

El diagnóstico como tecnología “soft”: una propuesta para valorar la viabilidad de la gestión del conocimiento en entidades turísticas hoteleras

Katia Franch León, Universidad de La Habana, Cuba
Saray Cabreja Piedras, Universidad de La Habana, Cuba

Resumen: A mediados del siglo XX el contexto económico mundial cambió las formas de ver a las organizaciones; los elementos tangibles de la era industrial quedaron atrás como fuentes de creación de valor para los negocios. Hoy existen nuevas pautas para la gestión empresarial, formándose organizaciones de nuevo tipo, donde los recursos capaces de crear y aumentar el valor de las empresas están siendo precisamente los intangibles. Particular importancia adquiere en este contexto el conocimiento y su gestión, de ahí el esfuerzo que realizan las organizaciones en implementar la gestión del conocimiento como nuevo enfoque, sin embargo, muchos proyectos fracasan por no haber estudiado previamente las condiciones objetivas y subjetivas existentes, las cuales pueden viabilizar u obstaculizar las acciones que comprende un proyecto como este. De ahí la importancia que adquiere el diagnóstico en ese intento, el poder responder a interrogantes como: ¿Qué necesito? ¿Con qué cuento? ¿Cómo puedo darle solución? En función de ello, el artículo propone una metodología que permite valorar la viabilidad de la gestión del conocimiento en entidades turísticas hoteleras, considerándola dentro del grupo de tecnologías o herramienta “soft” con que pueden contar tanto investigadores como consultores que deseen colaborar con las empresas en ese empeño.

Palabras claves: tecnología, diagnóstico, gestión del conocimiento

Abstract: A mid-twentieth century, the global economic environment has changed the ways of seeing organizations; the tangible elements of the industrial era left behind as sources of value creation for business. There are new guidelines for corporate governance; forming new type organizations where resources can create and increase the value of companies are being intangible precisely today. Of particular importance in this context acquires knowledge and management, hence the efforts made by the organizations implementing knowledge management as a new approach, however, many projects fail for not having previously studied the existing objective and subjective conditions, which they can be viable or hinder the shares comprising a project like this. Hence the importance that the diagnosis in this attempt, the power to answer questions like What do I need? What I tell? How I can give solution? Accordingly, the article proposes a methodology to assess the viability of knowledge management in hotel tourism entities within the group considering technology or tool "soft" that can have both researchers and consultants who want to collaborate with companies in that endeavor.

Keywords: Technology, Diagnostic, Knowledge Management

Introducción

El diagnóstico tiene como fin principal aportar elementos para la mejora continua y la toma de decisiones, así como mejorar la actuación integral de las entidades, creando ambientes propicios para la búsqueda de avances significativos en la innovación organizacional. Para ello, se apoya en técnicas y métodos adecuados que facilitan la obtención de la información necesaria, lo más fiable posible.

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

Independientemente del propósito con que se aplique el diagnóstico, ya sea para corregir deficiencias o para perfeccionar la realidad existente, resulta indiscutible la responsabilidad y la impor-



tancia que el mismo encierra para todas las partes involucradas, dígase el investigador y la organización investigada.

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

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

Tabla.1: Experiencias de metodologías de diagnóstico

<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Descripción</i>
<i>Otero, L</i>	<i>2010</i>	<i>Realizó un diagnóstico al conocimiento explícito existente en la consultoría de negocio AVANTE, proponiendo una metodología por etapas: Etapa 1: Planificación y recopilación de la información. Etapa 2: Caracterización de AVANTE Etapa 3: Diagnóstico de Avante Etapa 4: Identificación y representación del conocimiento explícito. Etapa 5: Estrategia de Gestión del Conocimiento.</i>
<i>Muñoz, M; Cabeza, A; Calderón, O.</i>	<i>2010</i>	<i>La Metodología de diagnóstico propuesta está compuesta por una estructura seccionada en cuatro etapas de trabajo que siguen los principios generales de la gestión. Etapa 1: Planificación En esta etapa se identifican todas las actividades necesarias para llegar a las siguientes fases de la metodología. Etapa 2: Ejecución Se conciben todas las actividades que permiten realizar el diagnóstico en la organización. Se inicia la revisión documental y la evaluación del componente organizacional. Etapa 3: Control En esta etapa se revisan, verifican, evalúan y valoran los resultados alcanzados por las etapas anteriores. Etapa 4: Acciones de Mejoras Se tienen en consideración indicadores de mejoras sustanciales derivadas de los resultados anteriores, además se prevén acciones de mejoras para ser consecuentes con el principio de la proactividad.</i>
<i>Franch, K</i>	<i>2011</i>	<i>Propone un procedimiento de 4 etapas: Etapa 1: Caracterización general del objeto de estudio correspondiente. Etapa 2: Diagnóstico de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones. Etapa 3: Valoración de los resultados y diseño del plan de acción</i>
<i>Atúnez, V; Franch, K; Hernández, A</i>	<i>2013</i>	<i>Metodología de diagnóstico de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el CETED: Etapa 1: Caracterización del CETED. Etapa 2: Diagnóstico de la situación actual. Etapa 3: Propuestas de soluciones.</i>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar las metodologías expuestas en la tabla # 1 siguen una secuencia de etapas o niveles que permiten ir recopilando la información necesaria a partir del propósito u objetivo que define cada autor. Esta información luego es procesada y triangulada utilizando diversas técnicas que le permite al investigador o consultor emitir criterios, valoraciones y recomendaciones sobre los hallazgos identificados y orientar a la organización, para que pueda emprender acciones en pos de potenciar los elementos favorables y eliminar aquellos que entorpecen u obstaculizan cualquier intención. Tomando estos elementos como referencia se presenta a continuación, la metodología de diagnóstico diseñada en el presente estudio.

Materiales y métodos

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

- Diagnosticar si es viable la gestión del conocimiento en las entidades de turísticas hoteleras.
- Servir de herramienta útil para la decisión de implementar o no la práctica de GC en el sector turístico hotelero.

La metodología de diagnóstico para la valoración de la viabilidad de la gestión del conocimiento en entidades turísticas hoteleras representada por las siglas: **MDV²GC-ETH** está compuesta por cuatro etapas (Figura.1).

Como puede observarse en la figura 1, la primera etapa está dedicada a la caracterización general de la instalación que constituya el objeto de estudio práctico. La segunda está orientada al diagnóstico de los 4 componentes claves que a juicio de las autoras, son esenciales para viabilizar la GC en las organizaciones, dígame:

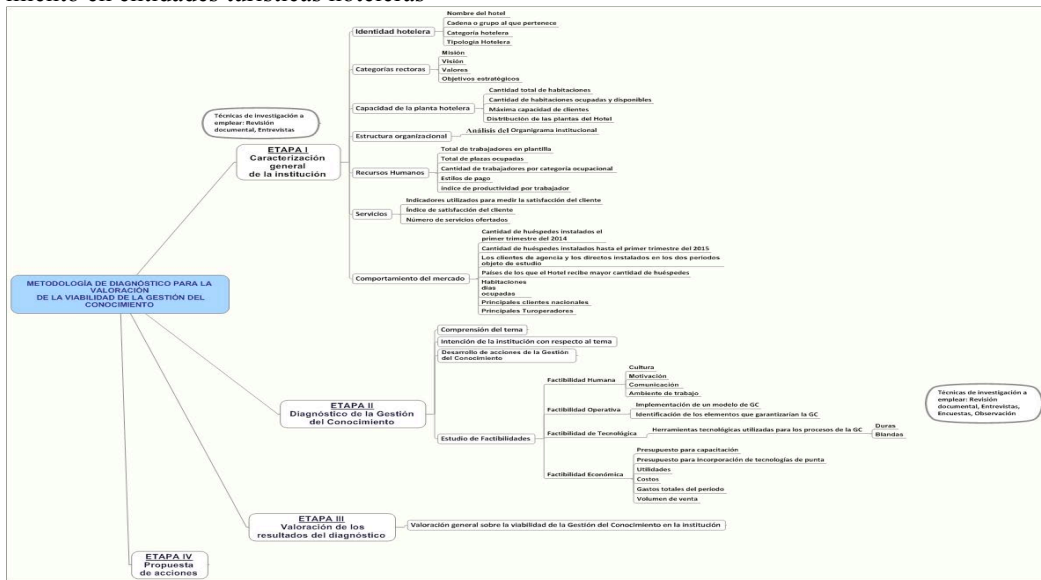
1. Comprensión sobre la GC
2. Intención de la empresa con relación a la GC
3. Desarrollo de acciones de la de GC
4. Factibilidades: humana, operativa, tecnológica y económica

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

El diseño gráfico de la metodología se realizó utilizando el programa del MindManager, versión 3.5, programa comercial de mapas mentales (*mind map* por su descripción en inglés) desarrollado por Mindjet Corporation.

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

Figura. 1: Metodología de diagnóstico para la valoración de la viabilidad de la gestión del conocimiento en entidades turísticas hoteleras



Fuente(s): Fuente: Elaboración propia.

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

Etapa I. Caracterización general de la institución

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

- Identidad hotelera: Comprende los elementos genéricos como: el nombre del hotel, la cadena o grupo al que pertenece, la categoría y tipología hotelera.
- Categorías rectoras: aquellas que proyectan el funcionamiento del hotel (Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos).
- Capacidad de la planta hotelera: número de habitaciones totales disponibles, estimado de su capacidad potencial, distribución en plantas del hotel.
- Estructura organizacional: organigrama (registra las características significativas referidas a los procesos y niveles de relaciones de éstos en la estructura).
- Indicadores de Recursos Humanos: total de trabajadores aprobados y en plantilla, distribución según la categoría ocupacional, estilos de pago, índices de productividad por trabajador.
- Indicadores de servicio: índice de satisfacción del cliente, índice de repitencia o retorno y número de servicios ofertados.
- Indicadores económicos: utilidades, costos, gastos totales del período, volumen de venta u otros.
- Comportamiento del mercado: número de turistas días registrados, número de huéspedes nacionales, clientes de agencia y directos recibidos en los períodos objeto de estudio; habitaciones días ocupadas, en los períodos estudiados; principales países y turoperadores.

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

Etapa II. Diagnóstico de la GC

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

Como complemento de esta etapa, se tomó como referente los estudios de factibilidad que orienta la asignatura Administración Estratégica¹ para la constitución de un Plan de Negocio. En ese sentido las autoras sugieren como alternativa para diagnosticar la viabilidad de la GC en las organizaciones, el análisis de 4 factibilidades: humana, operacional, tecnológica y económica. Entendiendo por factibilidad, la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto (Navarro, 2012)

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

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

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

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

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

Los tres componentes anteriores, más las cuatro factibilidades constituyen los elementos a diagnosticar en la etapa II de la metodología que se propone. La metodología en sí es noble, pudiendo adaptarse y aplicarse en cualquier otra organización, no obstante la propuesta va dirigida a las entidades hoteleras, por la importancia concedida a este sector en el país, donde es prioritario que los conocimientos sean el eje central que promuevan, desarrollen y perfeccionen constantemente la

¹ Asignatura del Plan de Estudio de la Carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

oferta turística, en pos de ganar y mantener la fidelidad de nuevos y asiduos clientes que eligen como destino a Cuba.

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

Para constatar la información desde diferentes perspectivas se sugiere aplicar dos encuestas, una, orientada a los directivos y otra para los trabajadores. En el caso de los trabajadores se debe especificar con mayor detalle algunos aspectos, para lograr una mejor comprensión. En este caso, se elaboraron dos encuestas (se reservan los derechos) tomando como referente a (Franch, 2011). Para medir la fiabilidad de las mismas, se calculó el Alfa de Cronbach (modelo de consistencia interna) que se basa en la correlación inter-elementos promedios y permite determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí, obtener un índice global de la replicabilidad o de la consistencia interna de la escala en su conjunto, así como identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala. En este caso se obtuvo un alfa por encima de 0.80 en ambos caso, lo cual indica que las preguntas fueron pertinentes y que las variables que se evalúan son fiables.

Etapa III. Valoración de los resultados

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

- En primer lugar debe estar presente la factibilidad humana ya que ella tributa al fomento de la cultura organizacional, al establecimiento de relaciones, a la creación de valores, a la motivación de los individuos en función de la innovación y creación de conocimiento en sus puestos de trabajo.
- Luego es necesario decidir con qué modelo trabajar, en función de utilizar de forma óptima y ventajosa el conocimiento e incrementar el valor en la organización, por tanto debe estar presente la factibilidad operacional.
- A la vez, se necesita del soporte tecnológico y económico para que garanticen el funcionamiento del proyecto. El primero facilitaría todo el proceso de conectividad, acceso, rapidez en las operaciones. El segundo, en tener previsto el presupuesto necesario para ejecutarlo en la medida que el proyecto así lo demande.

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

En el momento del diagnóstico, la organización que:

1. No posea ninguna de las factibilidades: presenta una viabilidad para la GC nula.
2. Solo posea la factibilidad humana: presenta una viabilidad para la GC baja.
3. Solo posea la factibilidad humana, operacional y tecnológica: posee una viabilidad para la GC media.
4. Posea la factibilidad humana, operacional, tecnológica y económica: presenta una viabilidad para la GC alta.

Etapa IV. Propuesta de acciones

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

Conclusiones parciales

1. El diagnóstico en un proceso investigativo juega un papel fundamental, ya que permite levantar información clave y oportuna sobre el estado actual del tema en cuestión, y en función de los resultados, realizar propuestas bien elaboradas que den respuesta al problema lo más rápido posible.
2. Las metodologías de diagnóstico analizadas constituyeron un referente para el diseño de la metodología que se propone: MDV2CG-ETH, la cual permite organizar y estructurar el proceso de intervención en la instalación que constituya el objeto de estudio práctico.
3. La MDV2CG-ETH es una metodología flexible que puede ser adaptada y aplicada en cualquier tipo de organización que tenga como finalidad, diagnosticar la viabilidad de la gestión del conocimiento, no obstante su contenido va dirigido a entidades turísticas hoteleras.
4. La MDV2CG-ETH constituye una herramienta útil para la toma de decisiones, a partir de identificar las condiciones objetivas y subjetivas que garantizan o no, la implementación de la GC en las organizaciones que la utilicen.

REFERENCIAS

- Franch, K. (2011). *La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General de TRD-Caribe*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Herrera, K. (2000). *Sistema de Gestión participativa por objetivo con un enfoque estratégico. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras*. Las Villas, Cuba: UCLV.
- Mindjet Corporation, v. 3. (s.f.).
- Muñoz, M., Cabeza, A. y Calderón, O. (2010). *Metodología diagnóstica de Gestión del Conocimiento enfocada al cambio organizacional en RCB, sociedad clasificadora*. Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en Gerencia del Conocimiento y la Tecnología para el desarrollo sustentable. La Habana, Cuba.
- Navarro, P. (2012). *Teoría de estudio de mercado. Práctica Profesionalizante III*. Tucumán, Argentina: Instituto de Educación Superior Alfredo Coviello. Ministerio de Educación.
- Otero, L. (2010). *Identificación del conocimiento explícito para la consultoría de negocios AVANTE*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.