alimentos y bebidas), de servicios (alojamiento) y comercial (en los denominados departamentos menores, es decir telefonía y lavandería), y con esta perspectiva su espectro estratégico se extiende al sector cuaternario, es decir al de la tecnología y la información, bien sea que dicha extensión se asuma de manera directa o a través de un tercero, en cuyo caso algunos de los principales condicionantes son la confidencialidad en el manejo de la información, la oportunidad de acceso y de procesamiento, y por supuesto la pertinencia de ella en relación con los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión del conocimiento es un imperativo en cualquier organización para poder lograr la innovación y la adaptación que le permitan el crecimiento y la pervivencia frente a la competencia.

---

<sup>3</sup> Revenue management: término y proceso proveniente de la industria aeronáutica adoptado también por la hotelería, en el que se ajustan las tarifas de acuerdo con los pronósticos de la demanda, la anticipación de la reserva, el inventario de habitaciones disponibles y otros aspectos con los que se pretende la maximización del ingreso con la menor capacidad ociosa o de vacancia posible en el establecimiento.

Existen muchas aplicaciones de soporte para los diferentes subsistemas que conforman el sistema de información de la organización en sus diferentes componentes de gestión (calidad, mercadeo, finanzas, recursos humanos, control de activos), pero lo importante es que a través de su utilización se pueda integrar la gestión por procesos, es decir la alineación necesaria entre los procesos estratégicos, los operativos y los de apoyo, y que al tiempo permitan establecer y monitorear debidamente los indicadores que permitan conocer cuán cerca o cuán lejos se está del logro de los objetivos propuestos, conocidos como indicadores claves de rendimiento (KPI, key performance indicators).

En este mismo sentido, es necesario diferenciar entre sistemas transaccionales y sistemas estratégicos; los primeros se ocupan de la información detallada de todas las transacciones que se dan en la operación rutinaria de la organización, en tanto que los segundos, también conocidos como sistemas de inteligencia de negocio, recogen, analizan y resumen la información en la organización, precisamente a través de KPI (Moya García-Luján, 2015). Es aquí donde se interrelacionan sistemas de información y procesos estratégicos, lo que significa evaluar las posibilidades de implementar modelos como el ya mencionado BSC.

De otra parte, no se trata solamente de conocer al cliente y gestionar canales, también es necesaria la gestión del conocimiento acerca del contexto; por ello es necesario que la empresa hotelera colombiana participe más activamente en redes de conocimiento relacionadas con su quehacer y en las que se consignent experiencias exitosas tratadas sistemáticamente en procesos como el benchmarking u otros que contribuyan a su aprendizaje y por medio de este a la competitividad; en ello es importante el rol que juegan las entidades gremiales y las autoridades del sector.

Para terminar, se requiere también de un desarrollo organizacional que genere una cultura innovadora y emprendedora capaz de propiciar la adquisición de conocimiento en los miembros de la empresa y a través de este sumar a la conformación de un mayor capital intelectual; ello requiere de trabajadores motivados y en ejercicio de las competencias necesarias tanto para la satisfacción de las expectativas de los huéspedes como para la gestión misma, e igual es necesaria la dirección eficiente, calificada y comprometida que con el liderazgo y las competencias necesarias propenda por la gestión del conocimiento como un gran recurso estratégico.

## Referencias

- Asociación Hotelera y Turística de Colombia - Cotelco. (2012). Estudio básico laboral de hoteles afiliados a Cotelco. Bogotá.
- Bernal, C., y Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2ª ed.). Bogotá: Pearson.
- Boisier, S. (2002). Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. *Revista del CESLA*, 4, 60-94.

- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- León, M. (2011). El papel de la academia en la formación del profesional del guionaje turístico. *Revista Teckné*, 9 (1), 47-51.
- Moya García-Luján, N. (2015). *Gestión estratégica de la información. Introducción a la inteligencia de negocio*. Logroño, España: Universidad Internacional de La Rioja.
- Pérez Torralbo, J. (2012, 11 21). Escuela Juventud Emprendedora de Cantabria - Ejecant. Recuperado el 03 23, 2016, de <https://ejecant.wordpress.com/2012/11/21/peter-drucker-y-la-sociedad-del-conocimiento/>
- Yturalde, E. (s.f.). Ernesto Yturalde Worldwide Inc. Recuperado de <http://www.yturalde.com/art108.htm> (consultado el 24 de abril de 2016).

