

Articulación de elementos facilitadores para la gestión de conocimiento en el sector hotelero en
Tunja-Boyacá

Manuel Santiago Joya Lizarazo

Lizeth Catalina Campos Contreras

Trabajo de grado para optar por el título de profesional en Administrador de Empresas

Docente

Ana Milena García Mogollón

Universidad Santo Tomás – Seccional Tunja

División de ciencias administrativas y contables

Facultad de administración de empresas

Contenido

1. Introducción	8
2. Problema de Investigación	11
2.1 Planteamiento del Problema	11
2.2 Formulación del Problema	13
2.3 Objetivos	13
2.3.1 Objetivo General	13
2.3.2 Objetivos Específicos	14
2.4 Justificación	14
2.5 Delimitación de la investigación	17
3. Marco de Referencia	18
3.1 Antecedentes de Investigación	18
3.2 Marco Teórico	22
3.2.1 Gestión del Conocimiento	22
3.2.2 Elementos Facilitadores.....	38
3.2.3 Revisión del Sector Hotelero en Tunja.....	43
3.3 Marco Conceptual.....	44
3.3.1 Gestión del Conocimiento	44
3.3.2 Elementos Facilitadores.....	45

3.4 Hipótesis de Trabajo	46
4. Aspectos Metodológicos	46
4.1 Tipo de Estudio	46
4.2 Método de Investigación	46
4.3 Diseño de la Investigación	47
4.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	47
4.4.1 Herramientas o Instrumentos	47
4.4.2 Población	47
4.4.3 Tratamiento de la Información	49
4.5 Operacionalización de las Variables	49
4.5.1 Nivel de mediciones de la variables	50
5. Resultados y Discusión	53
5.1 Resultados	54
5.1.1 Dimensión de Cultura Organizacional	54
5.1.2 Subdimensiones de la Cultura Organizacional	56
5.1.3 Dimensión de Capital Intelectual	63
5.1.4 Subdimensiones del Capital Intelectual	65
5.1.5 Dimensión de las TICs	70
5.1.6 Subdimensiones de las TICs	71

5.2 Descripción del proceso del Aprendizaje Organizacional	75
5.3 Articulación de las Estrategias Para el Fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento en el Sector Hotelero en la Ciudad de Tunja	76
5.3.1 Definición del modelo	76
5.3.2 Estrategias.....	78
5.3.3 Recomendaciones adicionales	80
6. Conclusiones	82
7. Referencias.....	84
8. Anexos	94
Anexo 1. Instrumento Aplicado	94
Anexo 2. Base de Datos	104
Anexo 3. Documentación visual de vista a Hoteles para aplicación de instrumento ..	105

Listado de Tablas

Ilustración 1	28
Ilustración 2	30
Ilustración 3	34
Ilustración 4	48
Ilustración 5	51
Ilustración 6	54
Ilustración 7	55
Ilustración 8	56
Ilustración 9	57
Ilustración 10	58
Ilustración 11	58
Ilustración 12	59
Ilustración 13	60
Ilustración 14	60
Ilustración 15	61
Ilustración 16	63
Ilustración 17	63
Ilustración 18	65
Ilustración 19	65
Ilustración 20	66
Ilustración 21	67

Ilustración 22	68
Ilustración 23	68
Ilustración 24	70
Ilustración 25	70
Ilustración 26	71
Ilustración 27	72
Ilustración 28	73
Ilustración 29	73
Ilustración 30	78

Listado de Tablas

Tabla 1	35
Tabla 2	49
Tabla 3	50
Tabla 4	52
Tabla 5	52
Tabla 6	54

1. Introducción

Para el sector de turismo, el servicio que ofrece los hoteles es fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible de los destinos turísticos, es por esto que las empresas para permanecer en el mercado deben tener una amplia capacidad de adaptación y resiliencia, frente a los cambios de un entorno global, cambiante.

El sector de hotelería, es considerado parte esencial de la cadena de valor de la actividad del turismo, dado que la infraestructura y el servicio brindan los soportes para el posicionamiento de las ciudades como destino de talla mundial. Por lo anterior, la gestión para el diseño de una oferta de servicios que brinde satisfacción a los clientes, en términos de calidad y conocimiento se convierte en los elementos con mayor importancia para el desarrollo de este sector.

La gerencia en la actualidad requiere un manejo de conocimiento, creatividad, innovación y de capacidades para el aprendizaje, así mismo, la adaptación en productos y procesos organizacionales requiere conocimientos sobre las necesidades de los consumidores, competidores, avances científicos y tecnológicos y de mercados. Es por esto que, las empresas deben identificar y analizar el conocimiento al interior, su planificación y la construcción de conocimiento que contribuya alcanzar objetivos y metas de la organización.

La gestión del conocimiento ha surgido como una herramienta para facilitar el incremento de la competitividad y sostenibilidad de escenarios y propuestas educativas en un mundo globalizado, de demandas constantes y cada vez más exigentes, muchas de las teorías y prácticas que se originan en el sector empresarial, se aplican con el propósito de contribuir a su organización para así responder a los constantes cambios que plantea la globalización. Una de estas teorías es la de “organizaciones que aprenden”.

Se puede indicar que una organización aprende cuando ha optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen in situ, a su vez promueve la formación y cualificación para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos.

Para realizar el análisis del modelo de gestión del conocimiento, se requiere identificar los elementos facilitadores que permiten desarrollar la capacidad de aprendizaje de la organización. Son estos los factores determinantes y facilitadores de los procesos de aprendizaje organizativos, al buscar transferir el conocimiento entre sus miembros, de modo que puedan ser utilizados como un recurso disponible para otros miembros en la organización, colocando al alcance de cada individuo la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo formular estrategias para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector hotelero en Tunja-Boyacá, dada la revisión bibliográfica que evidencia falencias en los elementos facilitadores que se describirán más adelante y que con su falta de integración afectan negativamente la competitividad del sector en la ciudad y la respuesta frente a sus rivales.

Para su desarrollo se planteó un análisis sobre los elementos facilitadores de la gestión del conocimiento, agrupados en tres dimensiones (Cultura Organizacional, Capital Intelectual y Tecnologías de la Información y la Comunicación), para así determinar el grado de apropiación de los conocimientos en los hoteles de Tunja.

De igual manera, para la investigación se utilizó la metodología de carácter no experimental con un tipo de estudio descriptivo y método cualitativa bajo una perspectiva deductiva. Dando como resultado que los hoteles de Tunja tienen una fuerte cultura organizacional y presente falencias dentro del capital intelectual y las TICs.

Por último, mencionar que el documento se divide en cinco capítulos los cuales son: problema de investigación, que agrupa a los objetivos, justificación y otros puntos relacionados al problema; marco de referencia, que incluye toda la revisión bibliográfica, aspectos metodológicos, que explica lo anteriormente descrito como metodología; resultados y discusión, que engloba los análisis elemento por elemento y las estrategias; y un apartado de conclusiones y recomendaciones.

2. Problema de Investigación

2.1 Planteamiento del Problema

La industria turística es un sector complejo, que se interrelaciona con varias industrias, “debido a la participación de un amplio número de proveedores y compradores que establecen relaciones de competencia y cooperación entre ellos” (Bermúdez Cifuentes & Betancourt Camacho, 2015) El servicio de hotelería es el elemento esencial dentro de la industria turística ya que cubre una de las necesidades importantes del turista: el hospedaje, así mismo, no solo se encarga de ofrecer bienes y servicios si no de generar en el usuario satisfacción (Orlandini González et al. 2019)

Por ello, resulta ser una de las industrias más relevantes a nivel mundial, moviendo para el año 2018 cerca de 1,7 billones de dólares teniendo una capacidad instalada en todo el mundo de 184.299 hoteles y 16.966.280 habitaciones según datos de STR (Smith Travel Research). (Vargas, 2018)

En Colombia, el sector turístico está regulado por el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, apoyado por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), una federación dedicada a la ayuda y representación de este sector, esta última en el año 2018 presentó un balance de la industria colombiana, mostrando su evolución en los últimos años, siendo que la industria ha crecido un 150% pasando de 2,6 millones de viajeros no residentes a 6,5 millones en 2018, de igual forma, “Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en Colombia hay 9.987 hoteles con 241.625 habitaciones, los cuales completan un total de 398.874 camas; cifra que ha crecido 35% en cinco años” (Rodríguez Flórez, 2019). Ahora bien, la situación turística en Boyacá, a pesar de ser un territorio con bastante riqueza cultural,

arquitectónica, patrimonial y natural, no se destaca como un destino preferido por el grueso de los viajeros, aparte de lo anterior, en 2019 Boyacá perdió 8,79% de aforo en la ocupación de alojamiento respecto al año anterior (Revista Dinero, 2019). No obstante, el departamento cuenta con 1.323 prestadores de servicios Turísticos con 14.283 habitaciones y unas 25.575 camas, de estos 1.263 poseen Registro Nacional de Turismo - RNT, generando empleo para más de 21.338 personas. En Boyacá el turismo representa el 3,6 por ciento del PIB (Producto Interno Bruto), siendo el segundo reglón económico, después de la agroindustria. (Periódico Boyacá 7 días, 2020). En comparación con Boyacá no se encuentran datos específicos de la ciudad de Tunja, sin embargo, la jurisdicción de la cámara de comercio de Tunja arroja datos a 2018 en donde se refleja un bajo número de habitaciones vendidas, siendo 371.607 dichas habitaciones de una oferta de 1.889.694. De igual manera hubo un flujo total de 612.018 de viajeros hospedados. (Gobernación de Boyacá, s.f.)

Tunja es una ciudad de carácter cultural y religioso lo que le da un gran potencial turístico de carácter arquitectónico e histórico, dándole el sobrenombre de ‘la ciudad de los tesoros escondidos’, además, existen 143 prestadores de servicios turísticos con Registro Nacional de Turismo – RNT, no obstante hoy por hoy existen solamente 76 prestadores de servicio de alojamiento, divididos en hoteles, hostales, alojamientos varios (aparta-estudio, aparta-hotel y otro tipo de hospedaje turístico no permanente) según la base de datos presentada por la alcaldía de Tunja. A su vez, el sector de Alojamiento y servicios de comida, representa el 7,0% de la tasa de personas ocupadas en la ciudad de Tunja, representando 5.999 trabajos entre formales e informales. No obstante, la ciudad ha tenido problemas para posicionarse entre los turistas y ser reconocida como un destino turístico de alto valor, posiblemente debido a dos

factores, la baja articulación de los actores de la cadena de valor, como lo pueden ser los habitantes, las empresas, el gobierno, los mismos turistas, etc. Además de la carencia de información establecida por los agentes reguladores para saber a ciencia cierta la situación del sector (Bermúdez Cifuentes & Betancourt Camacho, 2015). De igual forma, el bajo uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es un elemento que afecta negativamente todos los aspectos de la articulación y la prestación de un buen servicio. Fonseca Castro y Nájjar Sánchez (2017) muestra que los empresarios de este sector poseen una baja respuesta a los cambios globales, las organizaciones en su gran mayoría son microempresas de tipo familiar y unipersonal. Asimismo, se evidencia la escasa incorporación de la innovación, el conocimiento y la aplicación de estrategias organizacionales frente a la dinámica económica y de mercado, siendo el bajo uso de las TIC algo que predomina y pone en evidencia el atraso y poca explotación de los conocimientos.

2.2 Formulación del Problema

¿Qué elementos facilitadores se deben articular en el sector hotelero de la ciudad de Tunja para apropiar la gestión del conocimiento dentro de sus organizaciones?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Formular estrategias para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector hotelero en Tunja-Boyacá.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar los elementos facilitadores de la gestión del conocimiento en el sector hotelero de la ciudad de Tunja (cultura organizacional, capital intelectual y TIC).
- Describir el aprendizaje organizacional de la gestión del conocimiento en el sector hotelero de Tunja Boyacá.
- Construir las estrategias para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en del sector hotelero en Tunja.

2.4 Justificación

La gestión del conocimiento es un nuevo método de gestión empresarial, su fin es el de ser un sistema que facilite la búsqueda, codificación, sistematización y difusión del conocimiento (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006), entendiendo como conocimiento a las diversas experiencias, tanto individuales como colectivas, que se convierten en ventajas competitivas para la organización, para encarar el entorno dinámico surgido gracias a la globalización y al desarrollo de nuevas tecnologías. Está relacionado con varias áreas del campo de la gestión como marketing estratégico, reingeniería de procesos, direccionamiento de objetivos y por objetivos, calidad total, entre otras. (AlfaTec Sistemas, s.f.)

Como lo mencionan Liberona y Ruiz (2013) “En la actualidad el Conocimiento es considerado como uno de los activos más valiosos, la habilidad de aprender, adaptarse y cambiar rápidamente sigue siendo una ventaja competitiva importante y sostenible”, es por ello que la gestión del conocimiento juega un rol muy importante para la empresa moderna, ya que permite generar procesos que añaden saberes pertinentes para la misma, mejorando su capacidad de

respuesta frente a los cambios de su entorno. En un mundo competitivo en el cual se enfrentan las organizaciones se hacen necesarios los elementos facilitadores, es decir, una serie de procesos que sirven como mecanismos activadores y permitan una interacción dentro y fuera de la organización de esta manera contribuyen a la gestión del conocimiento en las organizaciones. Además, la empresa que presta atención directamente en la eficacia y competitividad tienen como punto central su capacidad de innovación y como ya se ha mencionado trae beneficios.

A pesar de lo anterior, el conocimiento es algo intangible, y muchas veces no se sistematiza, provocando que no exista una transformación y transmisión del mismo de individuo a individuo en la organización, generando costes de codificación que evitan el aprovechamiento correcto de este activo intangible.

Por otra parte, el sector de hotelería y los servicios de alojamiento no son ajenos a este fenómeno, los empleados necesitan abarcar conocimientos, capacidades y habilidades, todo ello para operar y desarrollar a cabalidad los procesos necesarios para cumplir con las expectativas del cliente y por ende del mercado. Por lo tanto, el conocimiento que poseen los prestadores de servicio, en este caso de alojamiento, permite mostrar aspectos tangibles del servicio, siendo más eficiente y brindando una mejor experiencia al cliente a través de la interactividad, así como corroboran Meza Pérez, Zaldívar Puig y Martín Fernández (2016) citando a García (2004) “la gestión integrada de los recursos que posee y que le son propios y de su capacidad de movilizar un conjunto de recursos materiales, humanos y tecnológicos de forma integrada”.

Sumado a lo anterior, en los hoteles es importante capacitar a los trabajadores, debido a que adquiriendo nuevos conocimientos podrán estar preparados para las exigencias del mercado y de los clientes; así mismo, la gestión del conocimiento es el que facilita la transmisión de información a través de diferentes herramientas con el fin de compartir el conocimiento y lograr que las empresas sean más competitivas y se adapten a los cambios del entorno; de igual manera se resalta la capacidad que tienen para comunicar y el manejo del trabajo en equipo. Por otro lado, el aprendizaje organizacional se puede entender como la manera en que la organización crean y transmiten conocimiento y se apropia de el para generar nuevas estrategias, es interesante que a través del aprendizaje organizacional las personas pueden memorizar y transformar la

información en conocimiento y de esta manera poder compartirlo, igualmente implementando las Tic pueden ser mucho más productivos y así mismo ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. (Castañeda, 2015).

Ahora bien, el sector hotelero de la ciudad de Tunja evidencia un declive en la prestación de su servicio relacionado con el bajo uso de TICs y la poca integración de los actores de la cadena de valor (habitantes de la ciudad y/o gobierno) (Bermúdez Cifuentes & Betancourt Camacho, 2015) repercutiendo en la falta de competitividad del sector, evitando que este pueda convertirse en un destino turístico predilecto para los visitantes, es por ello que la investigación está orientada a realizar un diagnóstico del sector hotelero de la ciudad de Tunja enfocado en la gestión del conocimiento, con el fin de proponer estrategias que logren que las empresas sean más competitivas y receptivas hacia los cambios que se generen en el entorno.

2.5 Delimitación de la investigación

El trabajo está enfocado en la línea de investigación de economía, empresa y región que pertenece al Grupo de Investigación de Ciencias Administrativas y Contables (GICAC), manejando el tema de la gestión del conocimiento en los hoteles de la ciudad de Tunja/ Boyacá, se inicia a finales del año 2020 y concluye en el 2021.

3. Marco de Referencia

3.1 Antecedentes de Investigación

Para la revisión de antecedentes se parte de estudios realizados en el año 2016, referentes a la gestión, en el sector hotelero, del conocimiento; así como estudios relacionados a áreas de gestión de la organización influenciadas por el mismo.

Castillo, Velandia, Hernández y Archibold (2017) en su trabajo titulado “la relación entre gestión del conocimiento e identificación de oportunidades para innovar en PYME exportadoras industriales del Departamento del Atlántico” encontraron en sus conclusiones que métricas como el aprendizaje organizacional, el capital intelectual, las herramientas de carácter tecnológico y la vigilancia estratégica son fundamentales para la competitividad de las empresas; dentro de la que destacan las herramientas tecnológicas, ya que brindan un flujo constante de información, lo que permite transmitir, almacenar y distribuir mejor el conocimiento.

Por otra parte, Marulanda, López M. y López F. (2016) identificaron la correlación de la cultura organizacional con el impacto de la gestión del conocimiento, determinando que la misma es alta, lo que indica que una fuerte cultura organizacional provee el espacio idóneo para el desarrollo de una adecuada gestión del conocimiento, por lo cual se incluye a la cultura organizacional como uno de los elementos facilitadores. El mismo Marulanda, junto a Giraldo, y Serna (2017) identificaron que el ciclo de vida del conocimiento se encuentra fuertemente relacionado con la cultura organizacional ya que la última permite “identificar, generar, retener, compartir y aplicar el conocimiento, en cada uno de los procesos y actividades cotidianas, además deben darse las condiciones adecuadas desde la comunicación, el aspecto físico de las instalaciones y las relaciones interpersonales”.

Siguiendo esta tendencia, Bermúdez Rojo, Boscán Romero, Muñoz Rojas, Vidal Durán y Archila Guio, (2017) enfocaron su estudio a la gestión del conocimiento en grupos de I+D, concluyendo principalmente que las personas son las que generan el conocimiento, sin embargo, la naturaleza del mismo y su complejidad impide el compartirlo plenamente, no obstante, las personas son capaces de darse a entender.

Asimismo, Sottosanto (2020) estableció la relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional con el talento humano, encontrando que “La gestión apropiada del conocimiento, incentiva a los recursos humanos a crecer, aprender, a tomar decisiones autónomas, desarrollar su propio *empowerment*, conocer tanto sobre sus competencias y habilidades, así como también de sus limitaciones”.

En el caso colombiano, Barrera Torres, Gutiérrez Mendoza, Mesa Hurtado y Prestan Pérez (2020) desarrollaron un proceso investigativo exploratorio acerca de la gestión de talento humano para hoteles en Bogotá, encontrando que en su mayoría los hoteles entienden y poseen conocimientos sobre la correcta gestión del talento, no obstante, no adelantan estos procesos debido principalmente a la falta de un modelo que clarifique aspectos como las aptitudes y actitudes con las que debe contar el aspirante al inicio del proceso (reclutamiento) y en el ejercicio de sus actividades.

Ahora, centrado en el caso hotelería en Boyacá, Gil León, Vargas Sierra y Gutiérrez Ayala (2020) identificaron a través de su ejercicio empírico que la mayor debilidad en el caso boyacense se encuentra en la gestión del talento humano, consideran “la necesidad de generar una mayor motivación en los trabajadores de los hoteles en cuanto al potencial de mejora que supone un comportamiento que facilite la implementación de novedades en procesos, servicios o

productos”. De la misma manera, la cadena relacional de los agentes presentes en la cadena productiva del sector es obsoleta y no provee el espacio idóneo para la generación de innovación y adopción de las mismas, “esto ligado a las dificultades en términos de asociatividad y participación en redes que propicien el aprendizaje continuo y la apropiación de nuevas tendencias en el mercado” (Gil León, Vargas Sierra, & Gutiérrez Ayala, 2020).

Continuando con la revisión, para el caso Boyacá en grandes empresas, González Millán J., González Millán O. y Rodríguez Díaz (2019) encontraron que la mayoría entiende el término “gestión del conocimiento” como el uso adecuado de la información apalancado en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para encontrar nuevas ideas de innovación.

De otra manera, Fonseca Castro y Najara Sánchez (2017) identifican el uso y apropiación de Tics en los hoteles de la ciudad de Tunja, siendo que los resultados arrojan un bajo uso de las mismas, “prevalece las TIC básicas y su principal causa es la falta de recursos económicos, interés y desconocimiento de tecnologías”.

De igual forma, Arévalo Lizarazo y Álvarez Burgos (2019) estudiaron la conectividad y visibilidad en línea de los hoteles de Tunja, comprobando su hipótesis donde menos del 50% de hoteles poseían o hacían uso de plataformas intensivas para generar visibilidad en línea, teniendo registros de la mitad con Redes sociales como Facebook, pero el 97,5% realiza publicaciones semanales a lo mucho, siendo pues un índice bajo de actividad en línea que junto a que “la investigación en turismo ha demostrado que existe una tendencia cada vez mayor entre los turistas a utilizar las redes sociales como medio para obtener información de forma previa a la toma de decisiones de compra”.

Sumado a lo anterior, el relacionamiento y difusión que ejercen las agencias de viaje a través de medios electrónicos provee una oportunidad idónea para los empresarios, no obstante, la investigación evidencia que solo el 38,67% hace uso de estos medios, además de ser un ejercicio mínimo y que no impacta significativamente el quehacer de la empresa, a pesar de lo anterior, las empresas si cuentan con un porcentaje relativamente elevado de presencia en lo que a ‘Google My Business’ contando con un 69,33%. Sintetizando lo anterior se concluye que “contar con presencia en internet no es suficiente para ser visible, pues la visibilidad requiere interacción con los clientes en pro de lograr fidelidad, recordación y recomendación”.

Ahora Bien, dejando de lado las dimensiones de los elementos facilitadores, Morales-Rubiano, Ortiz-Riaga, Duque-Orozco y Plata-Pacheco (2017) establecieron un elemento primordial en el carácter organizativo del empresario hotelero de Colombia, para su estudio realizaron entrevistas a 6 empresarios hoteleros y 9 agencias de viajes, arrojando que “Una coincidencia en los dos eslabones de la cadena del turismo estudiadas, es que las fuentes de conocimiento que tienen como origen la investigación, no presentan acogida por parte de los empresarios”, igualmente, la mayoría son empresas de carácter familiar por parte de los hoteles, mientras que las agencias tienden a ser más sociedades simplificadas además de hacer uso de bases de datos fruto de trabajos investigativos más a menudo.

Igualmente, en 2019, González Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga, establecieron que la gestión del conocimiento en empresas familiares turísticas de México, es un factor importante para la permanencia de las mismas en el negocio, ya que el entorno competitivo del sector hace necesario que los empresarios sean capaces de desarrollar estrategias para enfrentarlo, es pues aquellas actividades que promueven la gestión del conocimiento

brindan a las empresas un enfoque de competitividad exterior generando valor y por lo tanto, competitividad.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Gestión del Conocimiento

En primer lugar, para definir la gestión del conocimiento, antes hay que definir su objeto de estudio. El conocimiento es complejo, multidimensional y en algunos casos abstracto.

Arguello (2017), menciona dos ópticas que permiten abordar el concepto y que son un marco de referencia para dicha labor. En primer lugar, entender al conocimiento como la suma de experiencias, saberes, destrezas y habilidades que permiten a un individuo generar representaciones simbólicas de un universo. El mismo Arguello concluye de lo anterior que:

“expresado de esta manera el conocimiento pertenece al sujeto que lo posee de manera exclusiva, en relación a las características internas y externas de este, dependiendo además del comportamiento individual y de los estímulos ambientales que el poseedor del conocimiento reciba. Se entiende entonces que para que exista conocimiento es necesario la existencia de un sujeto de conocimiento capaz de producir representaciones del objeto y relacionarlas entre sí”.

La otra perspectiva va enfocada al sentido empresarial y organizacional, donde el conocimiento no queda en el individuo, sino que pasa a ser parte del ente abstracto entendido como organización o empresa y es ejercido por los entes sociales de dicho entorno abstracto, se determina por sus formas de comunicación, y el uso de tecnologías de la información, Arguello concluye pues que “el conocimiento es el resultado de un proceso organizacional que analiza

datos lo transforma, organiza hasta lograr generar conocimiento, ya no partiendo del sujeto de conocimiento, sino más bien como resultado de un proceso colaborativo de grupos de trabajo”.

Pasando de la observación a la revisión, Simanca, Montoya y Bernal (2016) realizan la misma en su informe con el fin de establecer la definición del término conocimiento, nombran autores como Davenport y Prusak, (1998) quienes aseveran “el conocimiento puede ser definido como una mezcla flexible de experiencias relacionadas, de valores, de información contextual y de visión experta que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción” asimismo, Nonaka y Takeuchi (1995) establecen que el conocimiento es un proceso humano, de carácter dinámico, que busca dar sustento a las creencias de los individuos en torno a la verdad.

Igualmente, la gestión del conocimiento no es ajena a su objeto de estudio y su definición puede estudiarse desde diferentes perspectivas, no obstante, los autores logran ponerse de acuerdo con el proceso que implica el concepto, Tarí y García (2013) establecen la gestión del conocimiento como “un proceso dinámico de creación, almacenamiento y transferencia, y de aplicación y uso del conocimiento, con el fin de mejorar los resultados de una organización”.

Asimismo, González Gálvez (2009) extrae de la UNE 166000:2006 lo siguiente: “es un proceso constituido por todas las actividades que permiten generar, buscar, difundir, utilizar y mantener el conocimiento, información, experiencia y pericia de una organización con la finalidad de incrementar su capital intelectual y aumentar su valor”.

De igual manera, Fugate, Stank y Mentzer, (2009), Citado por Simanca et al. (2016) lo consideran “un proceso de generación, disseminación, compartimiento e interpretación de

conocimiento”. puede concluirse de lo anterior que la gestión del conocimiento corresponde al proceso que permite la correcta transmisión, almacenaje, uso y apropiación del conocimiento.

Por otro lado Chiavenato (2004, p. 91), citado por Humberto Pereira Alfaro (2011) “En primer lugar, el término “gestión” se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” es decir que en la gestión del conocimiento se puede comprender como recurso el conocimiento en sí mismo, habría que decir también que hay unas actividades que se pueden desarrollar como gestión del conocimiento en las organizaciones las cuales son las siguientes: identificar el conocimiento que se necesita para el desarrollo de los diferentes niveles de la empresa y aun no se ha adquirido; adquirir el conocimiento que sea útil en los diferentes mercados, que sea compatible con la empresa y sirva para el futuro; desarrollar el conocimiento, es decir descubrir cómo se desarrolla el conocimiento en las personas o grupos que hacen parte de la organización con el fin de generar nuevas ideas; compartir el conocimiento, busca brindar conocimiento de calidad y que esté apropiado al contexto al cual se va aplicar y también se transmite de persona a persona; utilizar el conocimiento, ya que este añade valor y permite determinar las necesidades que tiene la empresa y por último retener el conocimiento, busca que la misma organización apropie los conocimientos y sea capaz de almacenarlo en caso de perder un trabajador especializado en dicha área.

De lo anterior, surge el concepto de aprendizaje organizacional, el cual puede definirse como la capacidad de asimilar las nuevas ideas que tiene el otro y que repercute en un aprendizaje individual, base fundamental del aprendizaje organizacional. De manera similar, Gómez Osorio y Gómez Romero (2018) citando a Argyris y Shön (1978) plantean dos teorías

acerca del aprendizaje organizacional; en la primera, el bucle sencillo, los individuos aprenden a partir de un suceso al que se le da respuesta mediante el uso de conocimiento ya adquiridos, este, no genera nuevo conocimiento; el segundo, el bucle doble, sostiene que lo que se aprende repercute en los modelos mentales, los paradigmas de la organización y las reglas de juego con las que se va a tomar decisiones.

Sumado a lo anterior, Argote (2013) establece cuatro elementos clave que permiten generar aprendizaje organizacional, estos son:

- La experiencia organizacional
- El contexto en el cual se desenvuelve
- Los procesos organizacionales de aprendizaje
- El conocimiento como producto de un proceso para solucionar problemas

Habiendo definido el concepto, el desarrollo del mismo puede también estudiarse de diferentes maneras y perspectiva, para ello Robledo Fernández (2012) en su tesis doctoral revisa 5 enfoques o perspectivas para la gestión del conocimiento.

En primer lugar; el enfoque o perspectiva administrativa, para esta ciencia la entrada del paradigma tecnológico y su avance representa un incremento de la fuerza competitiva de las organizaciones ya que el mismo les permite un mayor flujo de información que se puede transformar en ventajas competitivas, por ello el conocimiento organizacional juega un papel determinante con miras al futuro de la empresa, “Durante las últimas décadas, la importancia que ha adquirido lo que Peter Drucker (1959) denominó con anticipación el ‘trabajo del

conocimiento’, ha contribuido a incrementar el valor atribuido a éste dentro de la empresa” (Robledo Fernández, 2012).

Es por ello que esta primera perspectiva tiene al conocimiento organizacional como un recurso y factor de producción, debido a lo anterior el entendimiento de la gestión del conocimiento como tal bajo la perspectiva de la administración se ve como un recurso para generar procesos que conlleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, la perspectiva económica. Toda empresa compite en un entorno ya sea local, nacional o inclusive internacional, al entender el conocimiento como un recurso, este posee unas características que lo hacen valioso, como puede ser su escasez, determinado en un modelo de oferta y demanda. Por otra parte, su enfoque ha variado a lo largo de los años y en función de las diferentes teorías en torno a él. En un principio se entendía como algo exógeno, desarrollado en el entorno y que estaba condicionado por la tecnología adquirida, por su parte, “Dentro del marco de la teoría de costos de transacción, las nociones fundamentales se sostienen en el principio de racionalidad limitada, la capacidad de predicción y la transacción como su unidad de análisis fundamental” (Robledo Fernández, 2012).

De la misma manera, la teoría económica enfocada a la competencia tiene como eje la innovación, donde esta surge, y a su vez el conocimiento, a partir de la cadena de valor de la empresa, entonces, los costos de transacción son determinantes para la organización. Ahora bien, el conocimiento en rasgos generales es entendido como un recurso sí, pero como se mencionó anteriormente, la empresa no necesariamente es quien lo crea, este puede provenir de un asesor externo lo que constituye el entorno de oferta y demanda, al ser tan escasos los profesionales y sus conocimientos de alto valor, el mismo tiende a subir de precio.

En tercer lugar, la perspectiva estratégica, aquí surge el campo del *knowledge management* el cual determina que el conocimiento organizacional no solo es un recurso a gestionar, sino que tiene elementos estratégicos que permiten inclusive generar barreras de imitación y ventajas competitivas desde la gerencia y transmitir las a los demás entes que hacen parte de la firma, “el conocimiento es un recurso intangible, expresado generalmente a través del aprendizaje en la organización y traducido o incorporado a productos, bienes o servicios que buscan la satisfacción de una escala de necesidades humanas y sociales” (Robledo Fernández, 2012)

Asimismo, el autor menciona algo fundamental dentro de esta perspectiva y es la diferenciación de recurso y capacidad. El primero, hace referencia y sintetizando los conceptos apuntados por los autores citados por Robledo (2012) todos aquellos activos, tangibles e intangibles, que bien administrados, le proveen una ventaja a la empresa poseedora.

Por su parte, las capacidades pueden entenderse como la facultad de gestionar los recursos de la manera más adecuada, igualmente cuentan con ciertas características que, dependiendo del autor y su enfoque, las hacen indispensables para la empresa y la generación de valor; en general los autores concuerdan que las capacidades es necesario jerarquizarlas, la diferencia radica en los enfoques presentados, para Grant (1996) y Winter (2000) son rutinas análogas de la organización, lo que significa que una capacidad es una rutina en sí misma, pero que bajo un ambiente de coordinación a través del aprendizaje por repetición se solidifica el conocimiento y brinda ventaja al poseedor.

De igual forma, la mayoría de autores clasifican las capacidades en principales o estáticas y secundarias o dinámicas; donde las primeras son las capacidades funcionales de las empresas y

las segundas “son aquellas que definen las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas con el fin de responder rápidamente a los cambios del mercado” Robledo Fernández (2012, pág. 91) Citando a Teece, Pisano y Shuen (1997).

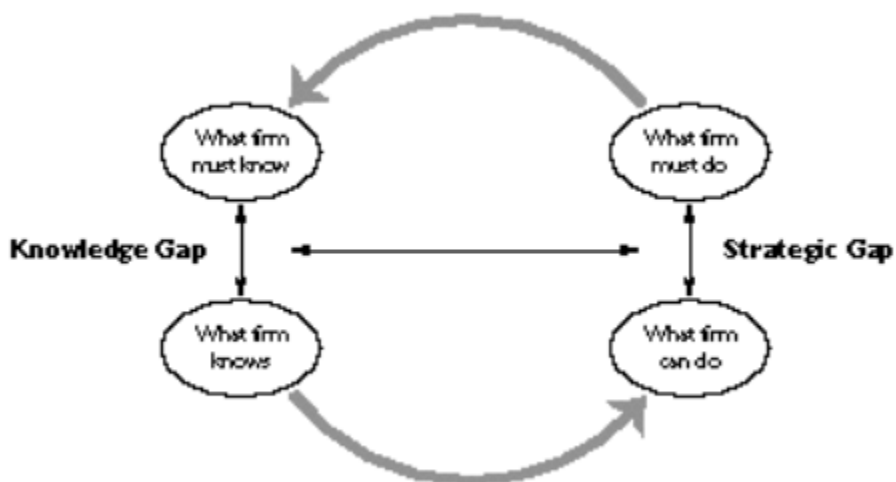
Asimismo, otras características, en este caso expuestas por Hamel (1994) establece que para que una capacidad contribuya a la creación de conocimiento organizacional, esta debe cumplir 3 consideraciones, estas son:

- deben contribuir a la creación de valor percibido por los clientes;
- deben ser únicas o de difícil imitación; y
- deben facilitar el acceso a nuevos mercados.

Ahora bien, habiendo hablado en qué es un recurso y una capacidad, el autor menciona otra característica importante para el desarrollo de conocimiento empresarial, y es la fricción existente entre las expectativas, las normas, disposiciones, contexto, etc. Por ello es necesario que la empresa se realice la pregunta ¿cuál es la estructura más adecuada para que la misma canalice sus actividades? Evidentemente, la pregunta simplificada vendría a ser ¿cómo debe organizarse la firma? Para lo anterior, el conocimiento representa una herramienta para la reducción de brechas existentes en el proceso, en la organización en sí misma, en las funciones, etc. Por ello, el autor adapta un modelo desarrollado por Zack (1999) donde este desarrolla su modelo de la siguiente manera:

Ilustración 1

Knowledge Strategy Framework, tomado de Zack (1999, Pág. 136)



Como se aprecia en la ilustración 1, Zack (1999) coloca 4 cuadrantes donde la organización se desenvuelve en términos de acción-saber, en el primero se encuentra lo que la organización DEBE saber (*what firm must know*) debajo se encuentra lo que la organización SABE (*what firm knows*) y su relación se representa por un *knowledge gap* o brecha del conocimiento, asimismo, el siguiente cuadrante es lo que la firma DEBE hacer (*what firm must do*) y debajo lo que la organización PUEDE hacer (*what firm can do*), es entonces su relación la brecha estrategia, en ingles *strategic gap*, de igual forma, si su relación no es de brecha, es de influencia, siendo así, lo que la organización conoce influye en lo que la organización puede realizar, similarmente, lo que la organización tiene que hacer influye en aquello que debe conocer. Por su parte, las relaciones de brechas es necesario atenderlas, dado que las mismas limitan el actuar de la empresa y con ello, su capacidad de respuesta hacia el entorno, los agentes que lo componen, entre otros.

Por otra parte, Robledo (2012) desarrolla una adaptación al modelo de Zack (1999) donde el conocimiento empresarial desarrollado por la gestión del mismo apoya los procesos antes descritos por Zack:

Ilustración 2

Alineación entre la estrategia y el conocimiento en la organización, tomado de Robledo (2012)



Fuente: Adaptación de Zack (1999, 14)

“En consecuencia, de acuerdo a esta perspectiva, al buscar la creación de una base competitiva en entornos turbulentos, la empresa necesita adoptar una estrategia que incluya la creación de conocimiento organizacional. El vínculo entre conocimiento y posición competitiva se desarrolla en un contexto dinámico y complejo (Zack, 1999). Este contexto incluye los niveles individual, grupal y organizacional. Dentro de este contexto, los aspectos cognitivos y sociales no se pueden ignorar”. (Robledo Fernández, 2012, págs. 93-94)

En cuarto lugar, aparece la perspectiva del aprendizaje organizacional, dentro de esta se entiende a la organización como un ente capaz de tomar decisiones “por sí misma”, es decir, se le da un carácter antropomórfico que le otorga capacidades propias del ser humano, la firma puede entonces almacenar conocimiento, aprender de sus experiencias y utilizar ese *stock* para su propio beneficio, metafóricamente hablando.

Esta perspectiva, a pesar de contar con varias corrientes de pensamiento que han generado debate y no han permitido establecer un cuerpo teórico como tal (ampliamente aceptado), han devenido en dos grandes consecuencias, la primera, la antropomorfización de la firma como se mencionó anteriormente, y la segunda es entender al aprendizaje como algo relativo al cambio y a los procesos de información, siendo así, el entorno cibernético y el ambiente externo a la organización permiten entender al cambio como el generador de nuevos conocimientos que han de ser aprendidos por la organización.

Este segundo punto redundante en el desarrollo del conocimiento como un constructo sociocultural, donde las perspectivas, la identidad, las costumbres, los comportamientos, las interacciones y relaciones que existan entre los diferentes actores que pertenezcan, en este caso, a la organización. De todo esto, surge el término “cognición social” que indica el relacionamiento entre el individuo con su entorno y como este mismo lo interpreta a través de la participación activa o pasiva en el mismo. “La cognición social es precisamente social porque incorpora lo interpersonal y lo reflexivo como características de la cognición. Y es cognitiva porque incluye niveles de interacción” (Higgins, 2000) parafraseado por (Robledo Fernández, 2012, pág. 98).

Otros autores suponen la cognición social como aquello que determina el *cómo* un individuo interpreta sus propias representaciones de la realidad y como se desenvuelve en el

entorno, como van construyendo su entorno a sus necesidades particulares (Weiner, Graham, Taylor, & Meyer, 1983).

También, puede entenderse como “los procesos sociales comprometidos en la adquisición, almacenaje, transmisión, manipulación y uso de la información con el propósito de crear niveles de grupo para la producción intelectual” (Larson & Christensen, 1993).

Se observa que, en común, los autores entienden a la cognición social como un elemento que permea el aprendizaje en general, y por ello el conocimiento organizacional, siendo que, bajo este enfoque, el aprendizaje organizacional se entiende como un cambio de estado de conocimiento, por añadidura de uno nuevo o nuevos, “el foco se orienta a la búsqueda y la adquisición de conocimiento, a partir de las cuales, el entendimiento, la interpretación o el sentido de las tareas, son dependientes de la actividad mental de los individuos” (Robledo Fernández, 2012, pág. 99). De igual forma, la capacidad de la empresa para aprender se entiende como “un stock de conocimiento, almacenado en los grupos e individuos que hacen parte de la misma, dicho stock es explorado y explotado en función de las necesidades del entorno.

Por último, la perspectiva de los sistemas complejos, que, a diferencia de los enfoques tradicionales, busca estudiar a las empresas en su ambiente natural, entendiendo su forma de crear conocimiento en entornos turbulentos es la clave para entender la gestión en si misma; establece además la organización puede conocer aquello que sus empleados conocen. En otras palabras, “La perspectiva de la complejidad aborda principalmente el estudio del contenedor del conocimiento más que el contenido mismo de éste” (Robledo Fernández, 2012, pág. 104), bajo este precepto, existen 3 premisas:

- El conocimiento solo se manifiesta a través de la persona, porque esta lo desea, sin imposición ni fuerza externa que la cohíban.
- La persona puede conocer más de lo que puede colocar en palabras y puede hablar más de lo que puede escribirlas.
- El conocimiento lo adquiere la persona de acuerdo a lo que necesita conocer, indicando que el conocimiento es contextual e individual, y que es necesario conocer dicho contexto para entenderlo y darlo a conocer.

Es por lo anterior que la perspectiva resulta compleja, dado que existe una gran diversidad de contextos que pueden ser multidimensionales, por poner un ejemplo, Snowden (2002) habla de la abstracción del lenguaje y cómo influye en el potencial de transferencia de conocimiento, colocando tres perspectivas o contextos; el primero, la abstracción dada entre colegas, donde puede que existan varios años de experiencias vividas entre ambos, construyendo confianza y un cumulo de conocimientos claro, con poca abstracción; el segundo, cuando el colega no es conocido, siendo que se crea un contexto más formal y con comunicación más rígida; por último, cuando el experto requiere codificar su conocimiento, en este se requiere para que el conocimiento se transmita que la persona lo exprese explícitamente, como una necesidad del mismo o una enseñanza. En cada una de las situaciones se evidencian condiciones que determinaran el flujo de comunicación y por lo tanto la transmisión de conocimiento entre cada actor, esto se puede entender como un costo de codificación. A lo anterior se suma lo postulado por la complejidad adaptativa, que sostiene que cada individuo es moldeado y adquiere conocimientos por la cultura que lo permea, luego la cultura funge como una dimensión importante para la gestión del conocimiento. Al respecto, Snowden (2002) postula el modelo

CYNEFIN, cuyo objetivo es determinar el nivel de complejidad existente mediante la validación a través del contexto, cuenta con cinco dominios que se muestran en la siguiente ilustración.

Ilustración 3

Modelo CYNEFIN en función del contexto, Robledo Fernández (2012)



Fuente: Snowden (2002).

Para este caso particular, el modelo se encuentra sobre dos ejes, el de la abstracción y el del nivel de aprendizaje (se encuentra enseñado o aprendido), formando así 4 dominios; primero, burocracia estructurada, aquí los individuos ya se encuentran “enseñados” además de contar con baja abstracción, aquí se encuentran los manuales, políticas, procedimientos y controles de la empresa, elementos básicos que el individuo aprende al ingresar a la organización; segundo, la lógica profesional, que cuenta con alta abstracción y se encuentra en el sector de enseñado, aquí las personas cuentan con su propio diccionario de términos, o lo que es lo mismo, una

terminología que para alguien que no es profesional, resulta en algo completamente desconocido, de este dominio hacen parte todos aquellos saberes adquiridos a través del proceso de profesionalización del individuo; tercero, independencia informal, este es el territorio común de todos los saberes, expresiones, valores y creencias que comparten los agentes que hacen parte de la organización, aquí todos comprenden el comportamiento individual y colectivo de cada uno, en este dominio se forjan las redes de interacción social, solidificando así parte de la cultura organizacional; por último, el dominio de la innovación desconocida, el cual presenta una baja abstracción y parte de un nivel de aprendizaje similar, en este dominio se forman las uniones temporales y se conforman los espacios para el desarrollo de un pensamiento disruptivo, generalmente las situaciones que se presentan en este dominio son inusuales y nuevas para los individuos, independientemente de su experiencia y experticia, siendo así, cada miembro aporta su conocimiento individual en pro de un resultado experimental y que nace de la creatividad y la astucia.

Habiendo ahondado en las perspectivas en torno a la gestión del conocimiento, es menester hablar de los productos obtenidos de los análisis subsecuentes a través de las perspectivas analizadas, para ello, en la tabla 1 se realiza un resumen los modelos de gestión del conocimiento revisados por Sánchez Díaz (2005), de los cuales se describen sus características y sus etapas, de forma cronológica:

Tabla 1

Modelos de Gestión del conocimiento, elaboración propia. Extraído de (Sánchez Díaz, 2005)

Modelo	Descripción	Etapas
Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Está basado en dos tipos de conocimiento que son: Tácito: físicamente no es palpable,	- Tácito a tácito (proceso de socialización) -Tácito a explícito (proceso

Modelo	Descripción	Etapas
	se da a través de la experiencia, creencias, valores, etc., ni la persona sabe que posee ese conocimiento. Explícito: La persona sabe qué conocimiento posee y es de fácil expresión y transmisión.	de exteriorización) -Explícito a explícito (proceso de combinación) -Explícito a tácito (proceso de interiorización)
Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1996). 7	Integra el ámbito financiero y no financiero es decir nos muestra los indicadores del presente y del futuro y busca también relacionarlos con la visión y estrategias de la empresa.	-Perspectiva financiera -Perspectiva del cliente -Perspectiva de procesos internos de negocio -Perspectiva del aprendizaje y crecimiento
Technology Broker (Annie Brooking, 1996). 8	El modelo consiste en analizar unos elementos cualitativos que permitan desarrollar una metodología para estudiar la relación con el capital intelectual.	-Activos de mercado -Activo humanos -Activo propiedad intelectual -Activos de infraestructura
Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge, 1996). 9	Identifica la relación que existe entre el capital intelectual, aprendizaje organizacional y capital de conocimiento.	-Capital financiero -Capital clientes -Capital estructural -Capital humano
Universidad de West Notario (Bontis, 1996). 4	Busca relacionar causa-efecto de los elementos que tiene el capital intelectual y el efecto en los resultados empresariales.	-Capital humano -Capital estructural -Capital relacional
Skandia Navigator (Leif and Malone, 1997). 10	Se genera un equilibrio entre pasado, presente y futuro enfocados en los elementos nombrados.	-Enfoque financiero -Enfoque cliente -Enfoque procesos -Enfoque humano -Enfoque de renovación y desarrollo
Activos intangibles (Sveiby, 1997). 11	Este modelo se enfoca en la parte interna (información a los directivos, trabajadores) y externa (información a los clientes, proveedores, accionistas etc.) de la organización.	-Competencias de las personas -Estructura interna -Estructura externa (y si miden con los siguientes indicadores: crecimiento e innovación, de eficiencia y de estabilidad.
Dow Chemical (Dow, 1998). 12	El modelo conecta las diferentes formas de capital para agregar valor a la empresa.	-Capital humano +Capital organizacional -Capital de clientes

Modelo	Descripción	Etapas
Intelect (Euroforum, 1998). 13	Está basado en brindar información para toma de decisiones y facilita la misma a terceros para dar a conocer el valor de la empresa., siendo un modelo flexible que permite medir los resultados y procesos.	-Capital humano -Capital estructural -Capital relacional
Dirección estratégica por competencia: el capital intangible (Bueno, 1998). 14	Permitirá crear nuevos conocimientos y de esta manera logrará que la empresa sea más competitiva.	-Capitales -Competencias
Modelo Nova (Nova Care, 1999). 16	Objetivo: gestionar y medir el capital intelectual en cualquier empresa sin importar su tamaño.	-Capital humano -Capital organizativo -Capital social -Capital de innovación y de aprendizaje
Modelo de Andersen (1999). 17	Se enfoca en la necesidad que tienen los trabajadores para hacer explícito y compartir el conocimiento, creando infraestructuras basada en: identificar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar, y distribuir el conocimiento.	-Creación de procesos -Cultura -Tecnología -Infraestructura
Modelo de Knowledge Management Assessment Tool (Arthur Andersen y APQC, 1999). 18	Transmitir la información más valiosa de la empresa, de manera individual lo que se sabe hacerlo explícito y compartirlo.	-Conocimiento personal -Conocimiento organizacional
Modelo EFQM de excelencia	Permite que la organización establezca su propio sistema de gestión de calidad, para medir en qué punto se encuentran hacia la excelencia y realizar las mejoras correspondientes.	-Liderazgo -Personas -Política y estrategia -Alianzas y recursos -Procesos -Resultados: personas, clientes y sociedad. -Resultados de los procesos clave
Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS Viedma, 2001). 19	Esta herramienta permite que las organizaciones apliquen el benchmarking de sus principales competidores enfocado en la actividad que desarrolla empresa y consigo traerá beneficios de capital	-Innovación -Desarrollo - Necesidades -Empresa x -Empresa y

Modelo	Descripción	Etapas
	intelectual.	
Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System.	Las empresas pueden hacer uso del capital intelectual de otras organizaciones (clústeres) que se encuentren en su ambiente geográfico, de esta manera permite que haya compartimiento del conocimiento y así mismo se complementen las actividades que cada una realiza.	-Tipo de Negocio -Clúster (empresa) -Clúster (competidor) -Evaluación de los Clúster

3.2.2 Elementos Facilitadores

Ahora bien, la articulación del conocimiento debe darse en un medio idóneo, cuyas características le permitan a la empresa aprovechar la ventaja competitiva del conocimiento, para ello existe una serie de elementos facilitadores que permiten dicha articulación, Robledo Fernández (2012) en su tesis doctoral establece primero la definición clásica de los mismos, primero, Von Krogh, Nonaka y Aben (2001) definen a los mismos como “el conjunto general de actividades de una organización que influyen positivamente en la creación de conocimiento” de igual forma Armbrecht Jr., et al. (2001) entienden estos elementos facilitadores como “una serie de herramientas que se pueden utilizar para impulsar un determinado proceso permitiendo a las organizaciones alcanzar sus objetivos”. no obstante, como el autor mismo aclara, estos pueden ir más allá de actividades y herramientas, lo que conlleva a que los facilitadores no sean una tarea concreta, más bien y como define a continuación el autor Robledo Fernández (2012, pág. 44):

“Un facilitador se define como un puente o mecanismo, a partir del cual se desarrollan por lo menos dos consideraciones que dan potencia a la creación de conocimiento organizacional estos son: (1) el efecto ‘lever o palanca’ que actúa para que ‘algo pueda suceder’; y (2) el efecto

‘seed o germen’ que hace que ‘algo tome vida’ y se desarrolle. En este caso, este “algo” se refiere a la creación de conocimiento organizacional”.

Es por esto que se toma como base lo expuesto por Simanca, Montoya y Bernal (2016) entendiendo los elementos facilitadores como procesos de la organización que permiten a través de la comunicación el desarrollo del conocimiento, no obstante, se incluye el valor intangible del capital intelectual dentro de los elementos facilitadores, para los autores los elementos facilitadores se agrupan en: “la cultura organizacional, el liderazgo, aprendizaje organizacional, las actitudes, la estructura organizativa, estrategias y las Tic”, no obstante, la incidencia gracias al entorno dinámico y cambiante del sector hotelero, del capital intelectual resulta un activo imprescindible para las organizaciones, y se integra a los elementos facilitadores.

3.2.2.1 Cultura Organizacional

Varios autores han hablado acerca de la cultura organizacional, pero en términos generales concuerdan en que esta se nutre y parte de los valores, creencias, comportamientos, practicas, principios, normas y reglas que los individuos de una empresa comparten; tiene la facultad de influir en la toma de decisiones y es la que va a regir al entorno fisiológico y sociológico de la organización, además como lo establece Valencia Rodríguez (2009) citando a Kaplan y Norton (2004) “La cultura debe estimular la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el proceso, así como el hecho de compartir esas ideas con otros grupos de la empresa”. La cultura, es pues, un elemento importante para la gestión del conocimiento, permitiendo la transformación de conocimiento tácito en elementos comunes para cada individuo, establecer el ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo? entre otros elementos para el desarrollo de las actividades organizacionales (Marulanda, López, & Cruz, 2018). De igual forma, no solo la

cultura permea la toma de decisiones y la gestión de la empresa, también la gestión organizacional es capaz de modificar la cultura a su favor en pro de cumplir con los objetivos empresariales, siendo así, la integración de la cultura organizacional con la gestión del conocimiento representa un elemento de vital importancia para la gerencia, ya que como lo establece Koc (2007):

“La cultura puede ser transformada con las prácticas de gestión específicas que tienen relación con la dirección estratégica, la selección de personal, las recompensas, el reconocimiento, el apoyo a la generación de ideas y el trabajo en equipo para fomentar el comportamiento innovador y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, entre otros. Cada organización tiene sus propias políticas, prácticas y cultura” (Marulanda, López, & López, La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia, 2016)

Gracias a lo anterior, la formación tiene un papel fundamental en la apropiación de la cultura organizacional, su objetivo primario es capacitar, preparar y generar competencias en el individuo, los grupos de empleados y el personal en general. Con ello, mejorar significativamente los procesos organizacionales y el desempeño de los colaboradores en sus funciones. Es por ello que el dedicar tiempo para la capacitación del recurso humano y en particular que este adquiera la cultura organizacional ha de ser un objetivo estratégico fundamental. (Valencia Rodríguez, 2009)

3.2.2.2 Capital Intelectual

Según Wolters Kluwer (s.f.) “El capital intelectual puede definirse como el conjunto de activos intangibles de una organización que, aunque no están reflejados en su totalidad en los

estados contables tradicionales, generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro”.

Asimismo, se caracteriza por su diversificación socio-empresarial, generan cambios y procesos que permiten que se valore la información y una de ellas, el conocimiento, que logra ser un elemento diferenciador en una organización, en base a ello se generan modelos de gestión que buscan destacar el conocimiento y así mismo estructurarlo, potenciarlo y darle un valor que conlleva a que las organizaciones constantemente están aprendiendo nuevos conocimientos, compartiéndolos y reconociendo la importancia del mismo en la empresa.

Por otro lado, Sánchez Díaz (2005) establece el concepto como “la suma del capital humano, estructural y relacional. Son todos aquellos elementos y fuerzas, no tangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos, que, dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles” es decir que es el valor que se le da al conocimiento que tienen las personas u organizaciones que no necesariamente son físicos pero que si traen beneficios monetarios. Asimismo, Gómez, Londoño y Mora (2020) dividen el capital intelectual en cuatro grupos de intangibles:

“Los activos del mercado, que derivan de los activos de una organización. Constituyen el potencial procedente de los bienes intangibles y guardan relación con el mercado como las marcas, la fidelidad, las patentes y la clientela.

Los activos de propiedad intelectual, que son el mecanismo legal para la protección de los activos corporativos, entre los que se incluyen, el know-how, los secretos de fabricación, el copyright y las patentes (Vega Falcón, 2017).

Los activos centrados en el individuo, que comprenden las capacidades cognitivas, la capacidad creativa, las habilidades de liderazgo, las capacidades empresariales y de gestión.

Los activos de infraestructura, que son aquellos que se centran en la búsqueda de nuevas tecnologías, metodologías y procesos, que hacen posible el funcionamiento de la organización (Pérez Hasbun, Pelayo, & Añez, 2016)”.

3.2.2.3 Tecnologías de la Información y la Comunicación

Para empezar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), pueden ser definidas como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, que tienen la capacidad manipular información con la cual la organización puede crecer y soportar su desarrollo (Thompson & Strickland, 2004). Siendo lo anterior, el punto de partida para considerar las TIC como un elemento fundamental en la transmisión del conocimiento organizacional. Las TIC tienen la capacidad de automatizar procesos, realizar cálculos complejos y mejorar el rendimiento del trabajador, brindando en un espectro mayor algo de vital importancia para las organizaciones modernas, competitividad, como lo establecen Laudon y Laudon (2016):

La nueva tecnología puede incluso cambiar el flujo de la información, con lo cual es posible que muchas más personas tengan acceso a la información y la compartan para reemplazar los pasos secuenciales con tareas que se pueden realizar en forma simultánea, y eliminar los retrasos en la toma de decisiones.

De igual forma, Mujica (2000) considera que este salto tecnológico propicia que las sociedades mercantiles cambien su enfoque para el acceso a un mejor y más amplio conocimiento, dotando de flexibilidad, interactividad, independiencia, comunicación y desarrollo más sofisticado, y por ello, más competitivo. No obstante, la tecnología por si sola no es lo que genera beneficio, la buena gestión de las tecnologías es lo que permite sacar rédito de ellas, más

allá de factores técnicos y de infraestructura. Por ello, es necesario la correcta incorporación de la tecnología al que hacer de la compañía, la tecnología que queda asilada o rezagada no interviene en los procesos productivos de la organización, y con esto, se convierte en una carga para la empresa en vez de una solución. “Para extraer de las TIC todo su potencial, su implantación y desarrollo, éstas han de contemplarse en el contexto de una estrategia tecnológica sostenible en el tiempo” (Montiel, 2008).

3.2.3 Revisión del Sector Hotelero en Tunja

Boyacá cuenta con varias, sino muchas, maravillas naturales y arquitectónicas, posee además una gran riqueza de carácter cultural dado que fue el punto central y más álgido de la historia colombiana en la época hispánica y de la independencia, en el territorio se gestó esta última con las batallas del pantano de Vargas y el puente de Boyacá, símbolos de altísima importancia histórica. De la misma forma, la ciudad capital, Tunja, no es ajena a lo sucedido en el departamento que preside, contando con un alto patrimonio arquitectónico tanto colonial como republicano, también, es la ciudad que abre las puertas al departamento para aquellos turistas que deseen explorar sus maravillas, siendo el puente entre dichos sitios y Bogotá, capital del país.

No obstante, Tunja no aparece como un destino predilecto entre los turistas. Esto puede entenderse gracias a los datos arrojados por la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo (ANATO) que en su informe ‘Encuesta Tendencias de Viajes 2021 en Colombia’ muestra que Boyacá, en su totalidad, aparece en el sexto lugar de intención de viaje, superado por el atlántico, Antioquia, Magdalena, San Andrés y Bolívar, asimismo, el turismo deseado por los encuestados muestra que ‘turismo de sol y playa’ es lo más deseado con un 36%, seguido de

‘ecoturismo-naturaleza’ con 23% y con un 18% la categoría ‘recorrer ciudades’; ya después se encuentra el turismo ‘cultural’ con un 12%.

A lo anterior se suma, en el caso particular de Tunja, la poca articulación entre los agentes del sector, incluyendo a los prestadores, proveedores, clientes, gobierno, etc. Igualmente, los agentes prestadores de servicio desarrollan sus actividades de manera desordenada e ineficiente, entre otros factores se encuentra “la poca investigación de mercado para potencializar productos y destinos turísticos, la debilidad en estudios que permitan tomar decisiones estratégicas, la inexistencia de un sistema de gestión turística, el limitado uso de las TIC y la informalidad” (Bermúdez Cifuentes & Betancourt Camacho, 2015).

A consecuencia de ello, el sector hotelero de Tunja, uno de los agentes más importantes de la cadena turística, queda relegado a ser un agente de paso, donde los huéspedes llegan a pasar la noche y no a tener una experiencia dentro de la ciudad y sus alrededores.

3.3 Marco Conceptual

3.3.1 Gestión del Conocimiento

Son varios los conceptos encontrados acerca de la gestión del conocimiento que hacen parte de la revisión bibliográfica de este proyecto; no obstante, para este último, el termino alude a la organización sistemática del proceso que conlleva, entre otras cosas, la búsqueda, identificación, obtención, almacenamiento, transferencia, difusión, distribución y generación del conocimiento. Es así que las etapas anteriormente descritas se integraran para el desarrollo de las estrategias producto de la investigación.

3.3.2 Elementos Facilitadores

Como lo establece Robledo Fernández (2012) definir los elementos facilitadores para la gestión del conocimiento resulta ser una tarea compleja ya que “En la organización se mueven y existen estructuras explícitas e implícitas del conocimiento depositado ontológicamente en los individuos y los grupos que éstos constituyen” no obstante, y como menciona el mismo autor, un elemento facilitador es aquel que tiene dos propiedades; proporciona la posibilidad de surja (*lever*) y de que se desarrolle (*Seed*), por ello, un elemento facilitador puede definirse como la serie de procesos que fungen como mecanismos activadores, permitiendo que el conocimiento surja a partir de su interacción dentro y fuera de la organización.

3.3.2.1 Cultura Organizacional

Desde un sentido general, la cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores, creencias, supuestos y conductas adoptadas por los integrantes de una organización; asimismo y mirando un poco más a fondo, la cultura organizacional es un proceso institucional, que va a regir el orden y que hacer de sus internos y va a moldear la actitud, respuesta a cambios y comportamiento general de la institución, “representa la fuente de valores y creencias que influyen en el comportamiento y se compone de manifestaciones, hipótesis y los valores compartidos desde el entendimiento de los patrones y el orden de la conducta dentro de las empresas” (Marulanda, Giraldo, & Serna, 2017).

3.3.2.2 Capital Intelectual

Representa todos los activos intangibles de la organización, aquellas cosas inmateriales que son funcionales para la organización para generar valor a sus productos o servicios, estos

pueden extenderse desde los reconocidos legalmente como lo son los derechos de autor y las patentes y elementos distintivos como marca, colores, etc. pasando por el llamado '*know-how*' y '*goodwill*' y las capacidades innatas o desarrolladas de los miembros de la organización, como el liderazgo, hasta los métodos, procesos y normas internas.

3.3.2.3 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Son todas aquellas herramientas, maquinas, dispositivos y componentes que, con su uso adecuado, permiten el almacenamiento, procesamiento y transmisión de la información en un entorno digital, permitiendo así una mayor eficiencia y brindando una ventaja a quien lo posea y haga un adecuado uso de las mismas.

3.4 Hipótesis de Trabajo

Escasa articulación de los elementos facilitadores como el capital intelectual, las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el sector hotelero de la ciudad de Tunja.

4. Aspectos Metodológicos

4.1 Tipo de Estudio

El estudio que se utilizó es descriptivo ya que permite identificar y analizar la manera en que se comporta un fenómeno y sus características.

4.2 Método de Investigación

Se realizó una investigación de tipo cualitativo; Según Los autores Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. en este caso, se

enfocó en los hoteles de la ciudad de Tunja, ya que permite revisar el contexto de su pasado y las situaciones actuales en las que se encuentran. Así mismo, es una investigación que se enmarcó bajo el método Deductivo, el cual parte con el análisis de postulados y teorías para aplicarlo a soluciones de hechos particulares. (Simanca, Montoya, & Bernal, 2016)

4.3 Diseño de la Investigación

En el caso objeto de estudio, el diseño de la investigación se catalogó de campo no experimental; de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen un estudio no experimental cuando no se da una manipulación deliberada de las variables y sólo se observan y analizan los fenómenos en su ambiente natural.

4.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Primarias: Información brindada por parte de las personas que pertenecen al sector servicio de hotelería a través de los instrumentos de recolección de información.

Secundarias: Material teórico como investigaciones relacionadas, libros, artículos científicos, entre otros.

4.4.1 Herramientas o Instrumentos

Encuestas descriptivas mixtas. (Instrumento)

4.4.2 Población

La población objeto de estudio la conforma el sector hotelero de la Ciudad de Tunja. Para identificar las categorías y para establecer el número real se contó con el apoyo de la Alcaldía de Tunja quien facilitó la base de datos actualizado por el Registró Nacional de Turismo (RNT). En

total se identificaron 76 establecimientos de los cuales se clasifican en tres (3) categorías:

Hoteles, Hostales y Alojamientos varios.

Tipo de población: Finita

Tamaño de la muestra: Se utiliza la fórmula estadística para calcular la muestra de una población finita.

Ilustración 4

Fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + Ne^2}$$

Nota: extraído de <https://slideplayer.es/amp/5805837>

Donde:

Z: Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

e: Error máximo aceptado

p: Probabilidad de que el evento ocurra

q: Probabilidad de que el evento no ocurra

N: Tamaño de la población

La recolección de datos se realizó mediante un muestreo estratificado en las categorías anteriormente descritas, correspondiendo a lo establecido en la tabla 2 Con un nivel de confianza

del 90% y un nivel de error de 10%, obteniendo un total de 37 establecimientos, de las cuales se encuestan a propietarios o administradores y empleados.

Tabla 2

Total, Encuestas y desglose. Elaboración Propia

Categoría	Fa	Fr	Encuestas
Hotel	60	79%	29
Hostal	8	11%	4
Alojamientos Varios	8	11%	4
Total	76	100%	37

4.4.3 Tratamiento de la Información

El análisis de datos se desarrolló a través de tablas de contingencia y agrupación de datos en el software estadístico SPSS.

4.5 Operacionalización de las Variables

A partir de la revisión bibliográfica de la Gestión del Conocimiento y los Elementos Facilitadores, así como la revisión propuesta por (Simanca, Montoya, & Bernal, 2016) se obtiene la tabla 3 con sus correspondientes dimensiones y subdimensiones.

Tabla 3*Sistematización de la Dimensión y Sub-Dimensión. Elaboración Propia*

Variable independiente			
Variable		Dimensión	Sub-Dimensión
Gestión del Conocimiento	Elementos Facilitadores de la Gestión del Conocimiento	Cultura Organizacional	Innovación Clima laboral Liderazgo
			Plataforma Estratégica
		Capital Intelectual	Capital Relacional Capital Humano
			Capital Estructural
		TIC	Comunicaciones y Medios Sociales Inversión

4.5.1 Nivel de mediciones de las variables

Basados en Londoño Galeano y García Ospina (2015) en las tablas 4 y 5 se establecieron los niveles de medición para cada uno de las preguntas agrupadas, en donde se determinaron los rangos de valores considerados mínimo, bajo, aceptable y bueno.

En las tablas 4 y 5 se presenta el porcentaje y la puntuación de las preguntas agrupadas, siendo que cada puntuación varía según la cantidad de preguntas, pero los porcentajes se mantienen estableciendo los intervalos de calificación.

En total fueron 45 preguntas que correspondían a las diferentes dimensiones (tabla 4) y subdimensiones (tabla 5) fueron formulados en una escala Likert de 5 niveles, con la siguiente valoración 1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

El resultado por dimensión y subdimensión se determinó a través de la sumatoria de las calificaciones obtenidas por pregunta, por ejemplo, para la subdimensión de clima laboral se contó con 8 preguntas de escala Likert lo que indica que hay una máxima puntuación de 40.

Ilustración 5

Ejemplo de la subdimensión Clima Laboral. Elaboración propia

Clima Laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Resultados
La cultura y el clima organizacional de la empresa es positivo		X				2
El trabajo en equipo es típico para nosotros	X					1
Nuestro personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional			X			3
En la empresa se fomenta la seguridad del empleo y la existencia de poca incertidumbre					X	5
El ambiente de trabajo se basa en la confianza, respeto, colaboración y profesionalismo				X		4
La organización promueve el buen ambiente de trabajo físico y psicosocial			X			3
La empresa establece mecanismos de comunicación		X				2
Se cuenta con algún sistema informático para la comunicación interna				X		4
Resutado de la subdimensión de Clima Laboral						24

Nota: En el ejemplo de la ilustración se toman todas las calificaciones dando una puntuación de 24 sobre 40 puntos posibles.

Se establecieron las escalas de valoración para cada una de las dimensiones y subdimensiones, acorde con lo mostrado en las tablas 4 y 5 donde se determinaron los rangos de puntuación los cuales son:

- Mínimo: Corresponde a la puntuación más baja posible, siendo que cada pregunta obtenga una puntuación de 1 correspondiendo al 20%.
- Bajo: Corresponde a las puntuaciones que se encuentre entre el 20% y el 60%.

- Aceptable: Corresponde a las puntuaciones que se encuentre entre el 60% y el 80%.
- Bueno: Corresponde a las puntuaciones que se encuentre entre el 80% y el 100%.

Tabla 4*Valoración de las preguntas por dimensión*

Categoría				
	Mínimo	Bajo	Aceptable	Bueno
Cultura Organizacional	20(20%)		60(60%)	80(80%) 100(100%)
Capital intelectual	18(20%)		54(60%)	72(80%) 90(100%)
TIC	7(20%)		21(60%)	28(80%) 35(100%)

Tabla 5*Valoración de las preguntas por Subdimensión*

Categoría				
	Mínimo	Bajo	Aceptable	Bueno
Clima laboral	8(20%)		24(60%)	32(80%) 40(100%)
Innovación	5(20%)		15(60%)	20(80%) 25(100%)
Plataforma Estratégica	3(20%)		9(60%)	12(80%) 15(100%)
Liderazgo	4(20%)		12(60%)	16(80%) 20(100%)
Capital Relacional	5(20%)		15(60%)	20(80%) 25(100%)
Capital Humano	8(20%)		24(60%)	32(80%) 40(100%)
Capital Estructural	5(20%)		15(60%)	20(80%) 25(100%)
Comunicación y Medios	4(20%)		12(60%)	16(80%) 20(100%)
Inversión TI	3(20%)		9(60%)	12(80%) 15(100%)

- Como se puede observar en la ilustración 5, el ejemplo obtuvo una calificación de 24 puntos para la subdimension de clima laboral lo que indica que se encuentra en la categoría baja.

5. Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los hallazgos resultantes de las dimensiones de Cultura Organizacional, Capital Intelectual y Tecnologías de la información perteneciente al proceso de gestión de conocimiento. Es así que, en primer lugar, se realiza un análisis estadístico en donde se agrupan las dimensiones anteriormente señaladas.

El otro análisis que se realizó es el de las sub- dimensiones Clima laboral, Innovación, Plataforma Estratégica, Liderazgo, Capital Relacional, Capital Humano, Capital Estructural, Comunicación y medios sociales y TIC en donde se agrupó cada una de ellas, como se observa en la siguiente tabla.

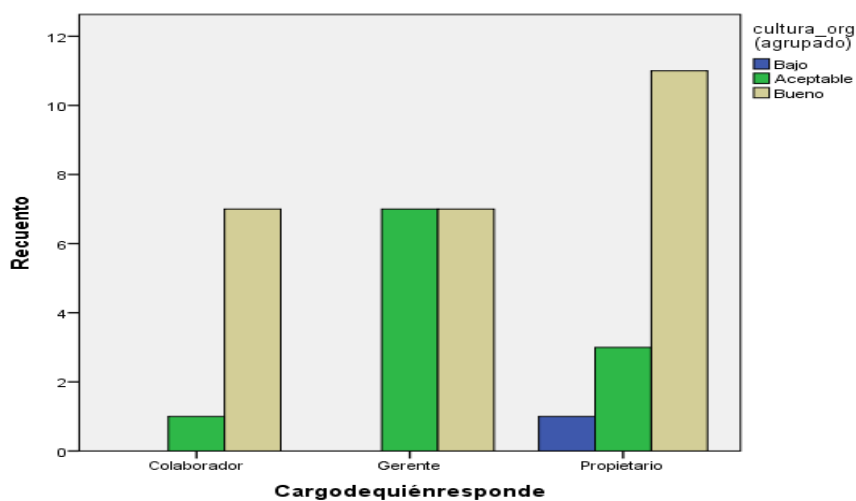
Tabla 6*Sistematización de la Dimensión y Sub-Dimensión. Elaboración Propia*

Variable independiente			
Variable		Dimensión	Sub-Dimensión
Gestión del Conocimiento	Elementos Facilitadores de la Gestión del Conocimiento	Cultura Organizacional	Innovación
			Clima laboral
			Liderazgo
		Capital Intelectual	Plataforma Estratégica
			Capital Relacional
			Capital Humano
		TIC	Capital Estructural
			Comunicaciones y Medios Sociales
		Inversión	

5.1 Resultados

5.1.1 Dimensión de Cultura Organizacional

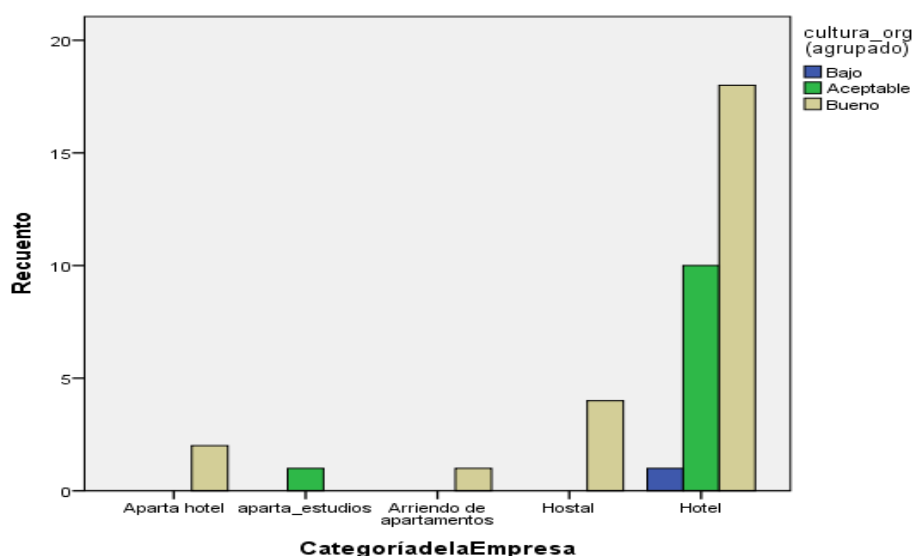
Ilustración 6

Cultura Organizacional agrupada personal

Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Cultura Organizacional asociados con el cargo de quien responde arroja que: colaborador coloco 1 aceptable y 7 bueno, gerente 7 aceptable y 7 bueno y el propietario 1 bajo, 3 aceptable y 11 bueno.

Ilustración 7

Cultura Organizacional agrupada organización



Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Cultura Organizacional asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) coloco 1 aceptable y 3 bueno, hostal 4 bueno y hotel 1 bajo, 10 aceptable y 18 bueno.

5.1.1.1 Análisis general de Cultura Organizacional

De manera general al analizar los datos agrupados se encuentra que existe una fuerte cultura organizacional indicada por las altas calificaciones efectuadas por cada una de las categorías vistas, no se encuentra mayor relevancia a quienes obtuvieron un puntaje en la categoría bueno. Los propietarios son quienes tienden a calificar mejor el proceso de cultura

organizacional, esto da indicios a que se esmeran en dar el mejor trato a sus empleados con el fin de que aprendan de su labor, desempeñen mejor su actividad, es decir, una coherencia entre los valores y objetivos de la organización. Igualmente, tanto gerentes como colaboradores mantienen esa tendencia lo que también arroja indicios de lo anterior escrito, la cultura organizacional es fuerte.

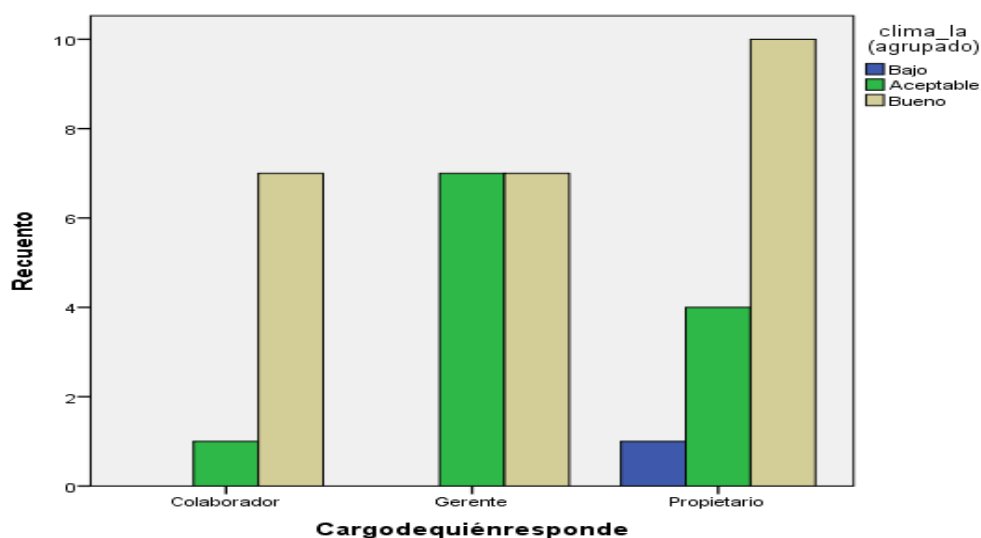
En cuanto al tipo de organización todos mantienen la misma tendencia (la cultura organizacional es fuerte) siendo que los hostales responden con un puntaje alto (todas sus respuestas en bueno) y los hoteles mantienen un número (18) importante de respuestas con este mismo puntaje sin los alojamientos varios quedarse atrás.

5.1.2 Subdimensiones de la Cultura Organizacional

- **Subdimensión Clima Laboral**

Ilustración 8

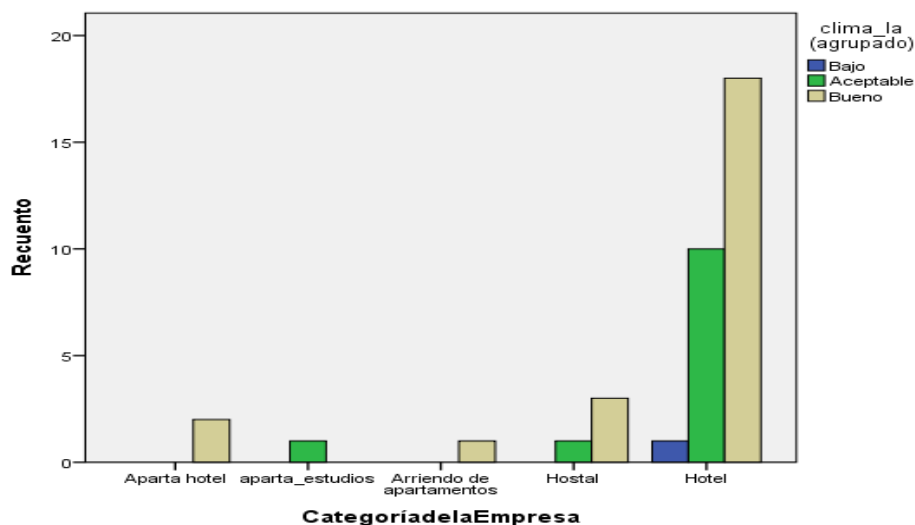
Clima laboral agrupada personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Clima Laboral asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 1 aceptable y 7 bueno, gerente 7 aceptable y 7 bueno y el propietario 1 bajo, 4 aceptable y 10 bueno.

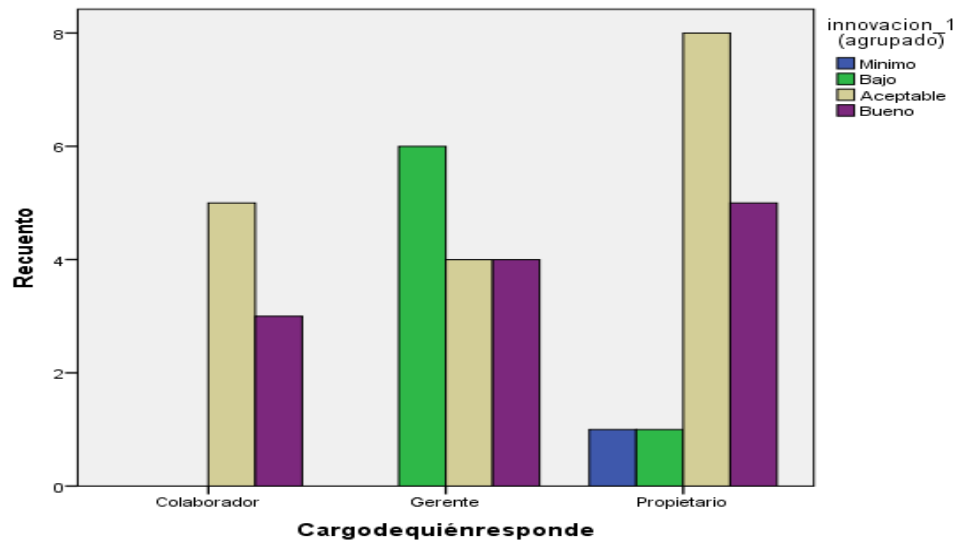
Ilustración 9

Clima Laboral agrupada organización



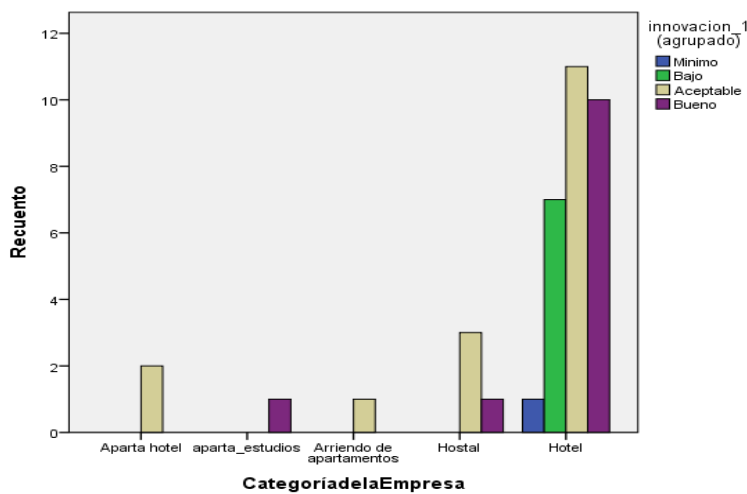
Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Clima laboral asociados con el tipo de organización arrojo que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) coloco 1 aceptable y 3 bueno, hostal 1 aceptable y 3 bueno y hotel 1 bajo, 10 aceptable y 18 bueno.

- **Subdimensión Innovación**

Ilustración 10*Innovación agrupada personal*

Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Innovación asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 5 aceptable y 3 bueno, gerente 6 bajo, 4 aceptable y 4 bueno y el propietario 1 mínimo, 1 bajo, 8 aceptable y 5 bueno.

Ilustración 11*Innovación agrupada organización*

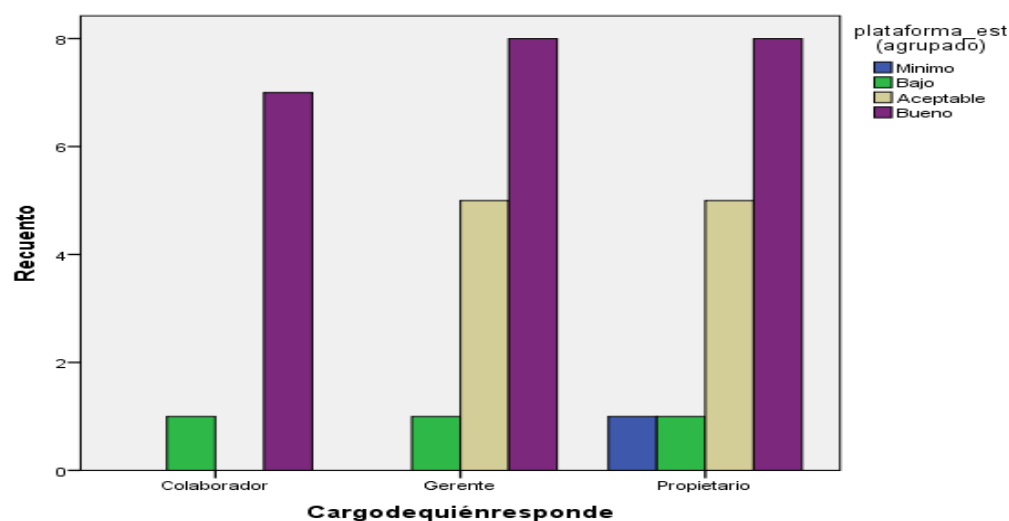


Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Innovación asociados con el tipo de organización arrojo que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) coloco 3 aceptable y 1 bueno, hostal 3 aceptable y 1 bueno y hotel 1 mínimo, 7 bajo, 11 aceptable y 10 bueno.

- **Subdimensión Plataforma estratégica**

Ilustración 12

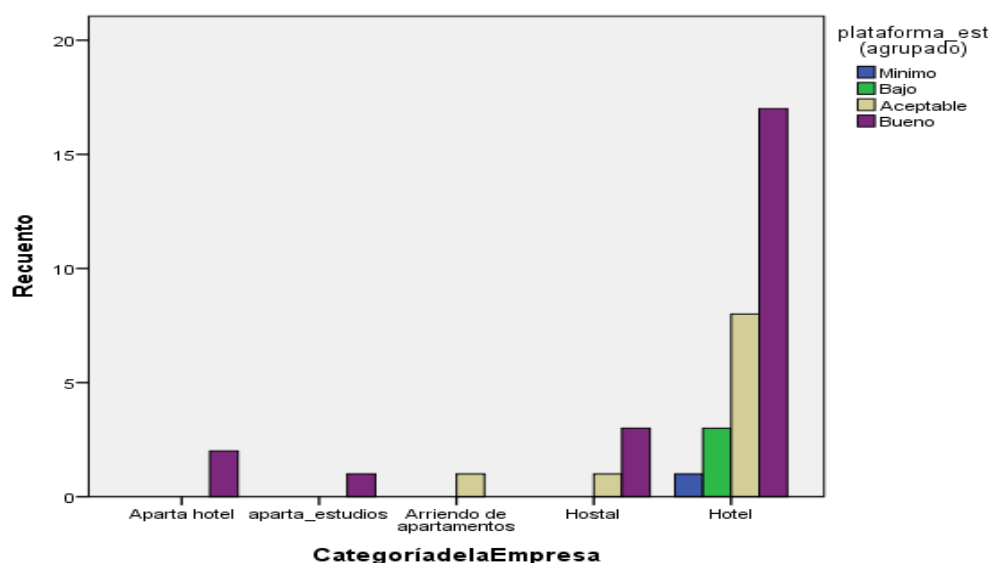
Plataforma Estratégica agrupada personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Plataforma Estratégica asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 1 bajo y 7 bueno, gerente 1 bajo, 5 aceptable y 8 bueno y el propietario 1 mínimo, 1 bajo, 5 aceptable y 8 bueno.

Ilustración 13

Plataforma Estratégica agrupada organización

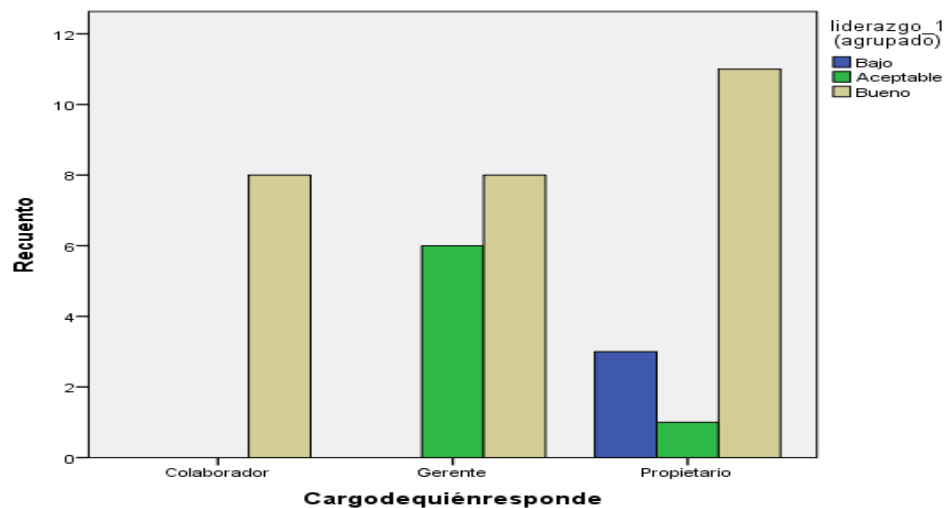


Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Plataformas Estratégicas asociados con el tipo de organización arrojo que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) coloco 1 aceptable y 3 bueno, hostel 1 aceptable y 3 bueno y hotel 1 mínimo, 3 bajo, 8 aceptable y 17 bueno.

- **Subdimensión liderazgo**

Ilustración 14

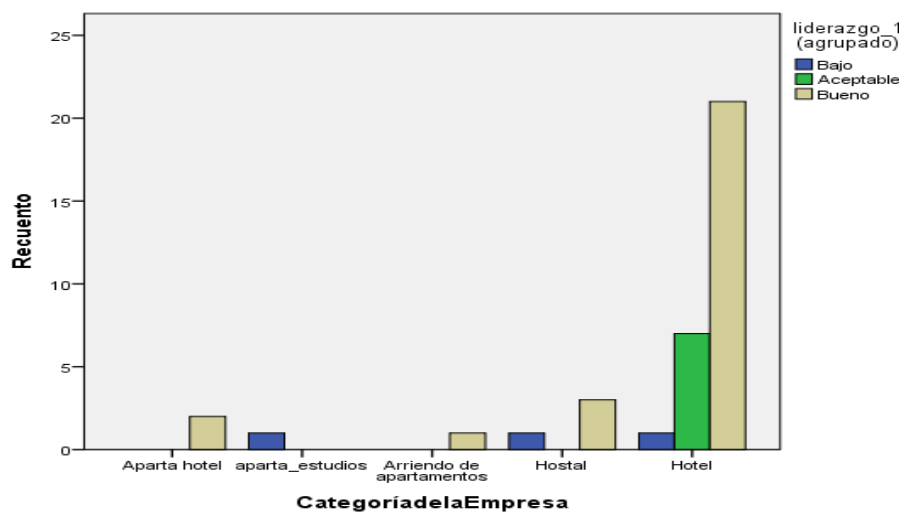
Liderazgo agrupado personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Liderazgo asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 8 bueno, gerente 6 aceptable y 8 bueno y el propietario 3 bajo, 1 aceptable y 11 bueno.

Ilustración 15

Liderazgo agrupado organización



Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Liderazgo asociados con el tipo de organización arrojo que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de

apartamentos) coloco 1 bajo y 3 bueno, hostel 1 bajo y 3 bueno y hotel 1 bajo, 7 aceptable y 21 bueno.

5.1.2.1 Análisis de las subdimensiones de Cultura Organizacional

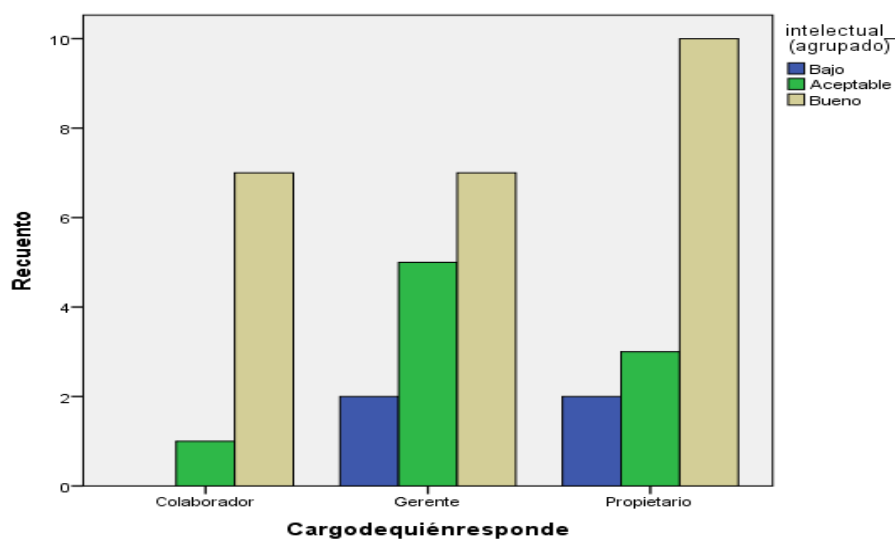
Ahora bien, en las subdimensiones, el clima laboral en general es bueno. Sin embargo, los gerentes obtienen un puntaje en aceptable, es decir, que los gerentes no están del todo conformes con el clima que hay dentro de las organizaciones. Se infiere que estos resultados se pueden deber a que el clima laboral es un factor que tiene que ver con los objetivos de la empresa, como la estructura organizacional, el liderazgo y los procesos de decisión los cuales en algunos casos no se alcanzan a percibir. En el caso de la innovación en términos generales los grupos de personas indican que la innovación es insuficiente principalmente los gerentes ya que su mayor puntuación se encuentra en bajo (6), se infiere que estos resultados se presentan por la escasa comunicación e intercambio de ideas lo que conduce a un bajo incentivo hacia la innovación.

Por otra parte, la plataforma estratégica es buena en todos los niveles y en todos los tipos de organización indicando que es uno de los pilares de la cultura organizacional de la empresa, sin embargo, a pesar de tener una puntuación alta debe mejorarse en la subdimensión de innovación dado que esta hace parte de la misma. Igualmente, el liderazgo es bueno tanto en propietario como colaboradores y en el caso del gerente tiene puntuaciones considerables en aceptable, posiblemente se deba a la manera de pensar y de actuar de la empresa entorno a la innovación y a la escasa creatividad e innovación sobre nuevos productos y servicios.

5.1.3 Dimensión de Capital Intelectual

Ilustración 16

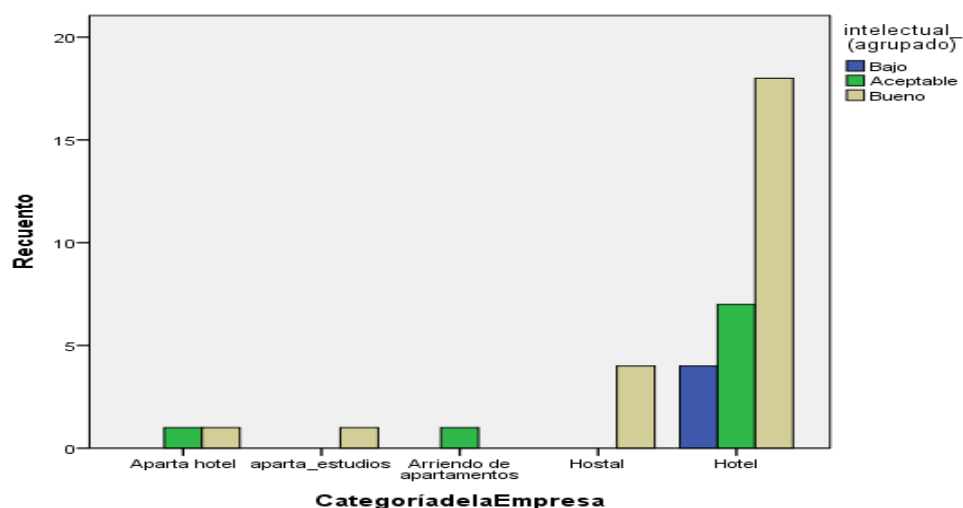
Capital Intelectual agrupado personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital intelectual asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 1 aceptable y 3 bueno, gerente 4 bajo, 7 aceptable y 7 bueno y el propietario 1 bajo, 4 aceptable y 10 bueno.

Ilustración 17

Capital Intelectual agrupado organización



Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital Intelectual asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) colocó 2 aceptable y 2 bueno, hostel 4 bueno y hotel 4 bajo, 7 aceptable y 18 bueno.

5.1.3.1 Análisis general de Capital Intelectual

El análisis agrupado de las variables de capital intelectual visto desde una perspectiva general indica que la gran mayoría de organizaciones están conformes con el desarrollo el mismo, esto puede arrojar información acerca del trato con sus empleados y los procesos relacionados con su información elementos dentro del capital humano que es una subdimensión del capital intelectual.

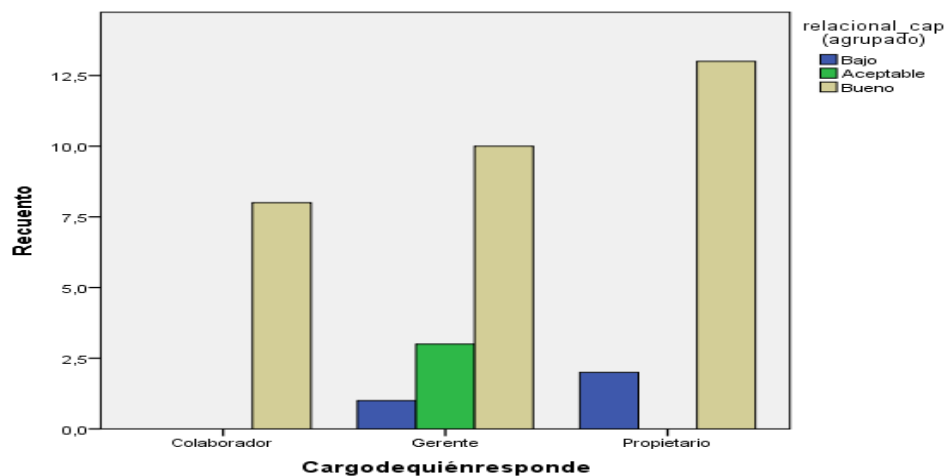
En el caso de los hoteles y hostales son quienes tienden a calificar mejor las variables relacionadas a capital intelectual pueden que ellos tengan mejor capital relacional cabe la posibilidad de que se deba a que son los que más requieran información y necesiten entablar mejores relaciones con agentes externos (clientes- proveedores- gobierno, etc.).

5.1.4 Subdimensiones del Capital Intelectual

- Subdimensión Capital Relacional

Ilustración 18

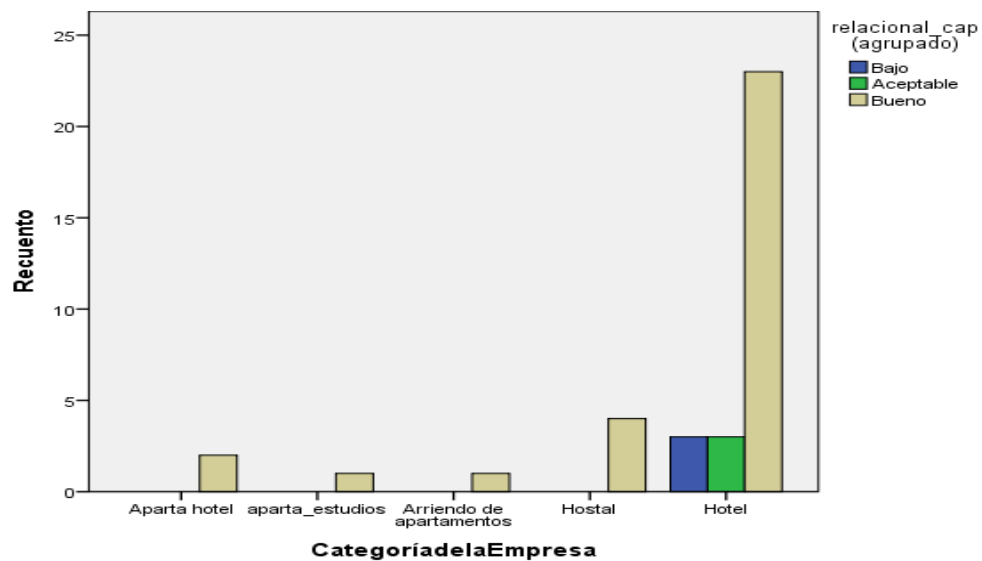
Capital Relacional agrupado personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital Relacional asociados con el cargo de quien responde arroja que: colaborador colocó 2 aceptable y 6 bueno, gerente 1 mínimo, 3 bajo, 4 aceptable y 6 bueno y el propietario 2 mínimo, 4 aceptable y 9 bueno.

Ilustración 19

Capital Relacional agrupado personal

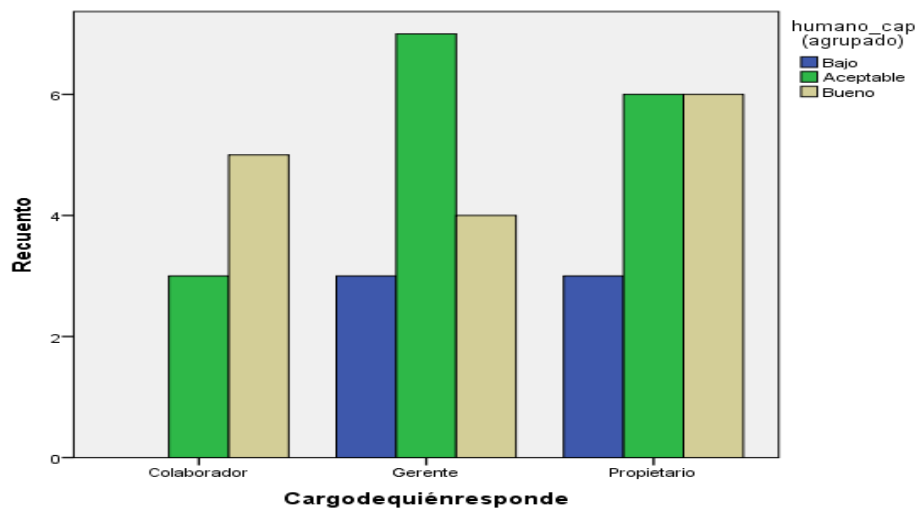


Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital Relacional asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) colocó 2 aceptable y 2 bueno, hostal 1 aceptable y 3 bueno y hotel 3 mínimo, 3 bajo, 7 aceptable y 16 bueno.

- **Subdimensión Capital Humano**

Ilustración 20

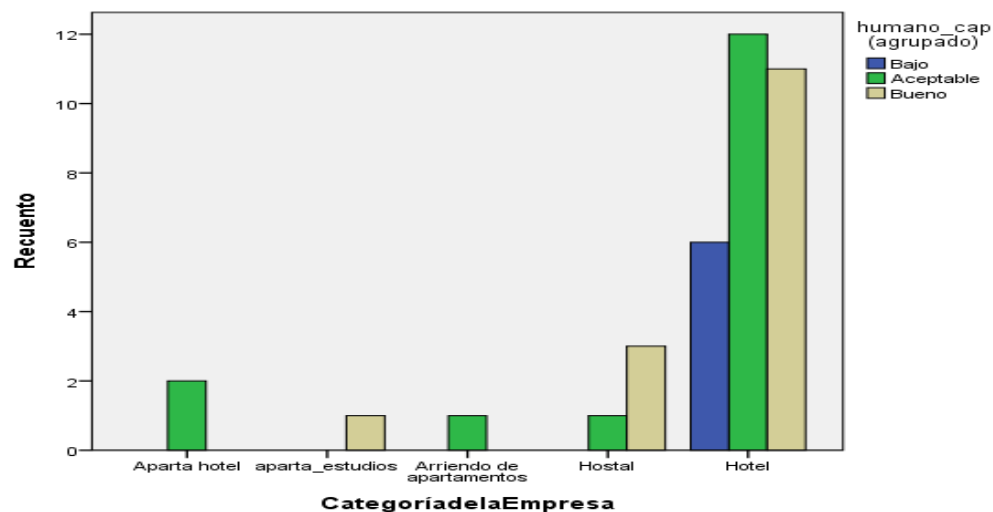
Capital Humano agrupado personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital Humano asociados con el cargo de quien responde arroja que: colaborador colocó 3 aceptable y 5 bueno, gerente 3 bajo, 7 aceptable y 4 bueno y el propietario 3 bajo, 6 aceptable y 6 bueno.

Ilustración 21

Capital Humano agrupado organización



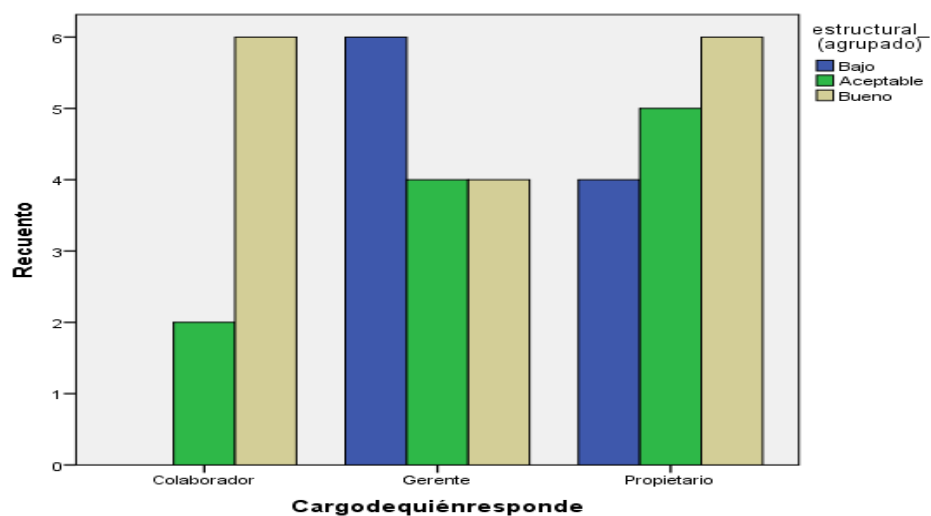
Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital Humano asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de

apartamentos) coloco 3 aceptable y 1 bueno, hostel 1 aceptable y 3 bueno y hotel 6 bajo, 12 aceptable y 11 bueno.

- **Subdimensión Capital Estructural**

Ilustración 22

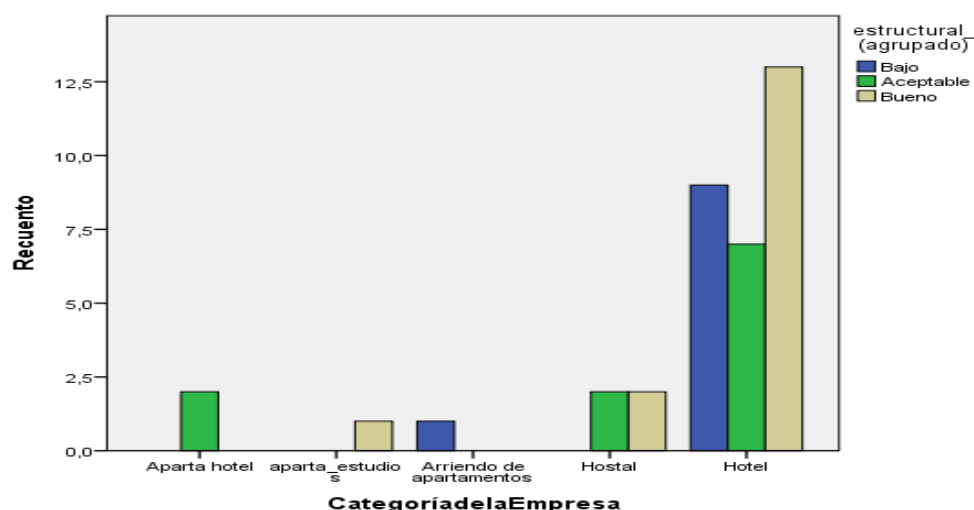
Capital Estructural agrupado personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital Estructural asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 2 bajo, 1 aceptable y 5 bueno, gerente 6 mínimo, 4 bajo, 2 aceptable y 2 bueno y el propietario 4 mínimo, 5 bajo, 3 aceptable y 3 bueno.

Ilustración 23

Capital Estructural agrupado organización



Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Capital Estructural asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) colocó 1 mínimo, 2 bajo y 1 aceptable, hostal 2 bajo, 1 aceptable y 1 bueno y hotel 9 mínimo, 7 bajo, 4 aceptable y 9 bueno.

5.1.4.1 Análisis de las subdimensiones del Capital Intelectual

Por el lado del capital relacional este es el que presenta mejores puntajes tanto en grupos por cargo como por categoría de empresa, dando más indicios acerca de la buena relación que tiene con los agentes externos, así mismo, el capital humano en términos generales lo califican de manera aceptable, son los colaboradores los que califican en mejor medida el capital humano, puede inferirse que a diferencia de lo que se supuso en el análisis general existe una formación aceptable en el personal desde el punto de vista de gerentes y propietarios, no obstante, es posible que ellos quisieran personal mejor cualificado y/o mejores procesos de formación.

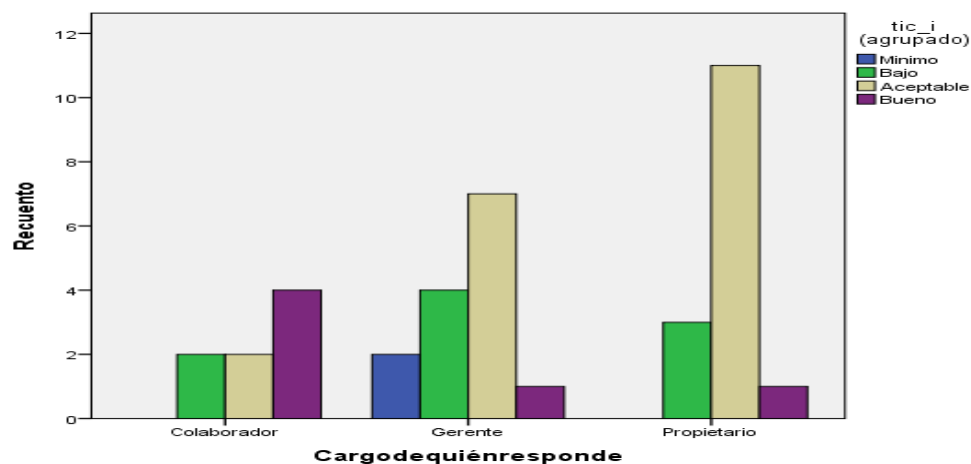
Por último, el capital estructural en el caso de los gerentes en su mayoría considera que es bajo, los propietarios también tienen respuestas similares a los gerentes mientras que los colaboradores son los que mejor califican el capital estructural de la empresa, quizás esto se deba

a que las empresas no tienen en cuenta información brindada por los colaboradores o no la codifican en manuales, guías y demás documentos que permita que la información quede dentro de la empresa tras la salida de algún colaborador lo que conlleva a que exista una baja apropiación del conocimiento.

5.1.5 Dimensión de las TICs

Ilustración 24

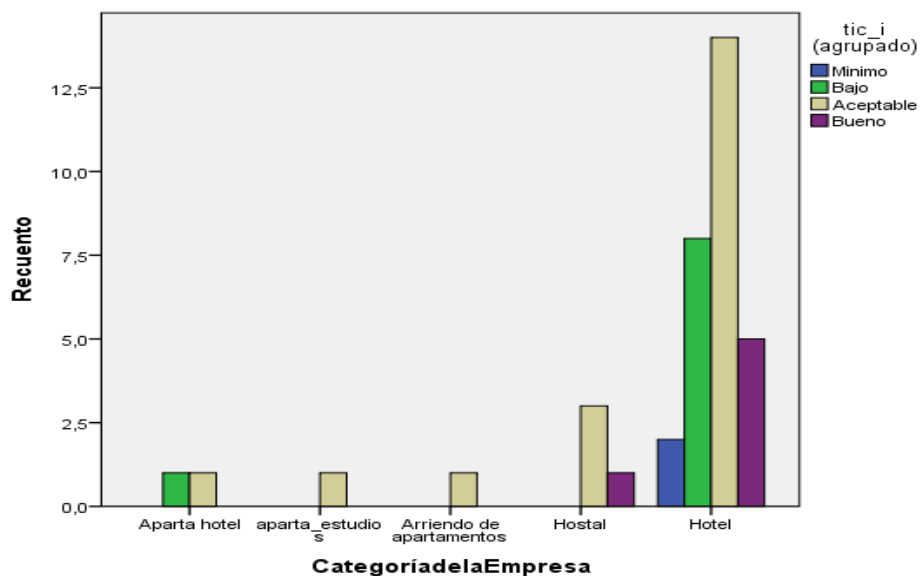
TIC'S agrupado personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a las TIC'S asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 2 bajo, 2 aceptable y 4 bueno, gerente 2 mínimo, 4 bajo, 7 aceptable y 1 bueno y el propietario 3 bajo, 11 aceptable y 1 bueno.

Ilustración 25

TIC'S agrupado organización



Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a las TIC'S asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) colocó 1 bajo y 3 aceptable, hostal 3 aceptable y 1 bueno y hotel 2 mínimo, 8 bajo, 14 aceptable y 5 bueno.

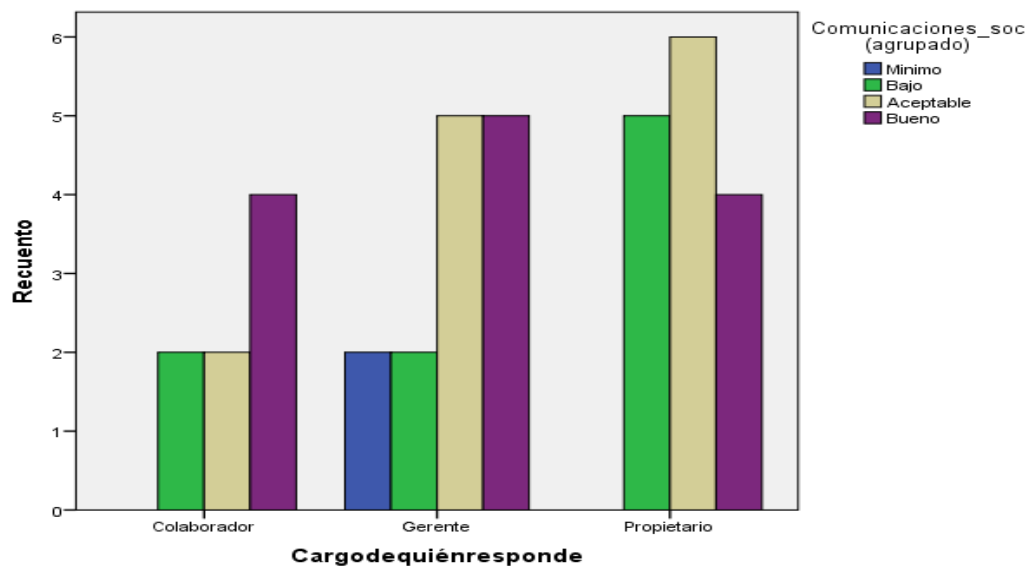
5.1.5.1 Análisis general del Uso de las TIC

El análisis general agrupado de las TICs muestra que desde todas las perspectivas es aceptable en su gran mayoría dando a entender que posiblemente la infraestructura tic que poseen es suficiente para las actividades diarias que realiza la empresa, sin embargo, desearían que poseer una mejor infraestructura o un mejor uso de medios sociales.

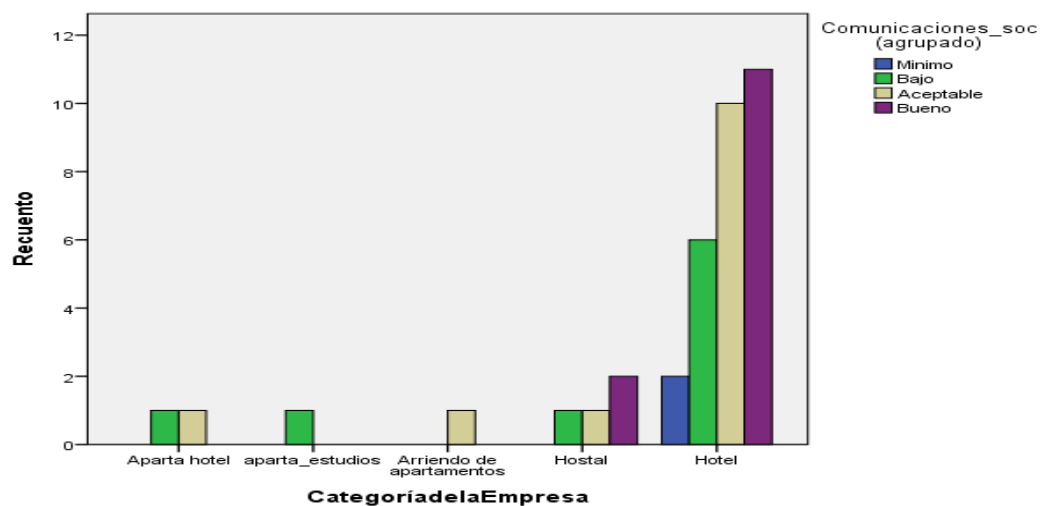
5.1.6 Subdimensiones de las TICs

- **Subdimensión Comunicaciones y medios sociales**

Ilustración 26

Comunicaciones y medios sociales agrupados personal

Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a Comunicaciones y medios sociales asociados con el cargo de quien responde arrojo que: colaborador coloco 2 bajo, 2 aceptable y 4 bueno, gerente 2 mínimo, 2 bajo, 5 aceptable y 5 bueno y el propietario 5 bajo, 6 aceptable y 4 bueno.

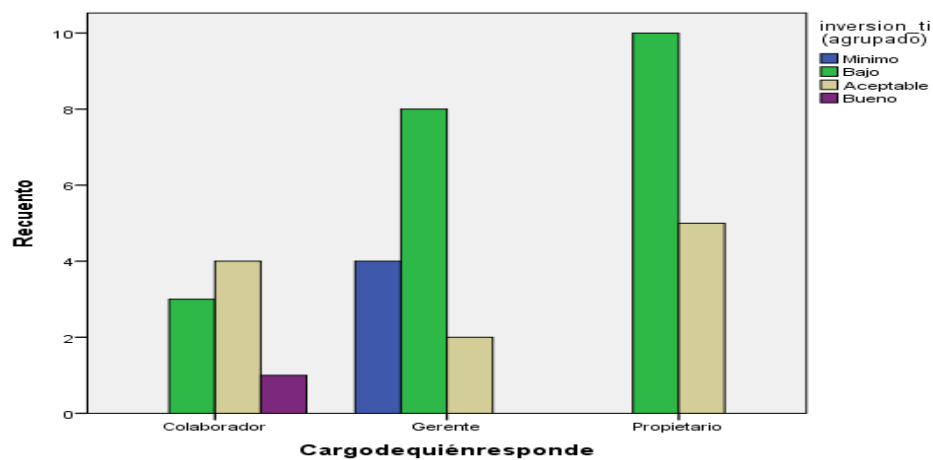
Ilustración 27*Comunicaciones y medios sociales agrupados organización*

Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a Comunicaciones y medios sociales asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) coloco 2 bajo y 2 aceptable, hostel 1 bajo, 1 aceptable y 2 bueno y hotel 2 mínimo, 6 bajo, 10 aceptable y 11 bueno.

- **Subdimensión Inversión TICs**

Ilustración 28

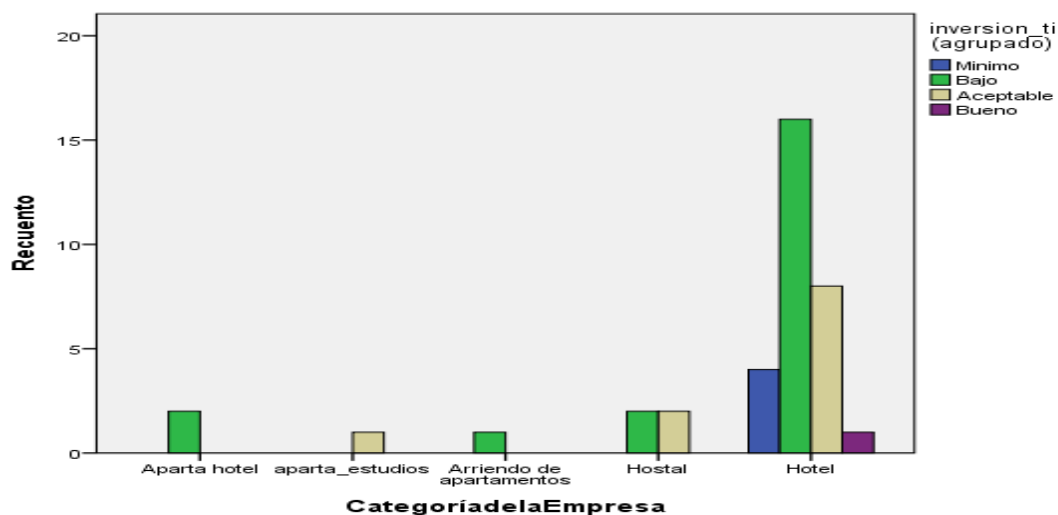
Inversión tic agrupado personal



Nota: el análisis agrupado de preguntas relacionados a las TIC'S asociados con el cargo de quien responde arroja que: colaborador coloco 3 bajo, 4 aceptable y 1 bueno, gerente 4 mínimo, 8 bajo y 2 aceptable y el propietario 10 bajo y 5 aceptable.

Ilustración 29

Inversión tic agrupadas organización



Nota: El análisis agrupado de preguntas relacionados a TIC'S asociados con el tipo de organización arroja que: alojamientos varios (aparta-hotel, aparta-estudio- arriendo de apartamentos) colocó 3 bajo y 1 aceptable, hostal 2 bajo y 2 aceptable y hotel 4 mínimo, 16 bajo, 8 aceptable y 1 bueno.

5.1.6.1 Análisis subdimensiones de las TICs

Para finalizar el análisis de las subdimensiones de las TICs, la comunicación y medios sociales es aceptable en su gran mayoría, aunque existen calificaciones importantes en bajo y mínimo lo que puede indicar que han desarrollado algunos ejercicios de integración online pero no los suficientes que les permitiesen ser competitivos.

Ahora, en inversión de los tics tanto propietarios como gerentes son quienes tienden a calificar de manera más negativa ya que su puntuación se centraliza en bajo con algunas calificaciones en aceptable, se puede suponer que la empresa en los últimos años se ha realizado una débil inversión en materia de hardware y software y por consiguiente una leve capacitación en los mismos.

5.2 Descripción del proceso del Aprendizaje Organizacional

Retomando lo dicho por Argyris y Shön (1978) se puede entender el aprendizaje organizacional bajo dos perspectivas, para el caso puntual de la gestión del conocimiento en el sector hotelero de la Ciudad de Tunja, se evidencia que aplican el bucle sencillo que hace relación a que las personas que hacen parte de la organización no desarrollan nuevos conocimientos, si no que se limitan aprender los preexistentes.

Puede concluirse que las organizaciones son de carácter de familiar, unipersonal y que se limita a los conocimientos que se transmiten de generación en generación. Los propietarios son quienes tienen las batutas de los mismos y de manera personal desarrollan estilos de liderazgo, modelos mentales y procesos de aprendizaje interno. Para el apartado del capital estructural se puede inferir que son estructuras simples, donde el colaborador conoce sus funciones, pero no va más allá de los conocimientos que necesita para desarrollar de manera idónea su labor. Para finalizar con las TIC'S su uso es muy reducido conteniendo únicamente lo necesario para labores del día a día (un computador en donde registran pagos, habitaciones ocupadas, clientes que ingresan etc.) y además de manera rudimentaria (tablas en Excel). En relación a lo anterior, Arévalo Lizarazo y Álvarez Burgos (2019) identificaron la presencia en línea de algunos hoteles de la Ciudad y que corresponde a lo evidenciado en el presente trabajo; los hoteles no cuentan con una buena visibilidad. Asimismo, “A pesar de que las redes sociales en su forma más básica son de carácter gratuito y constituyen un instrumento de marketing muy eficiente para organizaciones pequeñas, no se evidencia su uso intensivo por parte de los operadores turísticos”.

5.3 Articulación de las Estrategias Para el Fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento en el Sector Hotelero en la Ciudad de Tunja

Luego de haber realizado el análisis de las dimensiones de la gestión del conocimiento enfocadas en la cultura organizacional, capital intelectual y Tecnologías de la información se construirán unas estrategias que sirvan para el fortalecimiento de los puntos débiles encontrados en el análisis de preguntas para los hoteles ubicados en la Ciudad de Tunja.

5.3.1 Definición del modelo

Como se muestra en la tabla 1 de los modelos de gestión del conocimiento son muy variados y diversos, por consiguiente, se realizó un filtrado teniendo en cuenta los elementos facilitadores y los resultados, descartando aquellos modelos que no integren de la manera más idónea las necesidades evidenciadas. Resultando en 3 modelos que son los siguientes:

- **Technology Broker:** Este modelo consiste en analizar variables cualitativas acerca del capital intelectual de la empresa, se encuentra dividido en 4 bloques de conocimiento que son: activos de mercado, activo humano, activo de propiedad intelectual y activo de infraestructura.
- **EFQM (Modelo europeo de presencia empresarial):** Busca que la organización evalúe sus procesos y determiné en qué punto se encuentra con miras hacia la excelencia permitiéndole crear su propio modelo de gestión de calidad.

- Andersen (1999): su metodología se enfoca en la codificación del conocimiento presente en los trabajadores para así dar mejor solución a los clientes y sus necesidades.

Luego de un análisis más detallado de los 3 modelos preseleccionados se optó por el Technology Broker principalmente por ser idóneo para las necesidades que se evidenciaron en los hoteles de Tunja, siendo que el modelo EFQM resulta ser un modelo complejo y robusto y no permite articular estrategias en función de los elementos facilitadores de manera directa, por su parte el modelo Andersen integra a cabalidad el capital intelectual en sus tres subdimensiones, no obstante, su metodología se enfoca en dar resultados a los clientes y no a necesidades que pueda tener la empresa.

Es así que, según Sánchez Díaz (2005) el modelo Technology Broker propuesto por Annie Brooking en 1996 consiste en realizar una lista de variables cualitativas que permitan evaluar la información del capital intelectual de la empresa.

Ilustración 30*Modelo Technology Broker*

Nota: obtenido de <http://modgestconocimientopjcb.blogspot.com/2015/10/modelo-technology-broker-annie-brooking.html>

5.3.2 Estrategias**5.3.2.1 Activos de mercado**

Relación que la empresa posee con los clientes y adquiere una ventaja competitiva a través de los mismos, esto permite que las organizaciones sean superiores a su valor contable, esto incluye las marcas, Good Will, Know How, cartera entre otros.

- Establecer políticas que permitan que los empleados tengan acercamiento a los grupos interesados en la actividad de la organización para que ellos puedan aprender y adquirir nuevos conocimientos de sus terceros.
- Fortalecer los concommitos preexistentes y auditar el conocimiento organizacional a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter (competidores existentes, poder de

negociación con clientes, poder de negociación con proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores).

- Descripción y perfilación del cliente a través del proceso de creación del ‘Buyer persona’ (el cliente ideal para tu marca) y embudo de conversión (atracción, interacción, decisión, conversión y fidelización).

5.3.2.2 Activos humanos

Son el cumulo de saberes, aprendizajes y experiencias que poseen cada uno de los miembros de la organización de manera única e irrepetible, la empresa y el moderno mercado exigen que los colaboradores hagan parte de los proyectos de la empresa, en cuanto aprender nuevos conocimientos rápidamente y compartirlos, es decir, que la empresa moderna busca que el trabajador se inmiscuya con ella no solo de manera contractual por unas labores básicas a cambio de una remuneración, si no que tenga sentido de pertenencia con la misma y la ayude en el proceso de mejora continua. El trabajador moderno debe tener educación, debe ser de carácter profesional o técnico, tener habilidades y conocimientos especializados que contribuyan en sus funciones, así como, habilidades innatas como la capacidad de liderar, aprender rápido, motivar a los trabajadores, tener un estilo de pensamiento etc.

- Crear una política con herramientas y métodos que permitan evaluar las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros de la organización.
- Realizar periódicamente grupos de trabajo donde se socialice los resultados de desempeño de sus habilidades y capacidades.
- Incorporar el proceso de reclutamiento (definición del perfil, preselección, selección y evaluación, presentación de candidatos y seguimiento).

5.3.2.3 Activo de propiedad intelectual

La propiedad intelectual de la empresa nace del intelecto, esto permite que las empresas sean capaces de mantenerlos dentro de la organización para mantener la exclusividad de la explotación de dicho activo intangible, aquí se incluyen derechos de autor, patentes, secretos empresariales etc.

- Establecer un proceso de identificación y fortalecimiento de los secretos empresariales.

5.3.2.4 Activos de infraestructuras

Son aquellas tecnologías, métodos y procesos en donde se incluye su cultura, sus sistemas de comunicación e información entre otros, que permiten el funcionamiento normal de la misma ya que se basa en la seguridad y calidad de la empresa.

- Implementar un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), que sirve para pequeñas y grandes empresas, que les permite integrar diferentes procesos de la organización en un solo sistema de software.
- Desarrollar procesos de integración con metabuscaadores especializados en la prestación de servicios turísticos.

5.3.3 Recomendaciones adicionales

Es recomendable iniciar procesos de mejora internos, aplicando estrategias para la identificación, potenciación y mantenimiento de relaciones con los clientes, así como de colaboradores. También, aprender y potenciar la capacidad de posicionamiento que proveen las redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter, ya que son medios de difusión de

información de amplio espectro y permitirían un mayor acceso tanto a clientes potenciales como a información de los mismos. Por último, mejorar las relaciones con empresas locales y organizaciones gubernamentales, a fin de que se atendiesen las necesidades que el sector está demandando.

6. Conclusiones

La gestión de conocimiento en el sector hotelero de la ciudad de Tunja se encuentra rezagada en comparación a otros, ya que los procesos que posee son tradicionales y sencillos. Como se mencionó anteriormente, las empresas son de corte familiar y unipersonal, siendo que los propietarios son los que desarrollan los procesos internos, y esto afecta al proceso de gestión del conocimiento, debido a que en muchos casos los grados de escolaridad son bajos, sin embargo, los propietarios demuestran experticia en el negocio y son capaces de aprender con facilidad, lo que mejora el panorama del sector, teniendo entre sus filas gerentes/propietarios con 35 años o más en el negocio.

El punto con peor calificación es el uso de Tics, explicable por la longevidad y el atraso a través del tiempo de los procesos internos del sector, su uso es limitado, aunque han existido casos de acercamiento hacia tecnologías como la geo referenciación y la integración a metabuscadores, no obstante, en el apartado interno, su uso es limitado, resignándose a software básico o inexistente.

En el caso del capital intelectual, afecta directamente el punto anterior, modificando los modelos mentales tanto para bien, como para mal; las estructuras funcionan a través de un ciclo sencillo, donde no se gesta nuevo conocimiento, pero se preserva el existente y se transmite entre empleados. Igualmente, es posible inferir que poseen de manera tacita conocimiento y activos intangibles como lo pueden ser secretos empresariales, que gestionan desde una estructura jerárquica funcional, transmitiéndose por comunicación vertical. No obstante, poseen un punto fuerte que es la cultura organizacional, arraigada en los valores que los propietarios emplean e infunden en sus colaboradores.

7. Referencias

- AlfaTec Sistemas. (s.f.). *Qué es la gestión del conocimiento y para qué sirve*. Obtenido de [alfatecsistemas.es: https://alfatecsistemas.es/que-es-la-gestion-del-conocimiento-y-para-que-sirve/](https://alfatecsistemas.es/que-es-la-gestion-del-conocimiento-y-para-que-sirve/)
- Arévalo Lizarazo, G. A., & Álvarez Burgos, M. I. (2019). Visibilidad en línea: análisis de los hoteles de Tunja (Colombia). *Turismo y Sociedad*, 253-271.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning*. Londres: Springer.
- Arguello Mendoza, P. (2017). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba*. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS .
- Argyris, C., & Shön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armbrrecht Jr, F. R. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management*, 28-48.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo. (2021). <http://circularesanato.org>. Obtenido de Encuesta Situación reactivación Agencias de Viajes: [http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20\(1\).pdf](http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20(1).pdf)
- Barrera Torres, L. Y., Gutierrez Mendoza, F. A., Mesa Hurtado, J. E., & Prestan Perez, S. P. (2020). *Gestión y desarrollo del talento humano para el sector hotelero en Colombia*. Bogotá: Politécnico Gran Colombiano.

- Bermúdez Cifuentes, O. C., & Betancourt Camacho, J. A. (2015). *Diagnóstico Estratégico para “La Ciudad de Tunja”, Una de las Siete Maravillas de Boyacá*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Bermúdez Rojo, M., Boscan Romero, N., Muñoz Rojas, D., Vidal Durán, B., & Archila Guio, C. M. (2017). Gestión del conocimiento en grupos de I+D: un enfoque basado en los componentes del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 133-143. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301013.pdf>
- Blasco, J. E., & Pérez, J. A. (2007). *METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE: AMPLIANDO HORIZONTES*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 62-67.
- Castillo, A. E., Velandia, G. J., Hernández, P. E., & Archibold, W. G. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Revista Espacios*, 38(34), 24. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/4667/Gestión%20del%20conocimiento%20e%20innovación%20en%20las%20PYME%20exportadoras%20del%20sector%20industrial%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 54-61.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

- Drucker, P. (1959). *the landmarks of tomorrow*. New York: ny harpercollins publishers.
- Farfán Buitrago, D. Y., & Garzón Castrillón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Fonseca Castro, H. M., & Nájara Sánchez, O. (2017). *Modelo Apropiación TIC en la Microempresa Hotelera*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Obtenido de <https://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5184.pdf>
- Fugate, B. S., Stank, T. P., & Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 247-264.
- Gil León, J., Vargas Sierra, E., & Gutiérrez Ayala, J. (2020). Capital intelectual, comportamiento innovador y ventaja competitiva en PyMEs: relaciones de influencia en hoteles de Boyacá (Colombia). *Revista Espacios*, 41(31), 102-118. Obtenido de <http://www.1.revistaespacios.com/a20v41n31/a20v41n31p09.pdf>
- Gómez Osorio, M., & Gómez Romero, J. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango – México. *Estudios Gerenciales*, 336-346.
- Gómez, L., Londoño, E., & Mora, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165-184. Obtenido de <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1434/1546>
- González Gálvez, M. P. (2009). Factores facilitadores para las prácticas de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia Competitiva. *Cuadernos de Inteligencia Competitiva, Vigilancia Estratégica, Científica y Tecnológica*, 45 - 59.

- González Macías, C., Guerrero Rodríguez, R., & Vidaurri Aréchiga, J. (2019). Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas (EFT) de Guanajuato, México. *Turismo Y Patrimonio*, 13, 13-34. Obtenido de <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/189#:~:text=La%20gestión%20del%20conocimiento%20en,la%20ciudad%20de%20Guanajuato%2C%20México.>
- González Millán, J. J., González Millán, O. U., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 58, 116-138.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 106-122.
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. En G. Hamel, & A. Henne, *Competence-based Competition* (págs. 11-34). Nueva York: John Wiley & Sons Ltd.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: MC Graw Hill.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from "fit". *American Psychologist*, 55, 1217-1230.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Ediciones Gestión.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering*, 373-385.
- Larson, J. R., & Christensen, C. (1993). Groups as problem-solving units: Toward a new meaning of social cognition. *British Journal of Social Psychology*, 5-30.

- Laudon, K., & Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial* (16 ed.). Ciudad de México: PEARSON EDUCATION.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 151-160.
- Londoño Galeano, M. I., & García Ospina, A. F. (2015). *DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PERSONAL DE CONFIANZA Y MANEJO DE LA EMPRESA COATS CADENA ANDINA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE PEREIRA*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Marulanda, C. E., Giraldo, J. A., & Serna, H. M. (2017). La cultura organizacional y su influencia en el ciclo de vida de la gestión del conocimiento de las Pymes del sector TI del eje cafetero de Colombia. *Revista Espacios*, 38(6), 29. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n06/a17v38n06p29.pdf>
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información tecnológica*, 245-252.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 3-10. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642016000600002&script=sci_arttext&tlng=p
- Meza Pérez, G. D., Zaldívar Puig, M., & Martín Fernández, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica

- para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 23-38. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Prestadores de Servicios Turísticos*. Recuperado el 2020, de <http://www.citur.gov.co>: <http://www.citur.gov.co/estadisticas/prestadores/all/58?sort=categoria&direction=asc#gsc.tab=0>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (8 de mayo de 2019). *Base de Prestadores de Servicios Turísticos "SITUR"*. Obtenido de www.datos.gov.co: datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-sticos-SITUR-/j8bh-xk3n
- Montiel, N. D. (2008). TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI . *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 77-86.
- Morales-Rubiano, M. E., Ortiz-Riaga, C., Duque-Orozco, Y. V., & Plata-Pacheco, P. A. (2017). Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira. *Revista Investigación Desarrollo Innovación UPTC*, 7(2), 217-230. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_uitama/article/view/6081/5447
- Mujica, M. (2000). Nuevas Estrategias para Gerenciar. Una Visión Epistemológica. *Revista UNESR. Gerencia – Sociedad.*, 61-76.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Ney York: Oxford University Press.

- Orlandini González, I. E., Paco Janco, P. L., & Torricos Ponce, P. F. (2019). Crecimiento económico y la industria hotelera un análisis en dos ciudades patrimoniales del sur de Bolivia. *Investigación y Negocios*, 12(19).
- Pérez Hasbun, D., Pelayo, R., & Añez, L. (2016). Fomento del capital intelectual en la pyme. *Science of Human Action*, 1(2), 211-221.
- Periódico Boyacá 7días. (23 de abril de 2020a). *Más de 14.000 millones de pesos acumula en pérdidas el sector hotelero en Boyacá #LaEntrevista*. Obtenido de [www.boyaca7dias.com: https://boyaca7dias.com.co/2020/04/23/mas-de-14-000-millones-de-pesos-acumula-en-perdidas-el-sector-hotelero-en-boyaca-laentrevista/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20n%C3%BAmero%20de%20empleos%20genera,econ%C3%B3mico%2C%20despu%C3%A9s%20de%20la%20agroindustria](https://boyaca7dias.com.co/2020/04/23/mas-de-14-000-millones-de-pesos-acumula-en-perdidas-el-sector-hotelero-en-boyaca-laentrevista/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20n%C3%BAmero%20de%20empleos%20genera,econ%C3%B3mico%2C%20despu%C3%A9s%20de%20la%20agroindustria)
- Periódico Boyacá 7días. (6 de agosto de 2020b). *“Tunja es potencial económico, pero debe generar bienestar”*. Obtenido de [www.boyaca7dias.com: https://boyaca7dias.com.co/2020/08/06/tunja-es-potencial-economico-pero-debe-generar-bienestar-jacinto-pineda/](https://boyaca7dias.com.co/2020/08/06/tunja-es-potencial-economico-pero-debe-generar-bienestar-jacinto-pineda/)
- Revista Dinero. (14 de enero de 2019). *La devaluación del peso impulsa a la industria hotelera colombiana*. Obtenido de [www.dinero.com: https://www.dinero.com/economia/articulo/balance-del-sector-hotelero-en-colombia/271702](https://www.dinero.com/economia/articulo/balance-del-sector-hotelero-en-colombia/271702)
- Robledo Fernández, J. C. (2012). *Facilitadores de la Creación de Conocimiento Organizacional*. Medellín: Universidad EAFIT.

- Rodríguez Flórez, C. D. (30 de abril de 2019). *Conozca cuáles son las cadenas hoteleras que hoy lideran la oferta colombiana*. Obtenido de www.larepublica.co:
<https://www.larepublica.co/especiales/turismo-abril-2019/conozca-cuales-son-las-cadenas-hoteleras-que-hoy-lideran-la-oferta-colombiana-2857121#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20del%20Ministerio%20de,crecido%2035%25%20en%20cinco%20a%C3%B1os>
- Rodríguez Moreno, D. C., & Granados Ávila, P. N. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, 25(2), 193-205. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v25n2/0121-6805-rfce-25-02-00193.pdf>
- Sánchez Díaz, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de Biblioteca.edgvirtual.udg.mx:
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1000>
- Simanca, M. M., Montoya, L. A., & Bernal, C. A. (2016). Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia. *Información tecnológica*, 93-106.
- Snowden, D. (2002). .Complex acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness. . *Journal of Knowledge Management*, 100-111.
- Sottosanto, M. (2020). *La gestión del conocimiento y su incidencia sobre los recursos humanos. Caso de estudio: hotelería de la ciudad de La Plata*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

- Tarí, J. J., & García, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 151-176.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2004). *administración estratégica*. Ciudad de México: MC Graw Hill.
- Valencia Rodríguez, M. (2009). La competitividad, un estudio en las Pymes desde la gestión del conocimiento. *Libre empresa*, 9-21.
- Vargas, Á. (3 de abril de 2018). *La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años*. Obtenido de [www.hosteltur.com](https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html): https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html
- Vega Falcón, V. (2017). Una mirada al concepto de capital intelectual. *Revista Uniandes Episteme*, 4(4), 491-503. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/825>
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long range planning*, 421-439.
- Weiner, B., Graham, S., Taylor, S., & Meyer, W. (1983). Social cognition in the classroom. *Educational Psychologist*, 109-240.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 981-996.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 125-145.

8. Anexos

Anexo 1. Instrumento Aplicado

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

Respetado participante,

Para la Universidad Santo Tomás, es muy importante conocer sus expectativas de formación, relacionadas con la gestión del conocimiento, por ello le agradecemos su tiempo y colaboración en responder los siguientes puntos o ítems con la seguridad de que sus conceptos, requerimientos, expectativas y opiniones serán tenidos en cuenta para que redunden en el mejoramiento de la calidad de su trabajo.

***Obligatorio**

1. Autorización de Tratamiento de Datos *

Marca solo un óvalo.

☐ La información aquí registrada es de carácter confidencial y sólo será utilizada para el objetivo planteado. He leído y acepto la Política de Privacidad (https://www.ustamed.edu.co/images/documentos/LEY_DE_PROTECCION_DE_DATOS_PERSONALES.pdf)

Datos Básicos

2. Nombre de la Empresa *

3. Categoría de la Empresa *

Marca solo un óvalo.

☐ Hotel

☐ Hostal

☐ Otros:

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

4. Número de Contacto *

5. Cargo de quién responde *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Propietario
- ☐ Gerente
- ☐ Colaborador
- ☐ Otros:

Diagnóstico

6. ¿Cómo definiría la Gestión del Conocimiento? *

7. ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, en absoluto
- ☐ He escuchado algo sobre ellos
- ☐ Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen en nuestra empresa
- ☐ Si, y la empresa ha iniciado a trabajar con ellos sin considerarlos en su estrategia
- ☐ Si, y nuestra empresa trabaja activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

**Cultura
organizacional**

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

8. Clima Laboral *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La cultura y el clima organizacional de la empresa es positivo	☐	☐	☐	☐	☐
El trabajo en equipo es típico para nosotros	☐	☐	☐	☐	☐
Nuestro personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional	☐	☐	☐	☐	☐
En la empresa se fomenta la seguridad del empleo y la existencia de poca incertidumbre	☐	☐	☐	☐	☐
El ambiente de trabajo se basa en la confianza, respeto, colaboración y profesionalismo	☐	☐	☐	☐	☐
La organización promueve el buen ambiente de trabajo físico y psicosocial	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa establece mecanismos de comunicación	☐	☐	☐	☐	☐
Se cuenta con algún sistema informático para la comunicación interna	☐	☐	☐	☐	☐

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

9. Innovación *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La empresa da Importancia a la innovación y la Investigación y Desarrollo (I+D)	☐	☐	☐	☐	☐
El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Es indispensable la creación de manuales, documentos y buenas prácticas de producto o servicios y procesos	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa destina recurso financieros para financiar la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico (I+D+i)	☐	☐	☐	☐	☐
La organización emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar la prestación del servicio	☐	☐	☐	☐	☐

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

10. Plataforma Estrategia *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos y las normas están claramente definidos y todos nuestros empleados conocen y son conscientes de ellos	☐	☐	☐	☐	☐
Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidas	☐	☐	☐	☐	☐
El personal conoce la contribución que realiza con sus actividades a la empresa	☐	☐	☐	☐	☐

11. Liderazgo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Considera que el Liderazgo que ejerce el gerente es idóneo para el entorno laboral	☐	☐	☐	☐	☐
El gerente o jefe inmediato Realiza Retroalimentación del trabajo oportunamente	☐	☐	☐	☐	☐
El gerente o jefe inmediato es respetuoso en su trato tanto con empleados como con clientes	☐	☐	☐	☐	☐
El gerente o jefe inmediato motiva continuamente al trabajador	☐	☐	☐	☐	☐

Capital
Intelectual

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

12. Capital Relacional *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La empresa tiene identificadas personas o entidades externas que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento de la misma	☐	☐	☐	☐	☐
El diálogo con los clientes y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, etc., es una práctica común	☐	☐	☐	☐	☐
Se tienen bien identificados los clientes actuales y potenciales	☐	☐	☐	☐	☐
Trabaja en colaboración con otras empresas	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa tiene diferentes opciones de proveedores	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa es conocida a nivel regional	☐	☐	☐	☐	☐
Se mide la satisfacción de los clientes	☐	☐	☐	☐	☐

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

13. Capital Humano *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La Dirección reconoce formalmente los logros de sus trabajadores por realizar mejoras en sus procesos	☐	☐	☐	☐	☐
El entrenamiento informal de los empleados se da mediante la observación de la realización de actividades de expertos de nuestra propia empresa	☐	☐	☐	☐	☐
La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por personal de la misma empresa	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente los puestos de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Recibe capacitación para la realización de su trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Sabe que conocimientos y habilidades le hacen falta para realizar su trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Se apoyan entre trabajadores para la solución de un problema	☐	☐	☐	☐	☐
Se tiene establecido un programa de capacitación para los trabajadores	☐	☐	☐	☐	☐

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

14. Capital Estructural *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Continuamente modificamos (desarrollamos y mejoramos) nuestros procesos de trabajo (Atención, comercialización, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa cuenta con un plan de trabajo a largo plazo	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa cuenta con manuales, guías o instructivos de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa promueve la creación de nuevos productos o servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Cuenta con asesores o especialistas internos que proporcionen soluciones específicas a los problemas	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa documenta la información generada por los trabajadores	☐	☐	☐	☐	☐

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

15. Comunicación y medios sociales *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Hace uso de medios como: internet, correo electrónico, acceso a base de datos externas e internas para consultar y acceder al conocimiento del propio personal de la empresa, de los clientes, de los proveedores, de los competidores, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa desarrolla marketing (página web) y comercio electrónico	☐	☐	☐	☐	☐
Las Tecnologías de la Información (TI) son imprescindibles en las actividades diarias de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Los empleados tienen acceso a las Tecnologías de la Información TI desde sus puestos de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐

16. Inversión de TI *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La inversión hecha en hardware (considerando compra y/o renta de ordenadores, implantación de redes locales, etc. en los últimos 3 años es ideal	☐	☐	☐	☐	☐
La inversión hecha en software (aplicaciones, internet) en los últimos 3 años es ideal	☐	☐	☐	☐	☐
La inversión hecha en capacitación y entrenamiento del personal para uso de las Tecnologías de la Información TI en los últimos 3 años es ideal	☐	☐	☐	☐	☐

27/7/2021

Encuesta de Apreciación para la Articulación de Elementos Facilitadores en la Gestión del Conocimiento

Agradecimiento

De parte de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Santo Tomás - Seccional Tunja, agradecemos por su participación en esta encuesta.



Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo 2. Base de Datos

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/164bq->

<bAiPo7jmVeVi3GFw95HLTTVm83L/edit?usp=sharing&ouid=115974866553903043217&rtpof>

[=true&sd=true](#)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	Descri	Razon Social	Matric	Desc. I	Descripcion_Tip	Co	Descri	Descripcion_Subcategori	Descri	Nombre_Representante_Legal	Telefono_R	Telefono	Num C					
2	TUNJA	HOTEL ST SAN CARLOS	00001367	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	95812	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	GONZALEZ SUAREZ ANA VICTORIA	3112411226	NO REGISTR	12					
7	TUNJA	HOTEL CENTURION	00001890	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	94005	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	GONZALEZ SUAREZ TILCIA STELLA	3143699256	NO REGISTR	16					
11	TUNJA	HOTEL SAN ESTEBAN TOR	00001890	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	92405	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	SIERRA LEGUIZAMO DUGA LUCIA	3168000026		8					
21	TUNJA	HOTEL GARCIA HOTEL	00001876	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	90904	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	QUESADA MONROY CRISTIAN CAMILO	3105064836	310 207333	38					
22	TUNJA	HOTEL VILLAS DEL REAL	00001875	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	90872	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	CASALLAS MEDINA ARNULFO	3209146621		30					
23	TUNJA	YARA HOTEL	00001875	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	90866	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	GUARIN NAVAS IVAN FELIPE	3164282608		55					
24	TUNJA	LENNY CATERINE PAZ RAMIREZ	-	TUNJA	INMUEBLE	90671	OTROS TIPO	OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE	ACTIVO	LENNY CATERINE PAZ RAMIREZ	478881	3017447245						
24	TUNJA	HOTEL BOMBOA	00001860	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	88985	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	PALACIOS RAMOS LAURA NATALIA	3138219226		7					
29	TUNJA	HOTEL EL CIO PLAZA PREMIUM	00001859	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	88701	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	YOSA PARRA LUZ NEIDY	3227795005	3102861268						
30	TUNJA	HOTEL Y RESTAURANTE BOLDIN	00001854	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	87522	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	REYES GONZALEZ ALEJANDRO	3143699256		20					
34	TUNJA	HOTEL M. LUCIA	00001851	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	87126	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	JIMENEZ SALAMANCA CARMEN CECILIA	3144750007		5					
43	TUNJA	AT HOME - EN CASA HOSPEDAJE	00001781	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	80431	VIVIENDA	APARTAMENTO TURISTICO	ACTIVO	GOMEZ VANEGAS JUAN GABRIEL	3044645882		2					
44	TUNJA	EL BLEN COMFORT	00001779	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	80171	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	REYES MORA ELIANA KATERINE	3004701640		12					
44	TUNJA	ARISTA HOTEL ORION TUNJA	00001731	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	79644	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	GONZALEZ PACHECO CRISTIAN FERNANDO	3102538767		5					
44	TUNJA	EL BLEN COMFORT	00001754	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	76763	ESTABLECIMIENTO	APARTAMOTEL	ACTIVO	SIERRA RODRIGUEZ JUAN PABLO	3214825155		9					
44	TUNJA	EL BLEN COMFORT	00001720	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	72035	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	FUNDACION UNIVERSITARIA JUAN DE CASTE	7458677	7427262	101					
44	TUNJA	ARISTA HOTEL ORION TUNJA	00001688	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	66452	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	SAENZ QUIROGA JESSICA LUCELY	3184585075	3138047509	11					
44	TUNJA	ARISTA HOTEL ORION TUNJA	00001689	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	66245	ESTABLECIMIENTO	APARTAMOTEL	ACTIVO	JOSE GILDAIRDO FONSECA ROJAS	3508739094							
44	TUNJA	ARISTA HOTEL ORION TUNJA	00001585	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	65684	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	MORENO MARTINEZ JAIME ALEXANDER	3212016020		7					
44	TUNJA	ARISTA HOTEL ORION TUNJA	00001668	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	64504	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	RAMIREZ CALDERON NICOLAS ANDRES	3153772503		10					
71	TUNJA	HOTEL LA URBAN CASANA	00001581	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	60101	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	ASTROS AMARA ORLANDO	3143091518		21					
72	TUNJA	HOTEL LA URBAN CASANA	00001550	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	60022	ESTABLECIMIENTO	APARTAMOTEL	ACTIVO	PINZON CEPEDA LAURA CAMILA	3214918401	3165765847	17					
72	TUNJA	HOTEL LA URBAN CASANA	00001441	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	57486	ESTABLECIMIENTO	APARTAMOTEL	ACTIVO	RODRIGUEZ RUBIO MARIZA	3202590288	3132092501	48					
72	TUNJA	HOTEL LA URBAN CASANA	00001348	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	55284	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	REYES AYALA MARIA DEL CARMEN	3213929766	7432446	7					
81	TUNJA	AROMA DEL BOSQUE POSADA	00001550	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	54854	ESTABLECIMIENTO	APARTAMOTEL	ACTIVO	VELASCO CARDENAS WILLIAM	3183239753	3204109381	4					
82	TUNJA	AROMA DEL BOSQUE POSADA	00001487	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	53697	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	REYES AYALA LUZ MARINA	3112512612	3202149895	16					
82	TUNJA	AROMA DEL BOSQUE POSADA	00001263	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	52974	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	CIPIAMOCHA DESFILE KAREN YOLIMA	3209853960	3138442455	20					
84	TUNJA	HOTEL CINIA	00001518	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	51804	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	QUINTERO OCAMPO JOSE HENRY	3137495598	3213815571	30					
84	TUNJA	HOTEL CINIA	00000594	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	50522	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	DELGADO SOLER CLAUDIA BELEN	3107959260		12					
84	TUNJA	HOTEL CINIA 24 HORAS	00001490	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	49595	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	CONTERAS BUENAVENTURA	3163038830		31					
84	TUNJA	HOTEL CINIA 24 HORAS	00001166	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	48870	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	PERA VIRGUEZ YENNY MARCELA	3142772506		16					
90	TUNJA	HOTEL LA CASONA 24 HORAS	00001479	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	48786	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	AYALA CASTELLANOS FADIVA LISNEYDY	3165282675	3184001682	27					
91	TUNJA	HOTEL BOCHICA BOYCA	00001447	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	48704	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	ROJAS MANRIQUE ORLANDO	3202253053		18					
92	TUNJA	HOTEL Y RESTAURANTE CASITA	00001424	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	48702	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	RIVERA PAEZ INGRID NATALIA	3008211425	NO REGISTR	15					
93	TUNJA	HOTEL Y RESTAURANTE CASITA	00001288	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	48475	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	PALACIOS PINEDA LEYDI JOHANNA	3202373308		19					
94	TUNJA	POSADA LA ESPERANZA TUNJA	00001452	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	47710	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	CONTERAS CIPIAMOCHA EDILBERTO	7474818	3163038830	31					
94	TUNJA	POSADA LA ESPERANZA TUNJA	00001429	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	45912	ESTABLECIMIENTO	HOSTAL	ACTIVO	ROMERO SERPA OSCAR IVAN	387400255	3145066131	5					
102	TUNJA	HOTEL PHILIDIO	00001390	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	43185	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	PINZON AGUILAR WILSON LEANDRO	3142374537		10					
104	TUNJA	HOTEL PHILIDIO	00001386	TUNJA	ESTABLECIMIENTO	42274	ESTABLECIMIENTO	HOTEL	ACTIVO	RODRIGUEZ GONZALEZ EDGAR DARIO	3003112345		90					

Anexo 3. Documentación visual de vista a Hoteles para aplicación de instrumento



