

Las Etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras

Revista Rosa dos Ventos

6(l) 34-51, jan-mar, 2014

© O(s) Autor(es) 2014

ISSN: 2178-9061

Associada ao:

Programa de Mestrado em Turismo

Hospedada em:

<http://ucs.br/revistarosadosventos>



Carolina Sass de Haro¹, José Manoel Gonçalves Gândara²,
Maria Ángeles Rastrollo Horrillo³, Tiago Savi Mondo⁴

RESUMEN

La gestión del conocimiento es una práctica organizativa que produce beneficios para la toma de decisiones. En un mercado cada vez más competitivo como la hotelería, trabajar efectivamente con la información y el conocimiento es importante. A partir de esto, el objetivo de este trabajo es analizar la aplicación de las cuatro etapas de la gestión del conocimiento (creación, transmisión, almacenamiento y aplicación) en las cadenas hoteleras. Se trata de una investigación exploratoria con base en la bibliografía al respecto. Los resultados indican que la aplicación en las cadenas hoteleras de las cuatro etapas de la gestión del conocimiento es más que una tendencia, la gestión del conocimiento en hoteles se hace necesaria en un mercado cada vez más dinámico y globalizado.

Palabras-clave: Turismo. Cadenas Hoteleras. Gestión del Conocimiento.

ABSTRACT

The Stages of Knowledge Management: perspectives related to the hotel chains - The knowledge management is an organizational practice that produces benefits for decision

Keywords: Turismo. Cadenas Hoteleras. Gestión del Conocimiento.

¹ **Carolina Sass de Haro** – Doutor. Graduação em Turismo. E-mail: carolina@mapie.com.br.

² **José Manoel Gonçalves Gândara** – Doutor. Graduação em Turismo. Professor da Universidade Federal do Paraná. E-mail: jmggandara@yahoo.com.br.

³ **Maria Ángeles Rastrollo Horrillo** – Doutor. Graduada em Ciências Econômicas e Empresariais. Professora da Universidade de Málaga.

⁴ **Tiago Savi Mondo** - Doutor em Administração (UFSC) Graduação em Turismo e Hotelaria. Professor do Instituto Federal de Santa Catarina. E-mail: tiago.mondo@ifsc.edu.br

making. In an increasingly competitive market like the hotel industry, is important to work with information and knowledge. The aim of this paper is to analyze the four stages of knowledge management (creation, transmission, storage and application in chains). The results indicate that the application of the four stages of knowledge management in hotel industry it's important in a market increasingly dynamic and globalized.

RESUMO

As Etapas da Gestão do Conhecimento: perspectivas relacionadas a cadeias hoteleiras - A Gestão do conhecimento é uma prática organizacional que produz benefícios para a tomada de decisões. Em um mercado cada vez mais competitivo, como o hoteleiro, trabalhar efetivamente com a informação e o conhecimento, é importante. A partir disto, o objetivo deste trabalho é o de analisar a aplicação das quatro etapas da gestão do conhecimento (criação, transmissão, armazenamento e aplicação) nas cadeias hoteleiras. Se trata de uma pesquisa exploratória e bibliográfica. Os resultados indicam que a aplicação das quatro etapas da gestão do conhecimento às cadeias hoteleiras é mais que uma tendência. A gestão do conhecimento em meios de hospedagem se faz necessária em um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado.

Palavras-Chave: Turismo.
Cadeias Hoteleiras. Gestão do Conhecimento

INTRODUCCIÓN

Algunas estrategias adoptadas y observadas en la industria hotelera en los últimos años para hacer frente a las nuevas necesidades, son las alianzas estratégicas como forma de garantizar el proceso de expansión nacional e internacional, la separación de la propiedad y de la gestión permitiendo un crecimiento más dinámico, la búsqueda de la excelencia de gestión y la optimización de los recursos, principalmente los basados en conocimiento (Martorell, 2002; Ramón Rodríguez, 2002; Proserpio, 2007). Las cadenas hoteleras son las grandes protagonistas de los cambios ocurridos en el sector. Una de las soluciones existentes es la gestión del conocimiento. De manera objetiva, el principal reto de la gestión del conocimiento es hacer con que la organización actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito, además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación. La GC tiene su enfoque en el conocimiento, en su gestión sistemática, en la explicitación y construcción del conocimiento, en su renovación y en su constante aplicación (Wiig, 1997).

La gestión del conocimiento es ampliamente estudiada desde los años 1990 y posee un cuerpo teórico significativo en las diversas ciencias. Sin embargo, puede ser considerada muy incipiente en relación a la actividad turística. Algunos autores consideran que la investigación de la GC en turismo es limitada, inconclusa, descriptiva y enfocada en anécdotas y casos únicos (Ruhanen & Cooper, 2003; Hallin & Marnburg, 2007). Yang (2007) propone una definición que la GC está enfocada en la utilización sistemática del conocimiento existente, mientras que la creación del conocimiento es la adquisición de nuevos conocimientos para la organización.

El propósito de este artículo es analizar la aplicación de las principales etapas de la gestión del conocimiento en la realidad de los hoteles de cadena. En este artículo serán abordadas las principales etapas de la GC - creación, transmisión, almacenamiento y aplicación, a partir de una revisión de la literatura relacionada directamente al tema y tratando también de su relación con las cadenas hoteleras. La creación del conocimiento es definida como la capacidad de una organización como un todo de crear nuevo conocimiento, lo diseminando por toda la organización y aplicando dicho conocimiento en los productos, sistemas y servicios (Takeuchi, 1998). La transmisión del conocimiento garantiza que los stocks existentes en la organización circulen y estén disponibles siempre que necesarios. Esta transmisión ocurre a través de los flujos del conocimiento (Cooper, 2005) y la transferencia de conocimiento en las organizaciones se relaciona con el movimiento del conocimiento donde tienen lugar dichos flujos que ponen de manifiesto la transferencia (García Almeida, 2004). En la etapa de almacenamiento, el conocimiento existente en una organización normalmente está disponible a través de repositorios, documentos, rutinas, procesos, normas etc. (Lin et. al, 2005). Desarrollar formas de almacenar el stock de conocimiento es parte fundamental de la GC para garantizar que el conocimiento existente quede en la organización y esté disponible siempre que necesario (Yang & Wan, 2004). Por último, el paso de la aplicación, la información y el conocimiento necesitan ser transformados en acción si quieren tener poder (Smith et. al, 2006). La interpretación de acción para estos autores es el uso útil del conocimiento.

Estos pasos serán discutidos en todo el artículo presentando una relación entre cada uno de ellos con obras que analizan el tema relacionado a las cadenas hoteleras. A partir de una investigación bibliográfica, los resultados fueron analizados y validados por la técnica emparejamiento, contrastándolos con las discusiones realizadas anteriormente en el cuerpo teórico. Por otra parte, se trato de presentar estudios de caso para ejemplificación y discusión del estudio teórico analizado.

LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hay algunos autores que consideran la GC y la creación del conocimiento como conceptos similares. Sin embargo, para otros autores la creación del conocimiento no puede ser gestionada, apenas estimulada (Nonaka & Konno, 1998). Para esta investigación, creemos que el acto de estimular es también una forma de gestionar. Gjelsvik (2002) dice que la creación de conocimiento ocurre a través del aprendizaje organizacional. Esta afirmación es confirmada por Call (2005) que recalca que la GC hace con que la organización pase del aprendizaje de una vuelta para el aprendizaje de dos vueltas, que ocurre cuando un error es detectado y corregido de formas que involucre la modificación de las políticas, normas y procesos buscando evitar que tal error ocurra nuevamente.

Según Hiebeler (1997) una organización que aprende es aquella que consigue se comprender colectivamente. Esto incluye la capacidad de aprender desde la experiencia y el conocimiento de individuos. Una organización que aprende es mucho más capaz de crear nuevos conocimientos que una que todavía no aprendió a aprender. La creación también involucra identificación de los procesos organizacionales y sus centros de conocimiento asociados (departamentos) y la identificación de conocimientos individuales de los empleados para evaluar el conocimiento ya existente en la organización y los conocimientos todavía necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos (Cooper, 2005). Jakubik (2011) recalca que

la creación de conocimiento ocurre cuando personas desarrollan conceptos, ideas y modelos y cuando descubren las relaciones entre dichas ideas a través de la lectura, especulación, invención, conversación e interacción.

En un estudio realizado por Lin et al. (2005) fueron identificados los principales gaps de conocimiento y sus causas desde el punto de vista de ejecutivos de algunas organizaciones entrevistadas. La creación del conocimiento ocurre cuando el conocimiento tácito es comunicado, compartido y convertido en números o palabras que cualquiera puede comprender, es decir, cuando el conocimiento tácito es transformado en conocimiento explícito (Takeuchi, 1998). Este proceso también puede ser llamado de codificación del conocimiento. La codificación intenta organizar los stocks de conocimiento existente en la organización, buscando estimular y facilitar, garantizando su disponibilidad siempre y cuando necesario (Cooper, 2005). La creación de conocimiento es el proceso de providenciar información y conocimiento visando alcanzar el aprendizaje individual y colectivo. Cuanto más fuerte y establecido es el proceso de creación de conocimiento y aprendizaje en una organización, más concreta es la posibilidad de desarrollar la ventaja competitiva sostenible (Yang, 2004).

El modelo más conocido de creación/codificación de conocimiento es el llamado SECI Model propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Ellos afirman que la creación del conocimiento es un proceso espiral y de interacción entre conocimiento explícito y tácito. El modelo SECI está compuesto de cuatro fases que son: la socialización, externalización, combinación e internalización:

- La socialización involucra el compartir conocimiento tácito entre individuos y enfatiza que el conocimiento tácito es compartido en actividades sociales y presenciales y necesita de proximidad física.
- La externalización requiere que el conocimiento tácito sea traducido en formas comprensibles para otras personas, o sea, es la articulación del conocimiento tácito y su conversión para conocimiento explícito.
- La combinación es el proceso de transformar conocimiento explícito en un conjunto más complejo. Es la sistematización del conocimiento y su aplicación práctica generando experiencia.
- La internalización es el proceso resultante de la combinación, donde el individuo o la organización transforman el conocimiento explícito en conocimiento tácito, lo incorporando totalmente.

El proceso de conversión de conocimiento es social y ocurre entre individuos y la organización, pero en un sentido más estricto, el conocimiento es creado solamente por los individuos (Takeuchi, 1998). Sin embargo, es fundamental que la empresa capture sistemáticamente el conocimiento generado por los individuos, sino no disfrutará de sus beneficios (Teare y Patin, 2002). Hiebeler (1997) menciona que para muchas organizaciones el problema principal no es crear conocimiento, sino que capturarlos y transmitirlos a la organización, sin que queden almacenados solamente en un departamento o en las mentes individuales de los trabajadores.

La creación de conocimiento en las cadenas hoteleras - Como se ha demostrado en el ejemplo anterior, todos los sectores de un hotel son potenciales creadores de conocimiento. Este conocimiento puede ser acerca de clientes, mercados, suministradores y otros stakeholders o incluso acerca de los procedimientos operacionales y sobre los comportamientos del personal.

Es importante que una empresa sea capaz de captar todo este conocimiento existente y transformarlo en conocimiento colectivo, mejorando sus procesos de gestión interna y externa. Por el grande número de empleados y por la dispersión geográfica pueden perder la visión general de lo que saben (Boucken, 2002). El conocimiento creado o adquirido formará parte del llamado stock de conocimiento que es compuesto por conocimientos explícitos y tácitos (Cooper, 2005). Para identificar el stock de conocimiento de una empresa se puede utilizar un mapa de conocimiento. Call (2005), citando a Nesbitt (2002), define el mapa como una representación visual de los recursos del conocimiento de una organización y las relaciones y procesos que los conectan.

Es importante que la organización oriente a los empleados en el sentido de que ellos sepan cuales conocimientos son más importantes y que necesitan de creación de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. El proceso de creación de conocimiento añadido al conocimiento ya existente garantiza el avance general de la capacidad organizacional y la agregación de valor y calidad a los servicios prestados a los clientes (Yang, 2004). La creación de conocimiento ocurre rutinariamente en todos los departamentos del hotel a través del contacto con clientes, con otros departamentos, con los suministradores y también con los inversores. Seguidamente, se presenta en lo Cuadro 1 - una tabla con las principales áreas creadoras de conocimiento sobre los clientes, empresas, huéspedes, suministradores e inversores en las empresas hoteleras y que tipo de conocimiento es creado.

Cuadro 1 - Áreas creadoras de conocimiento en los hoteles

Área	Departamento	Creación de Conocimiento
Front Office	Recepción	Datos generales - empresa, forma de reserva, forma de pago; Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños.; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Datos de consumo en el hotel. Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
	Botones	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Personalidad y estilo.
	Conserjería	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Personalidad y estilo; Hábitos de ocio (restaurantes, espectáculos, compras, paseos etc.); Control de solicitudes y quejas.
	Telefonía	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias - habitación, servicios adicionales; Personalidad y estilo; Hábitos de ocio (restaurantes, espectáculos, compras, paseos etc.); Control de solicitudes y quejas.
	Seguridad	Hábitos de los huéspedes y clientes. Personalidad y estilo; Control e solicitudes y quejas.
	Animación	Hábitos de los huéspedes.; Preferencias - actividades, horarios. Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Ama de llaves	Camareras de Piso	Preferencias - ítems consumidos del minibar y ammenities; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
	Lavandería	Preferencias - ítems solicitados y forma de hacer.
A&B	Restaurante	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias en el consumo alimenticio; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
	Bar	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias en el consumo alimenticio; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
	Room Service	Datos personales - nombre, profesión, familia, cumpleaños; Preferencias en el consumo alimenticio; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.

	Cocina	Preferencias en el consumo alimenticio.
	Eventos	Datos generales - empresa, forma de reserva, forma de pago; Datos de la empresa - tipos de eventos, frecuencia, tipos de clientes; Preferencias - composición del ambiente, utilización de audio-visuales y tecnología; Hábitos de consumo alimenticio - banquetes, coffees, servicio de sala; Personalidad y estilo; Control de solicitudes y quejas.
Marketing & Ventas	Marketing	Conocimiento de los principales mercados ; Control de la competencia; Personalidad y estilo de los clientes de la cadena
	Ventas	Conocimiento de los principales mercados y empresas clientes; Potencial de consumo; Tipo de consumo, frecuencia y precios; Contacto directo con el reservante. Control de solicitudes y quejas.
	Reservas	Datos generales - forma de reserva, forma de pago; Conocimiento de los principales mercados y empresas clientes; Contacto directo con huéspedes y con el reservante; Preferencias - habitación, servicios especiales; Hábitos de reservas - antelación, forma de comunicación; Tipo de consumo; Control de solicitudes y quejas.
Administrativo	TI	Hábitos de utilización de huéspedes y clientes de eventos; Control de solicitudes y quejas.
Financiero	Cuentas a Pagar	Contacto con empresas suministradoras; Contacto con tendencias económicas – subida de precios, falta de productos en el mercado; Contacto con las novedades existentes en las industrias de apoyo a la hotelería
	Cuentas a Recibir	Contacto con la empresa proveedora; Control de solicitudes y quejas; Hábitos de pago - días, forma; Hábitos de consumo en el hotel.
	Almacén	Hábitos alimenticios de los clientes; Productos más y menos vendibles, incluso de acuerdo con la época del año; Control de costes operacionales; Control del desperdicio
	Supervisión Financiera	Contacto con las tendencias económicas globales; Contacto con los inversores – mensuración del índice de satisfacción; Contacto con otras industrias a través de los inversores.

Fuente: Elaboración propia.

Para mejorar el proceso de identificación y consecuente creación de conocimiento, los hoteles pueden implementar iniciativas como las entrevistas con los empleados, análisis de las bases de datos internas, creación de comunidades de conocimiento y encuentros entre los hoteles (Boucken, 2002). La generación de conocimiento ocurre con empleados autónomos que son capaces de identificar problemas, nuevas ideas y discutirlos abiertamente. Las comunidades de conocimiento estimulan este proceso creativo y son sesiones institucionalizadas entre los empleados para justamente discutir los problemas, los desafíos y son similares a los círculos de calidad en algunas organizaciones.

LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO

Según un análisis Delphi realizado por los investigadores Scholl et al. (2004) la etapa más estudiada de la GC es la transmisión o transferencia del conocimiento. Cuando se habla de flujos de conocimiento, se trata desde la mera aclaración de dudas entre empleados hasta la obtención de conocimiento valioso tras la adquisición de otra empresa o la difusión de productos, procesos y servicios. La transferencia formal de conocimiento implica en una acción organizada deliberadamente y prevista con antelación para realizar la transmisión del conocimiento (García Almeida, 2004). Se pueden observar distintas formas de transmisión

formal en las organizaciones. Sin embargo, no se puede desconsiderar la importancia y el valor de las transferencias que ocurren rutinariamente de manera informal entre los empleados.

La transferencia transforma el conocimiento en su doble, es decir, cuando uno comparte conocimiento con otro, añade conocimiento a este sin dejar aquel. La transferencia de conocimiento entre individuos suele mejorar la capacidad individual, del equipo de trabajo y estimular la creación de conocimiento (Sveiby, 2001). El mismo autor distingue las formas de transferencia de conocimiento existentes en 9 tipos básicos. Cuando la organización estimula estos tipos de transferencia, proporciona mejoras en la capacidad de actuar de sus empleados. En el cuadro abajo presentamos los 9 tipos y algunos ejemplos de prácticas que estimulan su realización. En resumen, las personas pueden crear nuevas capacidades en dos direcciones. De la transferencia externa para el interior y al revés. La transferencia externa involucra relaciones intangibles con los clientes y suministradores y forman la base para la reputación. La transferencia interna es explicitada en los procesos administrativos, las redes de conocimiento, en la cultura organizacional y en la capacidad de los empleados (Sveiby, 2001).

La organización que proporciona a los empleados oportunidades de transferencia es la única que conseguirá sostener el proceso de aprendizaje organizacional (Yang, 2004). Algunos autores como Van Baalen et al. (2005), consideran la transmisión del conocimiento como una forma colectiva de acciones sociales, en otras palabras, es un proceso que necesita de la interacción de distintos actores. Yang y Wan (2004) mencionan que las interacciones sociales son responsables por acelerar el proceso de transferencia del conocimiento. Sin embargo, también afirman que la tecnología contribuye para la transmisión del conocimiento y su almacenamiento.

La transmisión del conocimiento no es compartir todo lo que se sabe con el recipiente pues es necesario considerar los componentes tácitos como la práctica y la experiencia (Van Baalen et al, 2005). Esta afirmación recalca la importancia de las interacciones sociales. Los mismos autores, al decir que la transmisión del conocimiento necesita de organización social, sugieren las comunidades de práctica como una gran herramienta. El concepto de comunidad de práctica fue introducido por Lave y Wenger (1991) y son formas particulares de redes sociales de conocimiento, donde los participantes comparten conocimientos, creencias y presupuestos mutuos (Van Baalen et. al, 2005). La mayoría de las definiciones de comunidades de práctica recalca la importancia de compartir prácticas, repertorios, intereses y conocimiento de manera informal y auto-organizada.

Las comunidades de práctica pueden ser organizadas por la empresa, pero es importante que mantengan cierta informalidad para permitir el intercambio de conocimiento tácito. Existen comunidades de práctica de distintas formas: electrónicas, presénciales, sociales, para compartir mejores prácticas y etc. (Val Baalen et. al, 2005; Teare & Rayner, 2002; Büchel & Raub, 2002; Yang & Wan, 2004; Davenport & Prusak, 1998). Las comunidades de práctica o las redes del conocimiento pavimentan el camino para una cultura centrada en el conocimiento y en el aprendizaje y deben hacer parte de la implementación de iniciativas de la GC en las organizaciones (Raub & Von Wittich, 2004). Dichas redes pueden mejorar la innovación y la eficiencia organizacional, pero pueden tener aún más ventajas cuando bien estructuradas y conducidas (Büchel & Raub, 2002).

Los miembros de una organización deciden participar de una red de conocimiento porque poseen intereses particulares en ella. La sensación de participar de un grupo y de pertenecer a

ello estimula la moral de los empleados (Büchel & Raub, 2002). Las redes de conocimiento existen de forma paralela a la estructura formal de la organización, reuniendo personas de distintos cargos, funciones y departamentos. El acto de compartir conocimiento ocurre cuando las personas están genuinamente interesadas en ayudarse mutuamente y desarrollar capacidades para la acción (Senge, 1999). Otras ventajas de las redes de conocimiento apuntada por los autores es que posibilitan la re-utilización del conocimiento previo existente en la organización, permiten la pró-actividad en el negocio buscando explotar el conocimiento existente en nuevos mercados, por ejemplo.

Para que funcionen, las redes de conocimiento deben enfocarse en la estrategia de la organización, el contexto para que ellas ocurran debe ser creado y sus actividades necesitan de una rutina provechosa y organizada (Büchel & Raub, 2002). También deben tener el apoyo del liderazgo de la organización y un clima de confianza establecido para que el conocimiento pueda ser compartido. Además, todos los miembros de una red de conocimientos tienen la responsabilidad de compartir lo que han aprendido con los otros miembros de la organización.

Es importante recalcar que a todo tiempo, trabajadores del conocimiento, participantes o no de las redes del conocimiento, transmiten partes de su conocimiento para los demás y al revés, involucrándose en la dinámica del conocimiento para que el ambiente competitivo de la organización prevalezca (Raub y Von Wittich, 2004).

Se comenta que la transmisión del conocimiento tácito es más lenta y costosa. Surgen ambigüedades que solo pueden ser reparadas a través del contacto personal entre las personas que lo comparten (Teece, 1998). Cuanto menos obvio es el conocimiento, más difícil es para reproducirlo y transferirlo (Chekitan et. al, 2002). La eficiencia con que el conocimiento es transferido, está pendiente de su capacidad de agregación. La transmisión involucra tanto el acto de transferir cuanto el de recibir y la capacidad de recibir conocimiento está directamente relacionada y es proporcional a la capacidad del recipiente en agregar nuevos conocimientos a los que ya existen en su mente (Grant, 1996). Además de las interacciones sociales, las comunidades de práctica y las redes de conocimiento existen otras formas de transmisión de conocimiento en las organizaciones como los documentos formales, los programas de formación, las herramientas tecnológicas y las formas ya presentadas en el cuadro de Sveiby (2001).

Davenport y Prusak (1998) comentan que programas de aprendizaje internos y mentoring son buenas maneras de transferir el conocimiento tácito. Una práctica de transmisión bastante común en las organizaciones es la 'personas-documentos' donde se pueden buscar y almacenar conocimientos codificados sin la necesidad de contacto entre la persona que aprende y el detenedor del conocimiento (Teare & Rayner, 2002). Actualmente, también se observan formas virtuales como el llamado *e-learning*. En la hotelería, existen muchos estudios acerca de la transferencia del conocimiento.

La transmisión del conocimiento en las cadenas hoteleras - De la misma forma como ocurre en la GC en otras áreas de conocimiento, el proceso de transferencia de conocimiento también es el más estudiado en la industria hotelera. Ingram y Baum (1998) apuntan que la transferencia de conocimiento dentro del propio hotel y entre los hoteles de la cadena proporciona beneficios significativos para las operaciones cotidianas. Con esto, inspirar los individuos a transferir conocimiento es crucial para las organizaciones hoteleras que deben crear un clima saludable basado en la colaboración, cooperación y confianza (Yang, 2007). García Almeida (2004) recalca que para lograr el máximo de aprovechamiento de los activos

del conocimiento, las cadenas deben replicar la fórmula para lograr el éxito que esta empresa ha conseguido.

Según Boucken (2002) la transferencia de conocimiento puede ocurrir de dos formas: a través de la personalización o a través de la codificación. La personalización permite la transferencia de conocimiento tácito y los contactos sociales son la principal forma de transmisión. Las interacciones directas permiten la percepción de información verbal y no verbal, la evaluación de gestos, mímicas y acciones. Este tipo de transmisión es muy importante en la industria de servicios una vez que la mayor parte del conocimiento relevante es tácito. La codificación de conocimiento, por su vez, implica en la estandarización del conocimiento, o sea, su transformación de conocimiento tácito para explícito. De esta forma, la tecnología de información es parte fundamental de este proceso donde el conocimiento será transferido a través de bases datos y herramientas tecnológicas.

Yang y Wan (2004) afirman que las interacciones sociales y las redes de relacionamiento son fundamentales para acelerar el proceso de transferencia de conocimiento. Las actividades sociales incluyen los encuentros informales, los diálogos, los eventos sociales, las reflexiones y los programas de *mentoring*. Dichos programas son iniciativas del departamento de recursos humanos que posibilitan el intercambio de conocimientos de manera muy personalizada. Marriot International Hotel ya utiliza esta herramienta para crear y compartir conocimientos. (Yang & Wan, 2004). Sin duda la industria hotelera se beneficiaría con los trabajos de grupo, las comunidades de práctica y las redes. Además, Yang (2007b) afirma que los líderes deben estimular y facilitar el proceso de transferencia entre los empleados.

Para las cadenas hoteleras las comunidades de prácticas pueden ser bastante útiles pues permiten que los empleados compartan impresiones, sentimientos y experiencias, además de relacionar dichos componentes tácitos con los conocimientos explícitos de la organización. En otras palabras, estas comunidades permitirán analizar situaciones específicas ocurridas con los empleados que no están en los manuales de procedimientos, pues muchas situaciones rutinarias de la hotelería involucran estados de ánimo de clientes, contextos específicos y otros componentes tácitos. Además, como comprueba el estudio de Yang y Wan (2004) los empleados prefieren formas presenciales y interactivas para transmitir el conocimiento. Pero, es verdad que con la extrema competencia y diversidad existente en la industria hotelera, un único modelo de transferencia no es suficiente. Es importante que un abordaje múltiple sea considerado (Yang, 2007a; Yang 2007b). García Almeida (2004), en su estudio, apunta las formas de transmisión más utilizadas por las cadenas en el momento de incorporación de nuevas unidades.

Cuadro 2 - Frecuencia relativa de los mecanismos principales de transferencia del conocimiento en las prácticas hoteleras

Mecanismo Principal de Transferencia	Prácticas hoteleras						
	Gestión de Reservas	Procesos de Recepción	Atención al cliente	Procesos en área de pisos	Cocina	Servicio en A+B	Otras func. A+B
Manuales de procedimientos	21%	20,4%	20,2%	22,1%	13,8%	19,1%	19,1%
Documentación escrita/personalizada/material audiovisual	5,7%	4,9%	8,1%	7,4%	11,5%	5,6%	10,1%

Conversaciones telefónicas o medios similares	2,9%	2,9%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	4,5%
Cursos de formación, conferencias o charlas.	18,1%	12,6%	28,3%	21,1%	20,7%	28,1%	19,1%
Personal corporativo o de otras unidades se trasladó durante menos de un mes al establecimiento	21,9%	26,2%	14,1%	17,9%	17,2%	15,7%	15,7%
Personal del establecimiento se trasladó temporalmente a otros establecimientos	15,2%	15,5%	11,1%	16,8%	13,8%	14,6%	7,9%
Personal corporativo o de otras unidades se trasladó durante más de un mes al establecimiento	15,2%	17,5%	18,2%	13,7%	23%	16,9%	23,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Adaptado de García Almeida (2004).

Las formas de transmisión citadas en el Cuadro 2 contemplan instrumentos presénciales y no presénciales. Algunos instrumentos son más adecuados para transmisión de conocimientos tácitos y otros para la transmisión del conocimiento explícito. Para que la transmisión sea exitosa hay que considerar las dos formas de conocimiento existentes. Magnini et al. (2003) realizan un estudio acerca de la transmisión de conocimiento en *joint ventures* hoteleras y menciona que es fundamental considerar en el contexto las orientaciones de aprendizaje de las organizaciones y la inteligencia emocional de los empleados y candidatos. Dichas organizaciones hoteleras deberían crear un clima propicio para el intercambio de conocimiento, para la innovación y para una visión compartida por todos.

Yang (2010) sigue sus estudios acerca de la transmisión de conocimientos en hoteles. Conduce una investigación empírica con 615 hoteles en Taiwan e identifica que los líderes ejercen roles de mentores y facilitadores y que nutren un ambiente de apoyo al aprendizaje en grupos en la organización. Como consecuencia, empleados tienen una actitud más positiva acerca de la transmisión de sus propios conocimientos. Este conjunto permite una transformación de conocimiento individual para conocimiento organizacional, resultando en aprendizaje avanzada y más eficacia en general. También se observa que las áreas investigadas son esencialmente operacionales y con excepción de algunos trabajos sobre directores expatriados (Jones et. al, 1998; Kriegl, 2000), no fueron encontradas evidencias de trabajos tratando de la transmisión de conocimientos estratégicos en cadenas hoteleras.

EL ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO

Davenport y Prusak (2001) afirman que gran parte de los intereses en la gestión del conocimiento surgen de la falta de información de las organizaciones acerca de dónde está almacenado su conocimiento, por lo tanto tienen dificultades para aplicarlo. En el repositorio del conocimiento están almacenadas las experiencias pasadas (exitosas o no) permitiendo el aprendizaje e impidiendo que los mismos errores ocurran nuevamente. Además, almacena un conglomerado de conocimientos colectivos e información permitiendo que la organización los utilice siempre que necesario. Normalmente el repositorio de una organización está en la

mente de sus empleados, pero también puede y debe ser encontrado en papel o forma electrónicas (Yang & Wan, 2004).

Acceder al conocimiento existente en una organización es comúnmente hecho a través de mapas del conocimiento. El mapa del conocimiento objetiva ilustrar donde y lo que es conocido por la organización (Teare & Rayner, 2002). Una herramienta que tiene el mismo papel que el mapa son las llamadas páginas amarillas. El objetivo es conectar la persona que necesita de determinado conocimiento con la persona que lo posee, facilitando su localización y almacenamiento. La categorización del conocimiento es importante para tornarlo accesible en toda la organización. Además de eso, al utilizar un mapa del conocimiento para priorizar y enfocar las necesidades de aprendizaje pueden optimizar mucho este proceso (Zack, 1999). Basado en un mapa de conocimientos y capacidades, la organización puede identificar cual la extensión de los distintos tipos de conocimientos presentes y cual su conexión con la estrategia de la empresa y a través de esto, identificar cuáles son los conocimientos faltantes, o sea, lo que no se sabe (Zack, 1999).

El portal del conocimiento es una plataforma basada en la tecnología de Internet y sirve para almacenar el conocimiento existente en una organización o incluso entre distintas organizaciones. El portal del conocimiento también puede abrigar comunidades de prácticas virtuales para intercambiar conocimiento innovador y necesario (Van Baalen et. al, 2005). De esta forma, sirve tanto como una herramienta de almacenamiento como de transmisión. Teare y Rayner (2002) mencionan la biblioteca virtual como una base de datos con todos los proyectos desarrollados, permitiendo que se pueda aprender de las experiencias previas de la organización y de otros trabajadores. En resumen, Maier y Remus (2003) afirman que los instrumentos y herramientas más típicos para el almacenamiento de los conocimientos son las páginas amarillas, las comunidades diversas, las networks existentes, los mapas de conocimiento, las mejores prácticas y los manuales de procesos de la organización.

El papel de la tecnología en las empresas del conocimiento es de conducir los usuarios a la información necesaria (Moffet et. al, 2003). A pesar de muchos investigadores conectaren directamente la tecnología a la GC, en esta tesis se cree que la misma es un gran facilitador y una gran herramienta. Es verdad que recientes cambios en la tecnología tuvieron un impacto muy positivo en la GC, pero tecnología solamente no conducirá a una cultura del conocimiento (Davenport & Prusak, 1998).

El almacenamiento en las cadenas hoteleras - Con las altas tasas de *turn over* en la industria hotelera el proceso de almacenar conocimiento es bastante crítico. El almacenamiento de conocimiento se preocupa con la colección y con la guarda de conocimiento en las bases de datos y otras herramientas como manuales de procesos, informes, boletines y otras formas documentales (Boucken, 2002). Sin que ocurra el proceso de almacenamiento y como las personas vienen y van y la dirección cambia, el conocimiento existente puede ser disipado. El conocimiento almacenado es bastante diversificado e incluye el conocimiento operacional, el conocimiento de los clientes, de los suministradores, de los inversores y de todos los stakeholders involucrados en la actividad (Yang, 2004). Los mismos autores presentan otras formas de almacenamiento como herramientas de búsqueda, mapas de conocimiento, presentaciones orales grabadas, documentos diversos, boletines físicos y electrónicos, correos electrónicos, portales y la intranet. En el cuadro 3, se presentan las principales formas de almacenamiento de conocimiento en los hoteles.

Cuadro 3 - Almacenamiento de conocimiento en los hoteles

Área	Departamento	Almacenamiento de Conocimiento
Front Office	Recepción	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Formulario de Evaluación de Huéspedes; Manual de procesos; Intranet.
	Botones	Log Book; Manual de procesos.
	Conserjería	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Formulario de Evaluación. Manual de Procesos/Intranet.
	Telefonía	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Manual de Procesos.
	Seguridad	Log Book.
	Animación	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Formulario de Evaluación. Manual de Procesos.
Ama de llaves	Camарeras de Piso	Log Book; Formulario de Evaluación; Manual de procesos.
	Lavandería	Formulario de lavandería
A&B	Restaurante	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Manual de Procesos; Intranet.
	Bar	Log Book; Manual de Procesos.
	Room Service	Log Book; Manual de Procesos.
	Cocina	Log Book; Formularios con las recetas; Manual de Procesos; Libro de buenas prácticas alimentarias
	Eventos	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Formulario de Evaluación. Proceso de eventos con formularios como solicitud del cliente, check lists, etc; Manual de procesos
Marketing & Ventas	Marketing	Informes anuales; Reportajes en periódicos; Boletines físicos y electrónicos
	Ventas	Banco de datos - sistema hotelero; Formularios de visitas; Sistema de ventas en la intranet; Manual de procesos; Informes anuales; Planeamiento estratégico del hotel.
	Reservas	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Formularios de grupo; Documentos enviados por los clientes; Manual de Procesos; Intranet
Administrativo	TI	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Manual de Procesos; Intranet
Financiero	Cuentas a Pagar	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Informes bancarios; Manuales de Procesos.
	Cuentas a Recibir	Banco de datos - sistema hotelero; Log Book; Manuales de Procesos.
	Almacén	Banco de datos – sistema hotelero; Log book; Facturas; Presupuestos enviados por los suministradores; Manuales de Procesos.
	Supervisión financiera	Manuales de Procesos; Intranet; Informes anuales; Balances contables; Informes bancarios; Informes de las reuniones con los inversores; Boletines.

Fuente: Elaboración Propia

A través del análisis del Cuadro 3 es posible darse cuenta de la importancia de algunas herramientas de almacenamiento de información en los hoteles. Llama la atención el uso del libro de registro para los sectores que tienen una fuerte participación o promedio de las actividades de primera línea, los cuales tienen lugar las llamadas, peticiones y quejas de los clientes. Por otro lado, en la oficina de apoyo, ve que la base de datos es una de las herramientas más utilizadas, sólo la falta de contacto con el cliente y no necesitan atención inmediata en frecuencia. Aun así, el libro de registro sigue siendo uno de los principales medios de almacenamiento de información del hotel.

Otro de los puntos observados en la investigación es la importancia de los manuales sectoriales. La información de estos manuales se colocan en y trata de minimizar la distancia entre el conocimiento tácito de los empleados con el conocimiento descrito. Los libros se utilizan a continuación como la formación / aprendizaje, y de acuerdo con investigado hasta la fecha con el tiempo, también se conocen mecanismos de almacenamiento. En la actualidad los

sistemas hoteleros han permitido a diferentes formas de almacenar el conocimiento. De las operaciones de rutina de sugerencias, deseos y quejas de los clientes, más allá de la historia y la evaluación de los servicios de consumo. Visualizamos esta importante herramienta que proporciona una base para la gestión del conocimiento en los hoteles.

Discutidas las formas que se crean, transmiten y almacenan conocimientos, es importante cerrar el ciclo de la gestión, tratando de su aplicación.

LA APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La mayor parte de las empresas tienen sus ingresos derivados principalmente de la aplicación del conocimiento idiosincrásico existente acerca de los productos, servicios, mercados y clientes (Gjelsvik, 2002). Cuando los empleados tienen acceso al conocimiento necesario y lo aplican en sus situaciones cotidianas, mejor será la toma de decisiones y la resolución de los problemas será más eficaz (Yang & Wan, 2004). Idealmente no debería existir ningún gap entre el conocer y el hacer. En empresas pequeñas con pocos empleados es más sencillo. Sin embargo, en grandes organizaciones con personas con conocimientos particulares y geográficamente separados, es una tarea bastante ardua. Por lo tanto la GC debe estimular la acción a través de la distribución del conocimiento donde sea necesario y a través del conocimiento de la manera como las personas utilizan dicho conocimiento, mejorando la memoria organizacional (Smith et. al, 2006).

Explotar la conexión entre el conocimiento y la acción implica en percibir y analizar como el conocimiento está inscrito, internalizado, codificado, distribuido y difuso en la estructura organizacional (Patriotta, 2004). La comprensión de tal conexión no es fácil, porque cuanto más obvia, más escondida a la observación está, en otras palabras, cuanto más se sabe, menos se ve. Es verdad que la relación entre saber y hacer parece sencilla. La organización conoce algo y actúa en él (Smith et. al, 2006). Sin embargo, es interesante observar que hay muy poco cuerpo en la literatura acerca de la aplicación efectiva del conocimiento.

La mensuración del conocimiento ha empezado con una iniciativa de Sveiby que desarrolló un método para hacer la contabilidad de los activos intangibles en las organizaciones al final de los años 80 (Takeuchi, 1998). Según Teare y Rayner (2002) el balanced scorecard objetiva representar tanto los activos tangibles (financieros) cuanto los activos intangibles (el conocimiento y el aprendizaje). Una posibilidad para construir un puente entre el saber y el hacer adoptada por algunas organizaciones es crear un puesto directivo específico para garantizar la GC que es el llamado CKO o Chief Knowledge Officer (Raub & Von Wittich, 2004). La principal tarea de los CKOs es optimizar los recursos estratégicos del conocimiento en la organización para mejorar las oportunidades de negocios. Además, es su responsabilidad mantener condiciones apropiadas para permitir que la organización conduzca la GC exitosamente y también encorajar los empleados a contribuir y beneficiarse de los recursos del conocimiento.

Los autores Raub y Von Wittich (2004) realizaron una investigación acerca de los factores que hacen con que determinados CKOs sean exitosos e identificaron tres elementos: equilibrar las contribuciones de los actores principales (empleados expertos), promover y desarrollar redes de conocimiento y finalmente, apoyar las iniciativas a través de mensajes significativos. Ciertamente, para garantizar que el conocimiento sea mejor aplicado y utilizado en el negocio,

sería interesante tener el detenedor del conocimiento como un consultor interno de la organización (Teare & Rayner, 2002). Cooper (2005) menciona que los altos costes pueden ser considerados barreras para la aplicación eficaz del conocimiento. El autor también menciona los gaps tecnológicos existentes en las organizaciones, el fracaso en la implementación de iniciativas de GC gracias a falta de conexión entre la estrategia y la GC y la falta de estructura y clima organizacionales como barreras a la aplicación.

La aplicación del conocimiento en las cadenas hoteleras - Como claramente expuesto, el conocimiento solo tiene sentido si es aplicado en la organización y si es utilizado para mejorar su desempeño o para contribuir con el proceso de expansión. Para tanto, es fundamental que el conocimiento sea útil e fácilmente aplicable por todos los miembros de la organización y que esté relacionado con la estrategia de la misma. Sorprendentemente la aplicación del conocimiento es la parte menos estudiada de la GC. Yang y Wan (2004) afirman que todavía hay mucho que investigar en este campo para comprobar la relación entre aplicación del conocimiento y eficacia organizacional. Guchait et al. (2011) afirman que clientes estiman que las relaciones entre ellos y las empresas se fortalecen a medida que el proveedor del servicio reconoce y aplica sus preferencias en la prestación del servicio. La aplicación del conocimiento debe ser controlada para garantizar que se están alcanzando los objetivos organizacionales a través de la GC. La misma autora sugiere algunos aspectos para garantizar la aplicación como: el conocimiento debe estar estructurado, el conocimiento debe estar disponible y de fácil acceso y el conocimiento debe ser constantemente actualizado. Por fin, una posibilidad para facilitar la implantación de la gestión del conocimiento y que está siendo bastante utilizada por distintas empresas, es la creación del puesto de CKO (Chief Knowledge Officer). La principal responsabilidad de los CKOs es crear y mantener condiciones apropiadas para permitir que la organización construya su modelo de gestión del conocimiento personalizado, además de encorajar empleados en contribuir y beneficiarse de los activos de conocimiento de la organización (Raub & Von Wittich, 2004; Boucken, 2002).

CONCLUSIONES

Las cuatro etapas de la gestión del conocimiento (creación, transmisión, almacenamiento y aplicación) han sido discutidas en este artículo y se han analizado sus principales aplicaciones en el contexto de las cadenas hoteleras. Lo que se identifica es que parece que más que una tendencia, la gestión del conocimiento en hoteles se hace necesaria en un mercado cada vez más competitivo, dinámico y globalizado. Yang (2004) afirma que cuanto más capaz la empresa es de crear conocimiento, más conseguirá desarrollar ventajas competitivas.

Es fundamental que los empleados conozcan en líneas generales la estrategia de expansión de la empresa en que actúan de forma a captar y crear conocimiento basados en la percepción y necesidades de huéspedes, clientes y inversores. Tales conocimientos creados pueden contribuir de forma más efectiva para elección de un país nuevo, del modo de entrada o de otros aspectos del proceso de internacionalización. Las nuevas tecnologías de información y comunicación también son de extrema relevancia para la transmisión de conocimientos. Portales de conocimiento, intranets, help desk, forum electrónico, comunidades en línea y otras soluciones pueden ser utilizadas para tal (Yang & Wang, 2004).

La transmisión del conocimiento es parte fundamental del proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras. Algunos de los estudios mencionados tratan de la transmisión en el

ámbito internacional como forma de transferir conocimientos detenidos por la matriz a las nuevas unidades. El repositorio de conocimiento es la memoria de la organización y ejemplifica las historias de éxito y fracaso del pasado de manera a prevenir y evitar que ocurran nuevamente. Además, almacena una serie de capacidades colectivas, información, conocimiento organizacional y experiencias (Yang & Wan, 2004). Normalmente, el repositorio está en la mente de las personas, en papel o en aplicaciones electrónicas.

Para finalizar, es importante recalcar que independiente del tamaño, presupuesto o estructura de una organización, la GC es fundamental para su éxito. No obstante, muchas empresas inician la implementación de iniciativas de la GC sin tener en mente lo que es necesario. La clave para el éxito es empezar con la definición de los objetivos de la GC, identificar cuales son los conocimientos existentes y donde están ubicados en la organización, identificar de que manera ocurre la interacción del conocimiento, establecer las estrategias, adquirir o crear las herramientas necesarias y evaluar constantemente el proceso de implantación (Call, 2005). El papel del conocimiento como principal recurso para la mejoría de calidad y para la ventaja competitiva en hoteles urge la necesidad de aplicarlo adecuadamente. La directa interface con los clientes, la fluctuación y rotación de los empleados, las unidades dispersas, la necesidad de que se implante una gestión única y estandarizada por parte de la cadena requieren modelos específicos de GC para hoteles (Boucken, 2002). Como se ha observado, la GC y su estudio relacionado a las cadenas hoteleras todavía es muy reciente y merece más atención de los investigadores.

REFERENCIA

Boucken, R. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. In: Boucken, R & Pyo S. *Knowledge management in hospitality and tourism*. New York: The Haworth Hospitality Press.

Büchel, B. & Raub, S. (2002): Building knowledge – creating value networks. *European Management Journal*, V20(6), pp. 587-596.

Call, D. (2005). Knowledge management – not rocket science. *Journal of Knowledge Management*, V9(2), pp. 19-30.

Cooper, C. (2005). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, V33(1), pp. 47-64.

Chekitan, D.; Erramilli, K. & Agarwal, S. (2002). Brand across borders: determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, V 43(6), pp. 91-104.

Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.

García Almeida, D. (2004) *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Gjelsvik, M. (2002). Hotel as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, V2(1), pp. 31-48.

Grant, R. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, V17, pp. 109-122.

Guchait, P., Namasivayam, K., & Lei, P. W. (2011). Knowledge management in service encounters: impact on customers' satisfaction evaluations. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 513-527.

Hallin, C. & Marnburg, E. (2007). Knowledge Management in the hospitality industry: a review of empirical research. *Tourism Management*, V19(2), pp. 3-16.

Hiebeler, R. (1997). Benchmarking Knowledge. *Executive Excellence*, V14(1), pp. 11-12.

Ingram, P. & Baum, J. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Science*, V44(7), pp. 996-1016.

Jakubik, M. (2011). Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of Knowledge Management*. V15(3), pp. 374-402.

Jones, C.; Thompson, P. & Nickson, D. (1998). Not part of the family? The limits to managing the corporate way in international hotel chains. *The International Journal of Human Resources Management*, V9(6), pp. 1048-1063.

Lave, D. & Wenger, E. (1991): *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, New York.

Lin, C; Yeh, J.M. & Tseng, S.M. (2005). Case study on knowledge management gaps. *Journal of Knowledge Management*, V9(3), pp. 36-50.

Magnini, V; Honeycutt, E. & Hodge, S. (2003): "Data mining for hotel firms: use and limitations". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44(2), pp. 94-105.

Maier, R. & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, V7(4), pp. 62-74.

Martorell, O. (2002). *Cadenas hoteleras, análisis del top 10*. Barcelona: Editorial Ariel.

Moffet, S; Mcadam, R. & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management*, V7(3), pp. 6-26.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, V40(3), pp. 40-54.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.

Patriotta, G. (2004). On studying organizational knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, V2, pp. 3-12.

- Proserpio, R. (2007). O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil. São Paulo: Aleph.
- Ramón Rodríguez, A. (2002). La expansion del sector hotelero español. Madrid: Alfagràfic.
- Raub, S. & Von Wittich, D. (2004). Implementing knowledge management: three strategies for effective CKOs. *European Management Journal*, V22(6), pp. 714-724.
- Ruhanen, L. & Cooper, C. (2003). Developing a knowledge management approach to tourism research, *TedQual*, V6(1).
- Scholl, W.; König, C.; Meyer, B. & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: an international Delphi study. *Journal of Knowledge Management*, V8 (2), pp. 19-35.
- Senge, P. (1999). Sharing Knowledge. *Executive Excellence*, V16(9), pp.6-7.
- Smith, H.; Mckeen, J. & Singh, S. (2006). Making knowledge work: five principles for action-oriented knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, V4, pp. 116-124.
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, V2(4), pp. 344-358.
- Takeuchi, I. (1998). *Beyond Knowledge Management: lessons from Japan*. Disponível en: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/LessonsJapan.htm>.
- Teare, R. & Pantin, D. (2002). Cascading organizational learning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V14(7), pp. 349-353.
- Teare, R. & Rayner, C. (2002). Capturing organizational learning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V14(7), pp. 354-360.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets. *California Management Review*, V40(3), pp. 55-79.
- Van Baalen, P.; Bloemhof-Ruwaard, J. & Van Heck, E. (2005). Knowledge sharing in an emerging network of practice: the role of a knowledge portal. *European Management Journal*, V23(3), pp. 300-314.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, V1 (1), pp. 6-14.
- Yang, J. & Wan, C. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, V25, pp. 593-601.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, V29, pp.42-52.
- Yang, J. (2007b) Individual attitudes and organizational knowledge sharing. *Tourism Management*, V28, pp. 1-9.

Yang, J. (2007a). Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, V28, pp. 530-543.

Yang, J. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, V25, pp. 421-428.

Zack, M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, V41(3), pp. 125-145.

Recebido em 2013-08-18.

Revisado pelos Autores entre 2014-03-23 e 2014-04-01.

Aprovado em 2014-04-09.