



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL APRENDIZAJE Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN INSTALACIONES DEL DESTINO CAYO
SANTA MARÍA**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT TO ENHANCE LEARNING AND
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN FACILITIES OF KEY SANTA MARIA
DESTINATION.**

Dra.C. Gislena Mesa Contreras. Profesora Titular del Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Carretera a Camajuaní, Km 5 ½ Santa Clara. e-mail: mesagislena@gmail.com Orcid: 0000-0001-6227-5171 (autor para correspondencia)

Lic. Mercedes García Díaz. Especialista en Capacitación, Delegación de Gaviota Centro. Carretera Caibarién a Remedios, Km 1 ½, Villa Clara. Cursista de la Maestría en Dirección de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. e-mail: mer123098@gmail.com Orcid: 0009-0008-3498-2889

Lic. Naida Verdecia Prades. Especialista en RR-HH, Delegación de Gaviota Centro. Carretera Caibarién a Remedios, Km 1 ½, Villa Clara. Cursista de la Maestría en Dirección de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. e-mail: verdeciapradesnaida@gmail.com Orcid: 0009-0005-1785-6918

RESUMEN

La gestión del conocimiento les permite a las instalaciones turísticas tener una mejor visión estratégica de la captación, uso y control del conocimiento como activo clave, como fuente de generación de valor; lo que actualmente, debe analizarse ligado a la disposición de dicho conocimiento de forma oportuna, precisa y rápida, a través de soportes tecnológicos. La presente ponencia muestra los resultados parciales de una investigación que se propone diseñar un programa de desarrollo organizacional centrado en la gestión del conocimiento para la mejora del desempeño de las instalaciones turísticas del Destino Cayo Santa María. De esta forma, se pretende generar una cultura organizacional donde el comportamiento individual y grupal promueva la construcción del conocimiento, su multiplicación y uso compartido en las instalaciones. Para el desarrollo del trabajo se aplicaron instrumentos y técnicas de investigación como el análisis documental, la observación, el trabajo grupal y la entrevista a expertos.

PALABRAS CLAVE

desarrollo organizacional, gestión del conocimiento, gestión turística.

knowledge management, organizational development, tourism management.

ABSTRACT

Knowledge management allows touristic organizations to have a better strategic vision of the capture, use and control of knowledge as a key asset, as a source of value generation; actually, it must be analyzed linked to the availability of said knowledge in a timely, precise and fast manner, through technological supports. This paper shows the partial results of a research that aims to design an organizational development program focused on knowledge management to improve the performance of the tourist facilities of the Key Santa María Destination. In this way, the aim is to generate an organizational culture where individual and group behavior promotes the construction of knowledge, its multiplication and shared use in the facilities. To develop the work were applied, among which, documentary analysis, observation, group work and interviews with experts stand out.

INTRODUCCIÓN

El turismo constituye uno de los principales pilares para el incremento del PIB tanto a escala global como nacional, razón por la cual la Organización Mundial del Turismo apuesta por un Turismo responsable e inclusivo. (García et al., 2021) La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas (Vera, Rivera y Reyes, 2022).

La gestión de recursos humanos se convierte en una de las políticas claves de la empresa turística, al ser, entre otros, la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente (Castillo, Herrera & Zambrano, 2016).

En este orden, se coincide con Villasana, Hernández y Ramírez (2021), cuando plantea que el uso de herramientas técnicas es fundamental para el funcionamiento normal de una organización, pero el desafío principal sigue siendo cómo transformar los talentos en el patrimonio de conocimiento de la organización. Entre los elementos básicos de una organización, el conocimiento es considerado un recurso importante que ayuda a crear valor (Barney, 1991; Greiner et al., 2007 citados por Villasana, Hernández y Ramírez, 2021).

Es por ello que la gestión de conocimientos como enfoque de dirección que impulsa la obtención, creación y uso compartido del conocimiento para mejorar continuamente el desempeño de la organización, es una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional.

Poner en práctica la gestión del conocimiento fomenta diversos métodos de combinación horizontal, como el trabajo en equipo, multidisciplinario e interdisciplinario y utilizarlos como recursos para la creación de nuevos conocimientos y tecnologías. (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021)

La presente ponencia forma parte de los resultados parciales de una investigación que propone diseñar un programa de desarrollo organizacional que permita generar una cultura donde el comportamiento individual y grupal promueva la construcción del conocimiento, su multiplicación y uso compartido en las instalaciones turísticas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una investigación exploratorio-descriptiva basada en el paradigma mixto, teniendo en cuenta las pocas evidencias de investigaciones anteriores que refieran resultados de modelos de gestión del conocimiento en empresas turísticas específicamente en Cuba.

En este sentido se aplicaron métodos del nivel teórico como el histórico lógico para contextualizar el estudio de la gestión del conocimiento y su relación con el desarrollo organizacional; el analítico sintético para establecer los referentes teóricos fundamentales y el inductivo deductivo para llegar a las propuestas metodologías elaboradas.

Del nivel empírico se utilizó el análisis documental de fuentes bibliográficas y de documentos estratégicos para el destino con que opera la cadena hotelera; la observación participante de los elementos de la cultura organizacional que favorecen o no el desarrollo de la gestión del conocimiento; así como el trabajo en grupo con siete especialistas de la Dirección de Recursos Humanos de las diferentes instalaciones y la entrevista a tres expertos que aportaron ideas y experiencias en cuanto al desarrollo de la gestión del conocimiento en organizaciones de servicios. Estos elementos fueron contrastados mediante una estrategia de triangulación metodológica para conformar las bases de la propuesta que se exponen en la ponencia.

Es importante destacar que la selección de los expertos se llevó a cabo a criterio de los investigadores presuponiendo una muestra no probabilística de sujetos-tipo; es decir, privilegiando la riqueza, profundidad y calidad de la información antes que su cantidad y estandarización, mediante la inclusión de participantes que pudieran brindar información veraz y pertinente para la investigación, sobre la base de las características de: a) investigaciones precedentes en sector turístico; b) experiencias de trabajo en cuanto a gestión del conocimiento y c) accesibilidad (posibilidad de contacto directo con los investigadores) e interés en participar en el estudio.

RESULTADOS

1. Fundamentos teóricos para un programa de desarrollo organizacional enfocado en la gestión del conocimiento para instalaciones turísticas.

Dentro de la evolución de la teoría de la gestión de los destinos y con un desarrollo conceptual exponencial se perfila como modelo de gestión los llamados destinos inteligentes: Un territorio comprometido con los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, dotado de un sistema de inteligencia que capte la información de forma procedimental, analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas (Harvard Deusto Business

Review, 2013 citado por García et al., 2021). Teniendo en cuenta la importancia que se le concede a la innovación en la gestión de destinos, resulta pertinente, entonces, comprender la importancia del manejo del conocimiento como fuente de generación de nuevas ideas y creaciones.

La gestión del conocimiento es un proceso sistemático que permite identificar, crear, adquirir, aprender, compartir y usar el conocimiento y las experiencias para lograr los objetivos organizacionales (Kumar, 2015 citado por Rodríguez-Ponce et al, 2022) contribuye a que las organizaciones obtengan, organicen, generen y diseminen conocimiento; transfiriendo, a su vez, información relevante y competencias para diversos procesos de la dirección y administración de las organizaciones, tales como la resolución de problemas, la toma de decisiones y la planeación estratégica (Obeid y Rabay'a, 2016 citado por Rodríguez-Ponce et al, 2022).

A medida que el conocimiento adquiere cada vez más importancia como un nuevo factor de producción, el conocimiento se ha convertido en un elemento básico del desarrollo económico y social, porque el conocimiento se produce a partir de una combinación de información, experiencia, valor y normativas internas (Romero, 2016 citados en Villasana, Hernández y Ramírez, 2021).

La gestión del conocimiento puede ser asociada al aprendizaje organizacional. En este contexto, se coincide con Navarrete y Sánchez, 2022 al citar a Solf Zárata, 2007; Weldy, 2009; Chávez Hernández y Torres Sanabria, 2012; Gotcheva, Watts y Oedewald, 2013, que destacan que la organización de aprendizaje es un esfuerzo para continuamente aprender, mejorar, gestionar, transmitir y transformar el rendimiento individual y organizacional a través del aprendizaje y así acelerar el enfoque de crecimiento a raíz del conocimiento para desarrollar experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante.

Las organizaciones inteligentes se vuelven competentes al descubrir, crear, adquirir, transferir, modificar, evaluar y reforzar sus conocimientos valiosos y acciones que sean necesarias para transformar información en aprendizaje, llevando a la empresa a comprender ¿qué es lo que hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con que propósito? y ¿por qué?, visualizando y haciendo un contraste de sus situaciones pasadas con su entorno real, para generar estrategias en la búsqueda de la competitividad y así afrontar los retos diarios (Hill, 1996; Talla Ramos, 1998; Pérez-Soltero, 2006; López-Zapata, García-Muiña y García-Moreno, 2016 citados por Navarrete y Sánchez, 2022).

El estudio de prácticas organizacionales y conocimiento se vincula a variados antecedentes que reiteran la importancia de este último basado en la acción personal experta, hábil. (Cook y Brown, 1999 citados por Rosero, Riascos y Enríquez, 2022) La cultura organizacional que se cree alrededor de las potencialidades de la instalación turística para operar con el conocimiento permitirá, entonces, que la misma pueda ser considerada una organización que aprende, y, por tanto, que mejore sus capacidades intrínsecas no solo para adaptarse y crear en el mercado en que se desenvuelva, sino para generar nuevos modelos de negocio que amplíen sus potencialidades de mercado.

Dentro de los modelos más recientes de gestión del conocimiento, se destaca el de Cordova y Gutiérrez (2018), que se proyecta considerando que en las organizaciones se genera un ambiente de confianza, aprendizaje en red, intercambio de conocimiento y experticia, liderazgo

participativo, aprendizaje colaborativo, *feedback* constructivo e interacción de la gente sin importar su nivel de experticia. En opinión de los autores de esta ponencia, los elementos que intervienen en este modelo contribuyen al desarrollo de una cultura del aprendizaje organizacional.

Por otra parte, el desarrollo organizacional es definido como un proceso de cambio planeado en toda la organización para la eficacia y bienestar de los miembros. Se concreta en intervenciones con objetivos de crecimiento humano y organizacional, de movilización de la participación y colaboración conjunta, así como del espíritu investigativo y de aprendizaje (Fernández y Espinosa Rodríguez, 2022)

2. Elementos para un programa de desarrollo organizacional (PDO) basado en la gestión del conocimiento (GC) para instalaciones turísticas.

A continuación, se refieren aspectos del diseño de un PDO que promueva la GC en las instalaciones turísticas de Cayo Santa María, Villa Clara. Estos resultados tienen como principal valor el carácter metodológico, es decir, la posibilidad de orientar los elementos que deben desarrollarse para compulsar el cambio de comportamiento de la organización hacia el aprendizaje y la GC.

Estas líneas orientadoras son el resultado de un trabajo de triangulación e integración de resultados de los diferentes métodos aplicados, realizado por los investigadores.

Principios del PDO basado en GC

- Orientación al cambio y la mejora continua: El programa debe establecer claramente la transformación a lograr en el manejo de la GC para promover organizaciones turísticas que aprendan, para lo cual debe incluir una correcta definición de la situación de partida, el alcance temporal del programa y las metas paulatinas que indiquen desarrollo de las organizaciones.
- Enfoque sistémico: si bien debe considerarse el avance de las variables definidas como conducentes al desarrollo de una cultura de GC en la organización, es imprescindible comprender las interconexiones entre estas variables y la influencia de unas sobre otras en la obtención de un desempeño organizacional cualitativamente superior.
- Adaptabilidad y flexibilidad: El programa debe tener la amplitud suficiente como para asimilar cambios que dimanen de su propia aplicación, así como su recontextualización en la medida en que las condiciones externas sufran variaciones.
- Coherencia interna y externa: Si bien el programa será diseñado para el destino turístico como espacio total, el programa debe tener en cuenta las necesidades y especificidades de cada instalación concreta; de manera que pueda contribuir a sustentar la consolidación de la cultura, la identidad y la imagen del destino y de cada instalación.
- Consistencia lógica: Las actividades a desarrollar en el programa deben ser congruentes con la idea de cambio y los objetivos propuestos, propiciando el avance desde menores grados de dificultad hasta su implementación total.

- **Interactividad y multiplicación:** El diseño del programa debe propiciar las interacciones entre los diferentes sujetos del conocimiento y de estos con la información que se obtenga, cree y desarrolle, de manera tan objetiva como sea posible. De igual forma, esta interacción debe propiciar la multiplicación del conocimiento; generando valor añadido para todos los públicos del destino.

Variables a incluir en un programa de desarrollo de una cultura de GC en la organización

- **Clima colaborativo:** Generación de un sistema de trabajo que favorezca la unidad de acción enfocada al objetivo común, sobre la base de un ambiente de confianza, feedback constructivo e interacción del personal.
- **Aprendizaje en red:** Intercambio de conocimiento y experticia, enfocado a la solución de problemas de la organización, sobre la base del uso óptimo de métodos de gestión y soporte tecnológico.
- **Capacitación y competencias:** Desarrollo del talento compartido en la organización, conformando competencias genéricas a partir del impacto del talento humano con que se cuenta y el desarrollo del mismo a través de disímiles formas de formación del personal.

Mecanismos a integrar en el programa para desarrollar y sostener la cultura enfocada a la gestión del conocimiento:

- **Endomarketing:** Uso de estrategias para elevar el sentido de pertenencia de los colaboradores; así como para reforzar los valores de identidad y características distintivas del destino y cada instalación. Debe incluir actividades para fomentar las relaciones sólidas entre colaboradores; la formación de equipos, el reconocimiento de contribuciones valiosas para las instalaciones y el fomento de la autogestión enfocada a la mejora del servicio al cliente, como elemento fundamental en las instalaciones turísticas.
- **Desarrollo y uso efectivo de herramientas de comunicación interna:** la comunicación es la base de una gestión efectiva; el uso de formas eficaces y eficientes de comunicación permitirá la conexión adecuada directivo-colaborador, entre los colaboradores, y con los públicos; siendo formas expeditas de propiciar la multiplicación del conocimiento. Deben seleccionarse e implementarse herramientas que promuevan las dimensiones relacionales (propiciar flujo de relaciones); operativa (propiciar disposición y circulación de la información); motivacional (propiciar clima de trabajo agradable) y actitudinal (propiciar la asimilación de la filosofía organizacional entre sus miembros)
- **Determinación, implicación y capacitación de líderes de información:** Es necesario identificar, dentro de la organización, personas con alta influencia en el resto del personal y que puedan actuar como agentes de cambio para facilitar la transición hacia una cultura del conocimiento compartido. Estas personas, adecuadamente preparadas y motivadas por la GC, pueden ayudar a comunicar propósito y compromiso entre los demás miembros de

las organizaciones; promover el entusiasmo hacia el aprendizaje organizacional; aportar retroalimentación efectiva y sistemática y disminuir la resistencia al cambio sobre la base de su credibilidad en el colectivo.

- Desarrollo y puesta en marcha de un entorno virtual colaborativo para la GC: Poner en práctica un espacio virtual que consiga ampliar y diversificar los modos de comunicación y de contacto entre el personal que labore en el destino; un soporte tecnológico que brinde todas las posibilidades de apoyar un proceso de cambio cultural hacia el conocimiento compartido, integrando sistemas de información de la organización y permitiendo que las personas realicen procesos de aprendizaje de conocimientos y de información a través de sistemas telemáticos, donde los empleados son sujetos activos del conocimiento; con oportunidades para la colaboración, la comunicación y la producción de conocimientos en un entorno de trabajo que no requiere la presencialidad.

Fases del programa

Se tomaron como base los supuestos del Modelo de Desarrollo Organizacional planteado por Argyris (1960) citado por Echevarría (2015):

1. Fase de Diagnóstico inicial: Descripción correcta de la situación de partida; de la brecha de cambio y de las condiciones requeridas (exigencias) para la implementación del programa.
2. Fase de Eliminación de Barreras: Facilitación de la puesta en práctica a través de la solución de problemas objetivos que puedan impedir la implementación del programa, o sea, garantizar la cobertura de las exigencias antes definidas.
3. Fase de Planificación: Estructuración del programa en cuanto a objetivos, horizonte temporal, indicadores de cambio por dimensiones a trabajar, y actividades a desarrollar atendiendo a las relaciones de continuidad o simultaneidad entre las mismas (Gráfico de Gantt), así como distribución de responsabilidades para con el programa de DO.
4. Fase de Implementación: Puesta en práctica de la planeación realizada.
5. Fase de Evaluación: Fase iterativa que contempla la búsqueda de retroalimentación, monitoreo y corrección del proceso de cambio.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional que se cree alrededor de las potencialidades de cada instalación turística para operar con el conocimiento permitirá, que la misma pueda crecer en su entorno, aprovechar mejor las oportunidades del mercado y mejorar sus mecanismos internos para crear formas eficaces y efectivas de gestión, sobre la base del capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de la competitividad.

Se realizó una investigación exploratorio-descriptiva basada en el paradigma mixto, aplicando métodos de nivel teórico y empírico que permitieron proponer bases metodológicas para diseñar un programa de desarrollo organizacional enfocado en la gestión del conocimiento, siendo estas:

principios para el diseño del programa; mecanismos que pueden desarrollar y sostener la cultura de gestión de conocimientos necesaria para el desarrollo del destino turístico y las fases que debe incluir el PDO a implementar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, E., Herrera, G. & Zambrano, D. (2016). Impacto Económico del Turismo en la Economía del Ecuador. Revista Anais Brasileiros de Estudos de Turísticos-ABET, 6(2), 69-81. <https://abet.ufjf.emnuvens.com.br/abet/article/viewFile/2956/2260>
- Cordova, F. & Gutierrez, F. (2018) Knowledge Management System in Service Companies. Procedia Computer Science, 139, 2018, pp. 392-400.
- Echevarría Abreu, A.R. (2015). Programa de Desarrollo Organizacional para contribuir al mejoramiento de la integración entre las enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Fernández Capote, Y. & Espinosa Rodríguez, V. (2022). Sistema de información de intangibles y desarrollo organizacional para la transformación digital en la empresa cubana. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial Vol. 6 Núm. 1. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/196>
- García Leonard, Y.; Sorhegui Ortega, R; Vergara Romero, A. & Nogueira Moya, L. (2021). Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de La Habana. Revista Científica ECOCIENCIA. Vol. 8, No. 2, abril 2021.
- Navarrete de la O, G. S. & Sánchez Valdés, A. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 24 (1): 100-122. www.doi.org/10.36390/telos241.07
- Rodríguez-Ponce, E.; Pedraja-Rejas, L.; Muñoz-Fritis, C. & Araneda-Guirriman, C. (2022): Gestión del conocimiento y cultura organizacional. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 30 N° 2, pp. 266-278
- Rosero Sarasty, O. M., Riascos Erazo, S. C. & Enríquez Martínez, Á. (2022). Prácticas de gestión de conocimiento en empresas colombianas. Revista Venezolana de Gerencia, 27(98), 744-766. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.23>
- Vera Solórzano, L., Rivera Badillo, L. & Reyes Vargas, M. V. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turístico. Avances, 24(1), 61-76, <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/673/1904>

- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P. & Ramírez Flores, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*. Año 6, Núm. 18 (septiembre - diciembre del 2021), pp. 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>