

Gestión del conocimiento en hoteles del destino Holguín: exploración de factores clave y buenas prácticas

Knowledge management in hotels of Holguin destination: exploration of key factors and good practices

Rocío Lisett Pupo-Núñez^{1*} <https://orcid.org/0009-0001-8126-3982>

Miguel Ángel González-Infante¹ <https://orcid.org/0000-0002-6317-9234>

Félix Díaz-Pompa¹ <https://orcid.org/0000-0002-2666-1849>

Arnoldo-Higinio Santos-Assán¹ <http://orcid.org/0000-0002-4925-842X>

¹Universidad de Holguín, Cuba.

*Autor para correspondencia rociopn@uho.edu.cu

RESUMEN:

En la actualidad, la disrupción tecnológica, los cambios en el comportamiento de los turistas y en la competencia a nivel global ponderan el rol de la gestión del conocimiento en el sector de la hospitalidad. El objetivo de la presente investigación fue evaluar la percepción de los empleados de los hoteles del destino Holguín sobre la gestión del conocimiento. La metodología empleada resultó cuantitativa y de carácter descriptiva. Mediante encuesta, que se aplicó a una muestra de 115 empleados, se constató que existe una percepción positiva con respecto a los seis factores analizados: formación y desarrollo, tecnología e infraestructura, procesos y procedimientos en la gestión del conocimiento y desempeño y cultura organizacional recibieron puntuaciones medias superiores a 4, mientras que comunicación y colaboración e innovación y transformación alcanzaron una menor puntuación. Finalmente, se puede inferir que los factores analizados ejercen una influencia positiva en la gestión del conocimiento en los hoteles del destino turístico Holguín; no obstante, existen reservas que deben ser tenidas en cuenta.

Palabras clave: gestión del conocimiento; comunicación; tecnología; turismo; hospitalidad.

ABSTRACT:

Currently, technological disruption, changes in the behavior of tourists and in competition at a global level, are increasing the role of knowledge management in the hospitality sector. The objective of this research is to evaluate the perception of hotel employees of Holguin destination on knowledge management. This is a quantitative and descriptive research. By means of a survey applied to a sample of 115 employees, it was found that there is a positive perception regarding the 6 factors analyzed. Factors such as: training and development, technology and infrastructure, processes and procedures in knowledge management and performance and organizational culture receive average scores above 4, while communication and collaboration and innovation and transformation achieve a lower score. Finally, it can be inferred that the factors analyzed have a positive influence on knowledge management in the hotels of the Holguin tourist destination, however, there are reservations that should be taken into account.

Keywords: *knowledge management; communication; technology; tourism; hospitality; tourism; hospitality.*

Recibido: 6/7/2023

Aprobado: 8/7/2023

INTRODUCCIÓN

El sector de la hospitalidad es uno de los más altamente competitivos y en constante transformación, que desempeña un papel primordial dentro de un destino turístico (Zaei y Zaei, 2014). Los cambios en el comportamiento de los turistas, el desarrollo vertiginoso de la tecnología y las comunicaciones y de la competencia a nivel mundial constituyen desafíos importantes para este sector. En tal sentido, la gestión del conocimiento (GC) puede ayudar a responder a los cambios que afrontan las organizaciones dentro de un destino turístico (Mohamad, Nor y Fikry, 2022). La GC permite a las organizaciones mantenerse al día con las tendencias y las demandas del mercado, mejorar la calidad de los servicios y, desarrollar nuevos productos y servicios que les permita mantener su ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento en la hospitalidad, implica identificar el conocimiento necesario, aprehenderlo, transferirlo y compartirlo, para lo cual precisa que las organizaciones estén

dispuestas para optimizarlo y gestionarlo eficientemente (Cooper, 2018). En tal sentido, la gerencia debe apoyar a los recursos humanos creando las condiciones para que puedan utilizar, generar nuevos conocimientos y compartirlos (Zaei & Zaei, 2014).

La revisión de la literatura sobre la GC en hoteles ha permitido apreciar que este es un tema de interés a nivel internacional. Los principales hallazgos revelan que esta mejora la eficiencia operativa de los hoteles y la experiencia del cliente (Mohamed y Mahmoud, 2021), favorece la innovación (Holjevac, Črnjar y Hrgović, 2014) e incrementa la calidad de los servicios que se ofrecen (Mohd, Nawaz y Hameed, 2022).

Al respecto, diferentes autores han revelado diversas aristas o puntos de vista que buscan identificar la influencia que ejercen estos factores en la gestión del conocimiento en el sector de la hospitalidad. Por ejemplo, García-Almeida, Bernardo-Vilamitjana, Hormiga y Valls-Pasola (2011) ponderan el papel de la cultura organizacional en la GC. Al respecto, los investigadores refieren que la generación de una cultura organizacional enfocada en la gestión del conocimiento favorece las actitudes necesarias para compartir el conocimiento y estas a su vez son elementos catalizadores para la implementación eficaz de un programa de GC. Koseoglu, Bektas, Parnell y Carraher (2010) plantean que la motivación y comunicación entre líderes y empleados, y viceversa, hay que tenerla en cuenta, pues tiene un grado de implicación en la GC.

Akhtar, Karatepe, Syed y Husnain (2022) plantean que fomentar la colaboración entre los empleados permite el intercambio y la generación de conocimiento en los hoteles. Asimismo, el uso de sistemas de GC puede facilitar la gestión y el acceso al conocimiento dentro de las empresas hoteleras (Ramdani y Hadijah, 2020). Mohamed y Mahmoud (2021) añaden que la introducción de sistemas y herramientas facilita el análisis de datos y contribuye a que las empresas hoteleras identifiquen patrones y tendencias en la información, lo que a su vez mejora la toma de decisiones. Sin embargo, Buhalis, Loannis, Efstathios, Christos, Dimitriou y Labros (2018) plantean que la fragmentación del conocimiento en los diferentes departamentos es una de las principales barreras para la creación de una base de conocimiento empresarial, resultado de las reservas por parte de los que deben compartir el conocimiento con los demás.

Por otra parte, Mohamad, Nor y Fikry (2022) y Mohd, Nawaz y Hameed (2022) resaltan el papel de la creatividad y la disrupción para la solución de problemas en el sector de la hospitalidad. Asumen que constituyen factores influyentes y necesarios resultado de la implementación exitosa de la GC. Sin embargo, esta se puede ver afectada, por la mala conexión entre la industria y la investigación académica. Zaei y Zaei (2014) destacan que

puede ser resultado de la ignorancia del tema, falta de tiempo y que no existe una aplicabilidad clara para el sector del turismo y las perspectivas interorganizacionales.

Los resultados de estos estudios destacan el papel de la GC en el sector de la hospitalidad, la que constituye una herramienta decisiva para los hoteles de un destino turístico, así como, la existencia de factores que afectan su correcta implementación. Por otra parte, aunque hay un interés en esta temática a nivel internacional, Cooper (2018) y Marasco, De Martino, Magnotti y Morvillo (2018) concuerdan en que son insuficientes las investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento en el turismo y, específicamente, en el sector de la hospitalidad. Estos hallazgos invocan a centrar la atención a lo que acontece en materia de gestión del conocimiento en el sector de la hospitalidad en el contexto cubano.

Para Cuba el turismo constituye un sector básico para el desarrollo económico y social. Con una contribución del 10 % al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos se convierte en la segunda fuente de ingresos del país antes del COVID-19 (Salinas, Salinas y Mundet, 2019). Según lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo hasta el 2030, el turismo debe diversificarse y desarrollar otros productos y servicios con el objetivo de convertirse en un sector cada vez más competitivo a nivel internacional (PCC, 2016). Por tanto, requiere que su gestión sea basada en el conocimiento, la ciencia e innovación.

Los principales retos que establece la política del país para el turismo centran su atención en el perfeccionamiento de la comercialización, la diversificación y calidad de los servicios turísticos, el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación, ampliar la participación de la industria nacional en la operación e inversión turística, entre otras (Partido Comunista de Cuba, 2021 a). Al mismo tiempo, requiere apoyarse en el conocimiento de base científica, para la toma de decisiones y la evaluación de los resultados (Partido Comunista de Cuba, 2021 b). A partir de aprovechar toda una fuente de conocimiento aun no utilizada para impulsar el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (Díaz-Canel, 2022) y en la que el turismo no está ajeno de esta afirmación.

En el campo del turismo en Cuba, diferentes investigaciones destacan la importancia de la GC para ayudar a las empresas hoteleras a mejorar la calidad de sus servicios, innovar y adaptarse a los cambios del mercado y, por consiguiente, ser más competitivas en el mercado. Sin embargo, son insuficientes los estudios sobre este campo de investigación en el sector del turismo en el contexto cubano (Batista-Matamoros, Velázquez-Zaldívar, Díaz-Contreras y Ronda-Pupo, 2015).

Entre las principales investigaciones en esta área del conocimiento se destacan Batista-Matamoros, Velázquez-Zaldívar, Díaz-Contreras y Ronda-Pupo (2015). Estos autores revelan

la necesidad de incrementar las investigaciones relacionadas con esta temática en la búsqueda de los factores que afectan la GC en el sector del turismo y de manera específica en la hotelería cubana. Los autores describen la influencia que tiene la gestión del conocimiento en la toma de decisiones de las organizaciones turísticas.

Díaz-Pompa, Quevedo-González, Infante-Cutiño y González-Infante (2023) identifican seis factores que pueden ser determinantes en la GC en las instalaciones hoteleras. Entre las principales conclusiones del estudio se encuentra que revelan la complejidad de este proceso, al verse influido por diversos factores. Al mismo tiempo, plantean que el análisis de este campo de investigación desde una perspectiva más integral permite una mejor gestión del conocimiento en los hoteles y evaluación de los impactos que se pueden lograr.

A partir de estos antecedentes, se determina como objetivo de la presente investigación explorar los factores de éxito de la GC en hoteles a partir del estudio de las percepciones de empleados y directivos de los hoteles del destino Holguín.

MÉTODOS

La presente investigación es cuantitativa y de carácter descriptiva, pues se miden dimensiones de la gestión del conocimiento en hoteles desde la perspectiva de los empleados. La encuesta fue el instrumento seleccionado para la recolección de los datos. Mediante este instrumento se logra la recopilación de datos de manera flexible y rápida de una población más grande. Se adaptó el cuestionario desarrollado por Díaz-Pompa, Quevedo-González, Infante-Cutiño y González-Infante (2023) para realizar el estudio. El cuestionario consta de tres secciones y finalmente se redujo a treinta y siete ítems.

La calidad del instrumento se derivó en el análisis de fiabilidad y validez, el coeficiente Alfa de Cronbach permitió valorar la estabilidad de la calificación de la escala utilizada en el instrumento, resultando un valor de ,967, lo que indica que el mismo es altamente fiable. Se utilizó el valor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Bartlett para evaluar si el conjunto de datos era apropiado para el análisis factorial, al obtenerse como resultado un KMO de ,902. Se utilizó una muestra probabilística simple, lo que garantizó que todos los elementos de la población tuvieran una misma probabilidad de ser elegidos. Resultó una muestra de 115 empleados de los hoteles del destino turístico Holguín con características demográficas distintas.

El cuestionario se enfocó en diagnosticar la percepción con respecto a la gestión del conocimiento que tienen los empleados de los hoteles del destino Holguín, que inició con una

sección de preguntas informativas en relación con la edad, el género, el nivel educacional y la experiencia laboral; la sección referente a la temática de la investigación con 37 aspectos distribuidos en seis dimensiones: comunicación y colaboración, infraestructura tecnológica, procesos y procedimientos para el uso efectivo del conocimiento, cultura y desempeño organizacional, formación y desarrollo profesional e innovación y creatividad, con categorías de respuesta en una escala tipo likert: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Neutral, 4) De acuerdo y 5) Muy de acuerdo.

A partir de los resultados de las encuestas, se creó una base de datos en el *software* estadístico SPSS. En este estudio se han utilizado estadísticos descriptivos para determinar la frecuencia de los aspectos que guardan relación con la GC en los hoteles del destino Holguín. En primer lugar, se analizan las medias y las desviaciones típicas en relación con las variables sociodemográficas. En segundo lugar, desde una perspectiva categorial, se estudian los porcentajes de acuerdo con las dimensiones e indicadores que se tuvieron en cuenta en la presente investigación.

RESULTADOS

La muestra está compuesta por 115 encuestados, de los cuales el 63,5 % son mujeres y el 36,5 % hombres. En cuanto al nivel educativo, el 53 % de los encuestados tienen nivel de educación superior, el 15 % educación técnica y el 32 % bachillerato (Tabla 1). Con respecto a la edad, el 30,4 % tiene entre 20-34 años, el 46,1 % está en el rango de 35-49 años y el 23,5 % entre 50 y 64 años (Tabla 2). En cuanto a la experiencia laboral, el 41,7 % tiene entre 1 y 11 años de experiencia, el 27,8 % entre 12 y 21 años de experiencia, y el 27 % entre 22 y 32 años de experiencia (Tabla 3).

Tabla 1. Tabla cruzada sexo del encuestado/nivel educacional del encuestado

		Nivel educacional del encuestado			Total
		Bachiller	Técnico medio	Superior	
Sexo del encuestado	Femenino	22	11	40	73
	Masculino	15	6	21	42
Total		37	17	61	115

Tabla 2. Edad de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20-34	35	30,4	30,4	30,4
	35-49	53	46,1	46,1	76,5
	50-64	27	23,5	23,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Tabla 3. Años de experiencia de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	< 1	4	3,5	3,5	3,5
	1-11	48	41,7	41,7	45,2
	12-21	32	27,8	27,8	73,0
	22-32	31	27,0	27,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

La percepción de los clientes en cuanto a las dimensiones estudiadas se comporta de la siguiente manera:

Formación y desarrollo. Se puede apreciar que las percepciones son positivas en todas las variables, con medias superiores a 4 en la mayoría. En particular, se destacan las variables “Se promueve el aprendizaje en el puesto de trabajo y el intercambio de experiencias y conocimientos entre los empleados” y “El hotel ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional para el personal en las diferentes áreas”, con una media de 4,18 en ambos casos. Esto sugiere que los empleados perciben que los hoteles del destino promueven el desarrollo de las competencias mediante el aprendizaje en el puesto de trabajo, y el intercambio de experiencias y conocimientos entre los empleados, así como se brindan oportunidades de formación y desarrollo profesional como una vía de facilitar la gestión del conocimiento en la organización y un mejor desempeño en el puesto de trabajo. La variable con menor puntuación es “El hotel tiene un proceso claro y efectivo para la identificación y desarrollo de talentos por las diferentes áreas del hotel”, lo cual sugiere que existen brechas que pueden ser atendidas desde los hoteles del destino con el fin de aprovechar las potencialidades de

los empleados que se caracterizan por ser talentosos en función de mejorar los procesos mediante una gestión efectiva del conocimiento (Tabla 4).

Tabla 4. Estadísticos descriptivos dimensión Formación y desarrollo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
El personal recibe retroalimentación regular sobre su desempeño y se le proporciona orientación para su desarrollo profesional.	115	1,00	5,00	4,0174	,95497
El personal tiene acceso a recursos y herramientas de formación y desarrollo profesional de alta calidad y actualizados.	115	1,00	5,00	4,0696	,92454
El hotel tiene un proceso claro y efectivo para la identificación y desarrollo de talentos por las diferentes áreas del hotel.	115	1,00	5,00	3,9826	,81631
Se promueve el aprendizaje en el puesto de trabajo y el intercambio de experiencias y conocimientos entre los empleados.	115	1,00	5,00	4,1826	,96047
El hotel tiene un plan de carrera claro y efectivo para el personal interesado en la búsqueda de experiencias y conocimiento.	115	2,00	5,00	4,0957	,81622
El hotel ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional para el personal en las diferentes áreas.	115	1,00	5,00	4,1826	,90401
Se fomenta la capacitación continua en habilidades blandas y técnicas relacionadas con cada puesto de trabajo.	115	1,00	5,00	4,1652	,92651
DimeFormac	115	1,86	5,00	4,0994	,68202

Tecnología e infraestructura. Los hallazgos encontrados en cuanto a la tecnología e infraestructura muestran en la Tabla 5 que las percepciones son positivas en todas las variables, con medias superiores a 4 en todas ellas. En particular, destacan las variables “se fomenta el uso de tecnologías innovadoras para la gestión del conocimiento y la infraestructura tecnológica del hotel permite una gestión eficiente del conocimiento y el aprendizaje organizacional”, ambas con una media de 4,23. Esto sugiere que los empleados perciben que el hotel está comprometido con el uso de tecnologías avanzadas para mejorar la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Por otro lado, la variable con la media más baja es “el hotel cuenta con sistemas y herramientas tecnológicas de última generación para la gestión del conocimiento”, con una media de 4,03. Esto sugiere que aún hay oportunidades para

mejorar en áreas como la adopción de sistemas y herramientas tecnológicas acorde a las tecnologías e infraestructura tecnológica con las que cuentan los hoteles.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos dimensión Tecnología e infraestructura

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
El hotel cuenta con sistemas y herramientas tecnológicas de última generación para la gestión del conocimiento.	115	2,00	5,00	4,0348	,91700
El personal recibe capacitación regular para el uso efectivo de las herramientas tecnológicas disponibles.	115	2,00	5,00	4,0261	,85287
Se cuenta con un equipo de soporte técnico eficiente y eficaz para la gestión del conocimiento.	115	2,00	5,00	4,1304	,94146
Se fomenta el uso de tecnologías innovadoras para la gestión del conocimiento.	115	2,00	5,00	4,2348	,91124
Se proporciona acceso fácil y rápido a las bases de datos y repositorios de conocimiento.	115	2,00	5,00	4,1739	,92964
La infraestructura tecnológica del hotel permite una gestión eficiente del conocimiento y el aprendizaje organizacional.	115	2,00	5,00	4,2348	,93029
DimeTecn	115	2,00	5,00	4,1391	,84262

Procesos y procedimientos en la gestión del conocimiento. Los empleados valoran de muy positiva la dimensión Procesos y procedimientos en la gestión del conocimiento en hoteles. Todas las variables alcanzan medias superiores a 4. En particular, la variable con la media más alta es “el personal recibe capacitación regular para el uso efectivo de los procesos y procedimientos para la gestión del conocimiento”, con una media de 4,21. Esto sugiere que los empleados perciben que el hotel se preocupa por brindarles capacitación continua para mejorar los procesos y procedimientos de gestión del conocimiento. Por otro lado, la variable con la media más baja es “los procesos para la adquisición, almacenamiento y transferencia de conocimientos son claros y eficientes, con una media de 4,10. Aunque la dimensión alcanza una media de 4,12 existen oportunidades de mejora en los procesos de adquisición, almacenamiento y transferencia del conocimiento (Tabla 6).

Tabla 6. Estadísticos descriptivos dimensión Procesos y procedimientos en la gestión del conocimiento

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
El hotel tiene políticas y procedimientos claros y eficaces para la gestión del conocimiento.	115	1,00	5,00	4,1478	,86088
El personal recibe retroalimentación regular sobre la efectividad del uso del conocimiento en el trabajo.	115	1,00	5,00	4,1043	,92123
El personal recibe capacitación regular para el uso efectivo de los procesos y procedimientos para la gestión del conocimiento.	115	1,00	5,00	4,2087	,85323
Los procesos para la adquisición, almacenamiento y transferencia de conocimientos son claros y eficientes.	115	1,00	5,00	4,0957	,88827
Se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del uso efectivo del conocimiento en la organización.	115	1,00	5,00	4,0870	,91350
Se promueve el uso efectivo de los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos organizacionales.	115	1,00	5,00	4,1043	,87232
DimeProce	115	1,00	5,00	4,1246	,81645

Comunicación y colaboración. La Tabla 7 muestra los resultados concernientes a la comunicación y colaboración. En general, se observa que las percepciones son positivas en todas las variables, con medias superiores a 3,8. La variable con la media más alta es “se proporcionan recursos y herramientas para facilitar la comunicación y colaboración en el trabajo”, con una media de 3,89. Esto sugiere que los empleados perciben que los hoteles brindan los recursos necesarios para facilitar la comunicación y la colaboración en el trabajo. Por otro lado, la variable con la media más baja es “el personal recibe retroalimentación regular y constructiva sobre su trabajo y sus aportaciones a la gestión de conocimiento” y “el hotel fomenta la comunicación abierta y transparente entre todos los niveles jerárquicos” con una media de 3,83 cada una. De este modo se identifican oportunidades de mejora en cuanto a la retroalimentación regular y constructiva sobre el trabajo y las aportaciones de los empleados, así como en la promoción de una comunicación abierta y transparente entre todos los niveles jerárquicos.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos dimensión Comunicación y colaboración

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Se promueve la colaboración entre departamentos para la resolución de problemas.	115	1,00	5,00	3,8783	1,03575
Se proporcionan recursos y herramientas para facilitar la comunicación y la colaboración en el trabajo.	115	1,00	5,00	3,8870	1,16050
Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación para el logro de objetivos comunes.	115	1,00	5,00	3,8609	1,13854
Se promueve la colaboración con otros hoteles y empresas del sector para la gestión del conocimiento.	115	1,00	5,00	3,8522	1,14894
El personal recibe retroalimentación regular y constructiva sobre su trabajo y sus aportaciones a la gestión del conocimiento.	115	1,00	5,00	3,8261	1,10232
El hotel fomenta la comunicación abierta y transparente entre todos los niveles jerárquicos.	115	1,00	5,00	3,8261	1,18663
DimeComunic	115	1,33	5,00	3,8551	1,05629

Desempeño y cultura organizacional. Los hallazgos encontrados en cuanto al desempeño y cultura organizacional revelan que las percepciones son positivas en todas las variables, con medias superiores a 4,1. La variable de más alta puntuación es “el personal se siente motivado para compartir conocimientos y experiencias con sus compañeros de trabajo”, con una media de 4,21. Esto sugiere que los empleados perciben que el hotel fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. La variable con la media más baja es “la gestión del conocimiento se considera una parte fundamental de la estrategia y objetivos organizacionales para el éxito del hotel”, con una media de 4,10. La dimensión alcanza una media de 4,17; no obstante, muestra oportunidades de mejora fundamentalmente en la incorporación de la gestión del conocimiento como parte fundamental de la estrategia y objetivos de la organización. A pesar que los empleados perciben que el hotel fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje resulta un reto aún la incorporación de la gestión del conocimiento como parte fundamental de la estrategia y objetivos de la organización (Tabla 8).

Tabla 8. Estadísticos descriptivos dimensión Desempeño y cultura organizacional

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
El personal se siente motivado para compartir conocimientos y experiencias con sus compañeros de trabajo.	115	2,00	5,00	4,2087	,85323
Se promueve el compromiso y la participación activa de los empleados en la gestión del conocimiento.	115	2,00	5,00	4,1826	,81200
Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para la gestión del conocimiento.	115	1,00	5,00	4,1652	,83698
La gestión del conocimiento se considera una parte fundamental de la estrategia y objetivos organizacionales para el éxito del hotel.	115	2,00	5,00	4,1043	,72998
Se valora el aprendizaje continuo y la mejora constante en la cultura organizacional del hotel.	115	2,00	5,00	4,2174	,72284
El hotel valora el desempeño individual y colectivo en la gestión del conocimiento y lo reconoce de manera efectiva.	115	2,00	5,00	4,1130	,79212
DimenDesemp	115	2,83	5,00	4,1652	,61831

Innovación y transformación. Los profesionales de la industria turística confirman lo importante que es la innovación y transformación a partir de la gestión del conocimiento. Las percepciones positivas en todas las variables así lo confirman, sin embargo, existe mayor variabilidad en los criterios de los empleados en esta dimensión que en el resto de las analizadas anteriormente. La variable con la media más alta es “se promueve la implementación de nuevas tecnologías y herramientas para la generación de soluciones innovadoras”, con una media de 4,07. Esto sugiere que los hoteles del destino Holguín están comprometidos con la adopción de tecnologías y herramientas innovadoras para mejorar sus procesos y servicios. Por otra parte, la variable con la media más baja es “se promueve la generación de nuevas ideas y soluciones creativas, con una media de 3,89. Esto sugiere que, aunque la dimensión es evaluada positivamente con una media de 3,94 esta es una oportunidad de mejora. Se destaca el compromiso de los hoteles en la adopción de tecnologías y herramientas innovadoras para mejorar sus procesos y servicios aun cuando se debe fomentar la promoción de la generación de nuevas ideas y soluciones creativas para la gestión del conocimiento (Tabla 9).

Tabla 9. Estadísticos descriptivos dimensión Innovación y transformación

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
El hotel fomenta la experimentación y la innovación en las diferentes áreas y procesos.	115	1,00	5,00	3,8522	,91040
Se promueve la implementación de nuevas tecnologías y herramientas para la para la generación de soluciones innovadoras.	115	1,00	5,00	4,0696	,91500
El hotel tiene un proceso claro y eficaz para la evaluación y selección de ideas innovadoras para su implementación.	115	1,00	5,00	3,8957	,97669
Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para la generación de ideas innovadoras.	115	1,00	5,00	3,9130	,88422
El personal recibe incentivos y reconocimiento por sus ideas innovadoras y su contribución a las diferentes áreas y procesos.	115	1,00	5,00	4,0348	,94526
Se promueve la generación de nuevas ideas y soluciones creativas para la gestión del conocimiento.	115	1,00	5,00	3,8870	1,02397
DimenInnova	115	1,83	5,00	3,9420	,82600

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en todas las dimensiones evaluadas en el estudio proporcionan una visión general de la gestión del conocimiento en los hoteles del destino Holguín. En general, se observa una percepción positiva por parte de los empleados sobre todos aquellos factores que pueden determinar el éxito de la gestión del conocimiento en los hoteles objeto de estudio. Lo que indica el trabajo que se está realizando en este sentido en las instalaciones hoteleras del destino está enfocado a la mejora de los procesos, productos y servicios se basa en la gestión del conocimiento. Resultado a tono con la política establecida a nivel nacional (Partido Comunista de Cuba, 2021 b) de manera que mediante la Gestión de conocimiento desempeñe un papel crucial el sector del turismo y la hospitalidad y que contribuya al incremento de la eficiencia, eficacia y la productividad en este sector estratégico de la nación. En cuanto a la dimensión formación y desarrollo, los resultados indican que los empleados perciben que el hotel ofrece oportunidades en el ámbito profesional y personal, lo que puede contribuir a mejorar su desempeño desde la gestión del conocimiento. Esto es consistente con lo que señala la literatura sobre la importancia de este factor a partir de que este permite mejorar las competencias de los empleados y estar mejor preparados para gestionar y utilizar el conocimiento en su trabajo (Mekhum, 2020). Además, de hacer un uso eficiente de la

tecnología para optimizar el trabajo con la información (Mohamed y Arun, 2023). Estos resultados son similares a los de Akhtar, Karatepe, Syed y Husnain (2022) cuando los empleados reconocen que, a nivel individual, la GC también les brinda oportunidades para mejorar sus habilidades y experiencias y como consecuencia provee la absorción, transferencia, intercambio y creación de conocimientos por parte de los empleados sobre los objetivos de la organización.

En lo referente a la tecnología e infraestructura se considera esencial en la actualidad para que la gestión del conocimiento sea efectiva en las instalaciones hoteleras. Los hallazgos encontrados en la presente investigación revelan que más del 70 % de los encuestados perciben los esfuerzos del hotel por introducir tecnologías y proveer la infraestructura necesaria para facilitar la gestión del conocimiento y brindar productos y servicios de mayor calidad a los clientes. Estos resultados son consistentes con los de Del Vecchio, Secundo y Passiante (2018), quienes evidencian que en el sector de la hospitalidad se debe contar con los recursos necesarios, incluyendo tecnología, herramientas y capacitación para que los empleados puedan gestionar y compartir el conocimiento de manera efectiva. Sin embargo, para que estas tecnologías sean más efectivas se sugiere la adopción de sistemas y nuevas herramientas que faciliten la gestión del conocimiento. De acuerdo con Larrea, Arroyave, Álzate, Uribe, Bermúdez y Guarín (2019), el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, provee nuevos métodos y programas (como *software* colaborativo, bases de datos en línea, repositorios, el empleo del *bigdata*, Inteligencia artificial, intranets, entre otros). De acuerdo con Elahi (2020) el contar con la tecnología e infraestructura permite la captura del conocimiento que se genera en los hoteles, y su empleo en la entrega de productos y servicios de mejor calidad y, por lo tanto, una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

Los procesos y procedimientos para la gestión del conocimiento en los hoteles adquieren un rol preponderante en la actualidad y así es valorado por los empleados de los hoteles del destino Holguín. La investigación revela que más de las $\frac{3}{4}$ partes de los empleados encuestados perciben de manera positiva este factor. Los hallazgos sugieren que la capacidad para utilizar eficazmente el conocimiento es un factor importante para el éxito de la GC en las instalaciones hoteleras. Sin embargo, los resultados evidencian que la adquisición, almacenamiento y transferencia de conocimientos es un desafío importante para las instalaciones hoteleras del destino. Al respecto, Cooper (2018) plantea que la utilización efectiva del conocimiento puede mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia de la organización. Por consiguiente, se hace necesario mejorar el proceso de GC de manera tal, que permita encontrar, interpretar, organizar y crear conocimiento (Abusweilem y Abualoush,

2019; Partido Comunista de Cuba, 2021 b) y brindar la preparación a los empleados para mejorar los procesos y procedimientos (García-Almeida, Bernardo-Vilamitjana, Hormiga y Valls-Pasola, 2011). De acuerdo con Li, Choon-Yin, Chai y Aik 2020; Lim y Ok, 2021), la posibilidad de utilizar eficazmente el conocimiento, adquirirlo para tomar decisiones informadas y mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, es crucial para el éxito de la organización.

En cuanto al factor comunicación y colaboración, se observa una percepción positiva por parte de los empleados en cuanto a la comunicación interna y la colaboración entre los diferentes departamentos del hotel, sin embargo, de todos los factores analizados este es el que menor puntuación recibió por parte de los empleados con una media de 3,85. Según Díaz-Pompa, Quevedo-González, Infante-Cutiño y González-Infante (2023), una buena comunicación y colaboración es fundamental para el éxito de las instalaciones hoteleras. Yang, Medina y Ponjuán (2016) revelan en su investigación que esta propicia la interacción social, y favorece el intercambio y la creación del conocimiento, principalmente dentro de las organizaciones. La investigación deja ver que los empleados requieren de que a través de los diferentes canales de comunicación y de los espacios de trabajo colaborativo se brinde mayor retroalimentación sobre los resultados del trabajo y de las aportaciones a la mejora de los procesos, productos y servicios que alcanzan a través de la gestión de conocimiento; de igual manera, se debe trabajar por fomentar la comunicación abierta y transparente que permita tener mayor conocimiento de causa de los problemas más acuciantes dentro de los hoteles de forma tal que facilite la toma de decisiones y se pueda dar respuesta oportuna a los problemas a partir de una gestión del conocimiento más efectiva. De acuerdo con Marasco, De Martino, Magnotti y Morvillo (2018) y McTiernan, Thomas y Jameson (2018), la comunicación y colaboración estimula la GC y contribuye a la toma de decisiones en función de que las instalaciones hoteleras puedan cumplir con su misión, alcanzar su visión y ser más efectivas. Sin embargo, un mal manejo de esta dentro del equipo de trabajo es un factor determinante para que la GC se realice con éxito Koskinen (2004).

El desempeño y la cultura de la organización es otro factor de éxito en la gestión del conocimiento en el sector de la hospitalidad. Los resultados de la investigación revelan que aproximadamente el 75 % de los encuestados tienen una percepción positiva respecto a este factor. Esto pone de relieve que los hoteles del destino cuentan con una cultura organizacional fuerte y positiva, enfocada a la GC. De acuerdo con Mekhum, (2020), cuando se crea una cultura organizacional robusta es esencial para que la GC sea exitosa. A partir de los criterios de los empleados se evidencia un clima favorable, con un alto grado de motivación, se promueve el compromiso y la participación activa de los empleados, se fomenta el trabajo en

colaboración y se valora el desempeño individual y colectivo. Según Akhtar, Karatepe, Syed y Husnain (2022) y García-Almeida, Bernardo-Vilamitjana, Hormiga y Valls-Pasola (2011), la cultura organizacional enfocada en la colaboración, el aprendizaje continuo y la innovación fomenta la GC, lo que a su vez tiene un efecto sobre el desempeño de las cadenas hoteleras. No obstante, quedan reservas por parte de los empleados al considerar que la GC aún no es considerada como un factor clave en la gestión estratégica de la organización y que esta debe incluirse en la estrategia y objetivos de los hoteles.

Finalmente, los resultados obtenidos en la dimensión Innovación y transformación si bien refleja una percepción positiva por parte de los empleados del hotel, es la dimensión que más diferencia encuentra entre las puntuaciones recibidas por cada una de las variables, alcanzando una media de 3,9. Esta dimensión junto a la de comunicación y colaboración son las menos valoradas por los empleados de los hoteles objeto de estudio. Los resultados indican que el hotel cuenta con fortalezas, al promover el empleo de nuevas tecnologías, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para resolver los problemas con la generación de ideas innovadoras e incentivar y reconocer la contribución de los empleados. De acuerdo con Elahi (2020), estos elementos permiten a los hoteles adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, la tecnología, las condiciones económicas, la situación política actual y del mercado, permitiendo desarrollar nuevos productos y servicios para mantenerse competitivos. Sin embargo, las reservas existentes en cuanto a fomentar la experimentación y la innovación en las diferentes áreas y procesos, el contar con procesos claros y eficaces para la evaluación y selección de ideas innovadoras, así como promover nuevas ideas y soluciones creativas son algunas de las reservas en cuanto a este factor. Esto sugiere que existen temores para introducir las soluciones a los problemas existentes en las instalaciones hoteleras, muchas veces por lo que se considera el miedo al cambio y al no contar con procedimientos claros para evaluar la pertinencia de las diferentes propuestas y su impacto en el hotel. Estos resultados están en consonancia con Mohd, Nawaz y Hameed (2022) quienes plantean que la gestión del conocimiento es fundamental para la innovación, ya que permite crear y compartir conocimientos nuevos y valiosos para la organización, sin embargo, las reservas existentes en cuanto a la introducción de nuevas ideas y soluciones afecta la mejora continua en la organización y su competitividad.

CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es importante en el sector de la hospitalidad, ya que permite a las organizaciones mantenerse actualizadas con las tendencias y demandas del mercado, mejorar

la calidad de los servicios y desarrollar nuevos productos y servicios que les permitan mantener su ventaja competitiva. Sin embargo, la implementación efectiva de la GC en el sector de la hospitalidad enfrenta varios desafíos, como la fragmentación del conocimiento y la falta de una cultura organizacional enfocada en la gestión del conocimiento. Además, aunque hay un interés en esta temática a nivel internacional, son insuficientes las investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento en el turismo y específicamente en el sector de la hospitalidad, especialmente en el contexto cubano. Por tanto, el objetivo de esta investigación es explorar los factores de éxito de la GC en los hoteles del destino Holguín a través del estudio de las percepciones de empleados y directivos de los hoteles.

Sobre la base de los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones evaluadas, se puede concluir que los empleados de los hoteles del destino Holguín perciben de manera positiva la gestión del conocimiento en su organización. En general, se observa un compromiso por parte de los hoteles en fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo, lo que se refleja en las percepciones positivas en las diferentes variables evaluadas en las dimensiones del estudio. Estos resultados pueden ser útiles para los hoteles del destino Holguín para tomar acciones que les permitan mejorar su gestión del conocimiento y, en consecuencia, mejorar su desempeño y competitividad en el mercado turístico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abusweilem, M. & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 9 (12), 2143-56. DOI: [10.5267/j.msl.2019.6.020](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.020)

Akhtar, M. W., Karatepe, O. M., Syed, F., Husnain, M. (2022). Leader knowledge hiding, feedback avoidance and hotel employee outcomes: a moderated mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34 (2), 578-600. DOI: [10.1108/IJCHM-04-2021-0545](https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2021-0545)

Batista-Matamoros, C. R., Velázquez-Zaldívar, R., Díaz-Contreras, C. A., Ronda-Pupo, G. A. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23 (4), 540-55. DOI: [10.4067/S0718-33052015000400006](https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000400006)

Benckendorff, P. (2009). Evaluating Wikis as an assessment tool for developing collaboration and knowledge management skills. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16 (1), 102-12. DOI: [10.1375/jhtm.16.1.102](https://doi.org/10.1375/jhtm.16.1.102)

- Buhalis, D., Loannis, R., Efstathios, V., Christos, A., Dimitriou, T., Labros, S. (2018). Successful and Efficient Knowledge Management in the Greek Hospitality Industry: Change the Perspective! *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 7 (1). DOI: [10.2478/ajis-2018-0019](https://doi.org/10.2478/ajis-2018-0019)
- Cooper, C. (2018). Managing tourism knowledge: a review. *Tourism Review*, 73 (4), 507-20. DOI: [10.1108/TR-06-2017-0104](https://doi.org/10.1108/TR-06-2017-0104)
- Del Vecchio, P., Secundo, G. & Passiante, G. (2018). Analyzing Big Data through the lens of customer knowledge management: Evidence from a set of regional tourism experiences. *Kybernetes*, 47 (7), 1348-62. DOI: [10.1108/K-07-2017-0273](https://doi.org/10.1108/K-07-2017-0273)
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2022). Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. *An Acad Cienc Cuba*, 12 (2), e1235. <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1235>
- Díaz-Pompa, F., Quevedo-González, A. M., Infante-Cutiño, R., González-Infante, M. A. (2023). Underlying dimensions of hotel staff's perceptions of knowledge management. *Bibliotecas. Anales de Investigación*. (manuscrito en revisión).
- Elahi, N. (2020). "Barriers and enablers to knowledge management in the Pakistani hospitality industry: An application of Fuzzy Delphi method". In: *Accelerating Knowledge Sharing, Creativity, and Innovation Through Business Tourism* (pp. 188-204). IGI Global. DOI: [10.4018/978-1-7998-3142-6.ch011](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3142-6.ch011)
- García-Almeida, D. J., Bernardo-Vilamitjana, M., Hormiga, E., Valls-Pasola, J. (2011). Cultural compatibility in internal knowledge transfers: An application to hotel chain growth. *Service Industries Journal*, 31 (10), 1645-57. DOI: [10.1080/02642069.2010.503890](https://doi.org/10.1080/02642069.2010.503890)
- Holjevac, I. A., Črnjar, K. & Hrgović, A. M. V. (2014). "Knowledge management and quality in Croatian tourism". In: *Hospitality, Travel, and Tourism: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global, 3, 1284-98. DOI: [10.4018/978-1-4666-6543-9.ch073](https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6543-9.ch073)
- Koseoglu, M. A., Bektas, C., Parnell, J.A., Carraher, S. (2010). Knowledge management, organizational communication and job satisfaction: an empirical test of a five-star hotel in Turkey. *Int. J. Leisure and Tourism Marketing*, 1 (4), 323-43.
- Koskinen, K. U. (2004). Knowledge management to improve project communication and implementation. *Project Management Journal*, 35, 13-9. DOI: [10.1177/87569728040350020](https://doi.org/10.1177/87569728040350020)
- Larrea David, L., Arroyave Torres, M. E., Álzate Álvarez, N., Uribe Piedrahita, J., Bermúdez Cardona, A., Guarín Cardona, D., et al. (2018). La gestión del conocimiento en la industria turística, propuesta de modelo para su aplicación. *HE*, (34), 29-55. <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/2048>

- Li Sa, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25 (2), 65-74. DOI: [10.1016/j.apmr.2019.07.002](https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002)
- Lim, S. E. & Ok, C. (2021). Knowledge sharing in hospitality organizations: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102940. DOI: [10.1016/j.ijhm.2021.102940](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102940)
- Marasco, A., De Martino, M., Magnotti, F., Morvillo, A. (2018). Collaborative innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (6), 2364-95. DOI: [10.1108/IJCHM-01-2018-0043](https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0043)
- McTiernan, C., Thomas, R. & Jameson, S. (2018). "Focusing on knowledge exchange: The role of trust in tourism networks". In: *The Future of Tourism: Innovation and Sustainability* (pp. 301-314). Springer International Publishing. DOI: [10.1007/978-3-319-89941-1_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89941-1_16)
- Mekhum, W. (2020). Organizational structure as a moderator between CRM practices and hotel performance in Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11 (7), 634-52. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85081750383&partnerID=40&md5=549f4f7cfd9c3735764c01fa4229d78b>
- Mohamad, S. J. A. N. S., Nor, N. S. N. M. & Fikry, A. (2022). The Effect of Knowledge Management Capabilities towards Organizational Innovation in Malaysia's Hotel: A Conceptual Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12 (12), 1040-8. DOI: [10.6007/IJARBS/v12-i12/15514](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i12/15514)
- Mohamed Atef, A. & Mahmoud Eissa, M. (2021). Role and Contribution of Knowledge Management to Development the Competitiveness in Hotel Industry. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 15 (1), 191-200. https://ijtht.journals.ekb.eg/article_245628_1cda7c3bcb2efd09a14b9c3b242473a4.pdf
- Mohamed Uvais, E. & Arun. A. (2023). The Effect of Knowledge Management Practices on Hotel Front Office Department Performance and Innovation. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 5 (3), 1060-73. DOI: [10.35629/5252-50310601073](https://doi.org/10.35629/5252-50310601073)
- Mohd Harif, M. A. A., Nawaz, M. & Hameed, W. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8 (9), e10441. DOI: [10.1016/j.heliyon.2022.e10441](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10441)
- Partido Comunista de Cuba (2021 a). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Comité Central del Partido Comunista de Cuba.

Partido Comunista de Cuba (2021 b). *Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. Comité Central del Partido Comunista de Cuba.

PCC (Partido Comunista de Cuba) (2016). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.

Ramdani, D. M. & Hadijah, H. S. (2020). The influence of Knowledge Management on organizational performance with ERP implementation as mediator. *DINASTI PUBLISHER*, 1 (4), 455-462. DOI: [10.31933/DIJMS](https://doi.org/10.31933/DIJMS)

Salinas Chávez, E., Salinas Chávez, E. & Mundet I Cerdan, Ll. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Rosa dos Ventos*, 11 (1), 23-49. DOI: [10.18226/21789061.v11i1p23](https://doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23)

Yang, Y., Medina, H. S. & Ponjuán, D. T. (2016). El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8 (2), 165-73. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200022&lng=es&tlng=es

Zaei, M. E. & Zaei, M. E. (2014). Knowledge Management in Hospitality and Tourism Industry: A KM Research Perspective. *Information and Knowledge Management*, 4 (9), 114-22. <https://iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/15659/16039>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución autoral

Rocío Lisett Pupo-Núñez: Conceptualización, metodología, validación, redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Miguel Ángel González-Infante: Conceptualización, metodología, validación, redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Félix Díaz-Pompa: Conceptualización, redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Arnoldo-Higinio Santos-Assán: Conceptualización, redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.