

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR HOTELERO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA*

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HOTEL SECTOR: A LITERATURE REVIEW

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SECTOR HOTELEIRO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS LE SECTEUR HOTELIER: UNE REVUE DE LA LITTERATURE

SEBASTIÁN GARCÍA MÉNDEZ ¹
JUAN CAMILO GUTIÉRREZ²
YOUSÉLINE GARAVITO HERNÁNDEZ³

Fecha de recepción: 23 de noviembre de 2020

Fecha de aprobación: 26 de febrero de 2021

* Artículo de revisión enmarcado en la investigación del constructo gestión del conocimiento en las organizaciones inherente al sector servicios de Santander.

¹ Ingeniero industrial, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia; maestría en Administración, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga; docente investigador, Universidad de Investigación y Desarrollo, UDI; Grupo de Investigación Sinergia. sgarcia15@udi.edu.co – ORCID 0000-0002-6077-0248

² Ingeniero industrial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga; maestría en Administración con especialidad en Gerencia de Proyectos, Universidad de Viña del Mar, Chile; docente investigador, Universidad de Investigación y Desarrollo, UDI, Bucaramanga; Grupo de Investigación Sinergia. jgutierrez11@udi.edu.co – ORCID 0000-0003-0386-1706

³ Ingeniero industrial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga; maestría en Investigación en Dirección de Empresas, Universidad Complutense de Madrid; doctorado en Dirección de Empresas, Universidad Complutense de Madrid; docente investigador, Universidad de Investigación y Desarrollo, UDI, Bucaramanga. Grupo de Investigación Porter. ygaravito2@udi.edu.co – ORCID 0000-0002-1644-9959

RESUMEN

El presente artículo expone una revisión de literatura referente a la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta la importancia de esta en las organizaciones, particularmente en el sector turístico hotelero, producto de la complejidad de los entornos de esta industria. Para tal fin, se presenta una fundamentación teórica, seguidamente se referencian los tipos de conocimiento, posteriormente la presentación de los modelos y los procesos, y finalmente lo relacionado con la actividad hotelera. De igual modo, se plantean una serie de conclusiones, propendiendo el desarrollo de investigaciones; así mismo, se precisa el uso de planos temporales con el fin de impulsar la rigurosidad metodológica. Los hallazgos de este trabajo indican que la gestión del conocimiento tiene gran importancia en el contexto actual, pues contribuye en la generación de una ventaja competitiva sostenible.

PALABRAS CLAVE:

gestión del conocimiento; sector hotelero; ventaja competitiva.

CLASIFICACIÓN JEL:

L10, M10, Z30.

ABSTRACT

This article presents a review of the literature regarding knowledge management, considering its importance in organizations, particularly in the hotel tourism sector, because of the complexity of the environments of this industry. For this purpose, a theoretical foundation was made, then the types of knowledge are referenced, later the presentation of the models and processes, and finally what is related to the hotel activity. In the same way, a series of conclusions are raised, tending the development of investigations, likewise, the use of temporal planes is required, to promote methodological rigor. The findings of this work indicate that knowledge management has great importance in the current context, as it contributes to the generation of a sustainable competitive advantage.

Keywords: competitive advantage; hotel sector; knowledge management.

JEL classification: L10, M10, Z30.

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a gestão do conhecimento, tendo em conta a importância que esta tem nas organizações, particularmente no sector do turismo hoteleiro, devido à complexidade dos ambientes desta indústria. Para este fim, é exposto um fundamento teórico, depois são referenciados os tipos de conhecimentos, depois a apresentação de modelos e processos, e finalmente o

relacionado com o negócio hoteleiro. Da mesma forma, são levantadas várias conclusões, propiciando o desenvolvimento da investigação; do mesmo modo, é necessário o uso de planos temporais a fim de promover o rigor metodológico. Os resultados da investigação mostram que a gestão do conhecimento é de grande importância no contexto actual, pois contribui para a geração de uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; sector hoteleiro; vantagem competitiva.

Classificação JEL: L10, M10, Z30.

RESUME

Cet article présente une revue de la littérature sur la gestion des connaissances, en tenant compte de l'importance de celle-ci dans les organisations, en particulier dans le secteur du tourisme hôtelier, en raison de la complexité des environnements de cette industrie. À cette fin, un fondement théorique est exposé, puis les types de connaissances sont référencés, ensuite la présentation de modèles et de processus, et enfin mis en relation avec l'hôtellerie. De même, plusieurs conclusions sont soulevées, propices au développement de la recherche; de même, l'utilisation de plans temporels est requise afin de promouvoir la rigueur méthodologique. Les résultats de la recherche montrent que la gestion des connaissances revêt une grande importance dans le contexte actuel, car elle contribue à la création d'un avantage concurrentiel durable.

Mots clés: avantage concurrentiel; gestion des connaissances; secteur hôtelier.

Classification JEL: L10, M10, Z30.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es una técnica de gran relevancia en la época actual, debido a que las organizaciones permanentemente quieren acceder a ventajas competitivas y entregarles valor a los diferentes clientes en el marco del posicionamiento en el mercado; en tal sentido, es necesario precisar que es un concepto altamente polisémico, influenciado por diferentes disciplinas, lo cual no lo hace efímero sino aplicable en múltiples escenarios de la sociedad; así mismo, es oportuno destacar la relevancia de la gestión de los activos intangibles. En este contexto, se refieren dos constructos altamente vinculables, a saber, conocimiento tácito y explícito, relacionables al individuo y a la empresa, respectivamente, y por consiguiente, ampliamente ligados y complementarios; seguidamente se contemplan múltiples modelos, cuya base es el análisis de los aspectos técnicos y no técnicos o sociables; posteriormente se abordan los procesos, que son útiles para la fase de formulación e implementación en el plano empresarial.

1. MÉTODO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN

La metodología del presente artículo fue de tipo exploratorio; en tal sentido, se seleccionaron cerca de 55 documentos representativos sobre el tema, con el propósito de identificar los elementos sobresalientes de la gestión del conocimiento. Para ello se hizo una búsqueda bibliográfica sistemática y exhaustiva de artículos de múltiples autores, los cuales constituyen la base para proponer futuras líneas de investigación.

En este contexto, se revisaron bases de datos como Scopus, Science Direct y Google Scholar, bajo el criterio de documentos representativos con influencia científica en revistas académicas. El enfoque de la investigación se centró en la revisión de la literatura sobre la gestión del conocimiento, habilitadores de la gestión del conocimiento y procesos de la gestión del conocimiento.

Las ecuaciones de búsqueda utilizadas se presentan en la Tabla 1.

2. MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR HOTELERO

2.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En primera instancia, se precisa que el "conocimiento es un elemento crucial para la supervivencia empresarial, puesto que genera continuamente innovación, mejoras en la productividad, impulsa el rendimiento y

factores de éxito" (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Byukusenge & Munene, 2017; Syed & Xiaoyan, 2013), considerándose como el principal recurso estratégico (Donate Manzanares y Guadamillas Gómez, 2010; Ginja Antunes y Gonçalves Pinheiro, 2020) y gestionable por los múltiples actores de las organizaciones (Ginja Antunes y Gonçalves Pinheiro, 2020; Gonzalez y Martins, 2017). Sin embargo, Angulo Rincón (2017) lo precisa como una combinación de valores, experiencias e información originada y aplicada en la mente de las personas, que se arraiga en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales para la adquisición e incorporación de nuevas experiencias en las organizaciones, caracterizado por la complejidad, la difícil absorción y la presencia en la filosofía de gestión (Gierszewska, 2012).

La gestión del conocimiento surgió como una disciplina administrativa a finales del siglo XX en respuesta al traslado de los factores tradicionales de producción a activos intangibles; involucra las economías del conocimiento y los trabajadores del conocimiento, propende la movilización del conocimiento individual a grupal y organizacional, bajo la directa influencia de las ciencias cognitivas, la filosofía, la sociología, la psicología, las ciencias de la información, la comunicación y gestión de documentos, la gestión de la información, las tecnologías de la información y comunicación, las teorías de gestión, la gestión estratégica, la gestión del cambio, la gestión de recursos humanos, la ingeniería del conocimiento, entre otros (Ahedo-Guerrero y González-Sánchez, 2014, p. 5).

Por otro lado, Raudeliūnienė et al. (2018) refiere la gestión del conocimiento como la creación y posterior gestión de un entorno que fomenta la creación, el intercambio, el aprendizaje y la organización del conocimiento en beneficio de la empresa (Kale & Karaman, 2012). Al respecto

Tabla 1. Ecuaciones de búsqueda

Ecuaciones de búsqueda
"knowledge management" and "competitiveness" and "hospitality".
"knowledge management" and "learning" and "tourism".
"knowledge" and "learning" and "management"
"knowledge management processes" and "knowledge management"
"knowledge management enablers" and "knowledge management"

Fuente: Elaboración propia.

Byukusenge & Munene (2017), Marulanda et al. (2016) y Syed & Xiaoyan (2013) la categorizan como un proceso de aprovechamiento de conocimientos en el marco de la mejora de procesos, productos y servicios, teniendo en cuenta aspectos ligados a la toma de decisiones y la correcta cohesión con el mercado, considerando el estado actual de los activos intangibles (Byukusenge & Munene, 2017; Ruizalba Robledo et al., 2015) y la estrategia competitiva (Greco et al., 2013).

Otros autores como Monagas-Docasal (2012) y Sitarski (2010) plantean que la gestión del conocimiento hace referencia a que "el conocimiento es una combinación de experiencia, información y opinión experta que asegura la base para el desarrollo y la implementación de nuevas experiencias e información". Así mismo, la definen como un proceso sistemático y dinámico, teniendo en cuenta que involucra una serie de procesos enmarcados en obtener, organizar, acumular, crear, almacenar, compartir y distribuir múltiples tipos de conocimientos a los diversos actores en el marco de fomentar la capacidad de aprender y visualizar mejoras en el trabajo encomendado. Esto posibilita un mayor cumplimiento de los objetivos empresariales, contemplando la disponibilidad del objeto en el momento oportuno y en el lugar adecuado (Angulo Rincón, 2017; Byukusenge & Munene, 2017; Gierszewska, 2012; Johannessen, 2017; Pérez y Carballo, 2007; Raudeliūnienė et al., 2018); así mismo, indica el rendimiento organizacional (Jia et al., 2012; Ginja Antunes y Gonçalves Pinheiro, 2020).

De igual modo, Angulo Rincón (2017), Ginja Antunes y Gonçalves Pinheiro (2020) plantean que puede considerarse como "la capacidad de administrar eficazmente los flujos del conocimiento para garantizar el acceso y reutilización permanente por medio de las tecnologías de la información". En su defecto, Gierszewska (2012) precisa que ayuda a la organización a generar, adquirir y posteriormente, descubrir, organizar, usar y difundir el conocimiento; así mismo, la gestión del conocimiento relaciona enfoques especiales para el desarrollo de la estrategia, la estructura organizativa, los sistemas de comunicación, la política de recursos humanos y las habilidades de gestión y modera la relación entre la resistencia y supervivencia empresarial (Abdul Manab & Abdul Aziz, 2019).

El estudio del constructo mencionado se enmarca en dos principales perspectivas, a saber, el flujo basado en el desarrollo organizacional, cuyo énfasis es aumentar el almacenamiento del conocimiento, y la utilización de un repositorio del conocimiento. En otros términos, métodos, herramientas, técnicas y valores empresariales que promuevan la interacción entre múltiples actores. La segunda perspectiva es el flujo basado en procesos, cuyo eje orientador es el estudio de la contribución de la tecnología de la información como un mecanismo para estimular la creatividad de las personas (Gonzalez & Martins, 2017), teniendo en cuenta tres diferentes alcances, el primero vinculado a la gestión de los recursos humanos, el segundo referido a procesos de conocimiento y el tercero al rol gerencial (Kozjek & Ovsenik, 2017), este último enfocado a coordinar el flujo de información entre expertos y garantizar la eficiencia en los procesos (Johannessen, 2017).

Por otro lado, los principios de la gestión del conocimiento son la orientación hacia el desarrollo, la transferencia y protección del conocimiento, el aprendizaje continuo, la comprensión de la organización como un sistema global, el desarrollo de una cultura innovadora alineada a los proyectos de investigación y desarrollo, el enfoque basado en personas, el desarrollo de competencias y la gestión basada en competencias (Palacios Marqués et al., 2010). Estos son visibles en la pirámide de la gestión del conocimiento, la cual contempla en orden ascendente los datos, la información, el conocimiento, la comprensión y la sabiduría; todo esto en el marco de que la información es propia de un contexto, el conocimiento es información a la que se le puede dar una aplicación y la sabiduría es conocimiento basado en la experiencia (Sitarski, 2010).

Kale & Karaman (2012), Kozjek & Ovsenik (2017), Syed & Xiaoyan (2013), plantean en sus estudios que los factores más representativos de la gestión del conocimiento son la infraestructura organizacional, la motivación, la cultura organizacional, la formación para el rendimiento, el uso de herramientas tecnológicas, el clima organizativo, el reconocimiento, el compromiso, los sistemas de información, los aspectos sociales, las relaciones entre las personas, los atributos de las personas, la recompensa, la estructura de autoridad. No obstante, las iniciativas a nivel empresarial son muy heterogéneas; por

ejemplo, están los referentes al aprendizaje organizativo, proceso dinámico de creación y desarrollo de conocimiento a través del aprendizaje; conocimiento organizativo, resultado de la transformación e información mediante una interpretación compartida y organización del aprendizaje (Tarí Guilló y García-Fernández, 2012). En complemento, Plaza Angulo (2018); Sitarski (2010) mencionan los facilitadores de la gestión del conocimiento, a saber: intencionalidad, autonomía, caos creativo, redundancia y variedad y lo referente a los habilitadores del conocimiento técnicos y sociales referidos por Kale & Karaman (2012).

Por tanto, los usos de la gestión del conocimiento se enmarcan en gran medida mediante la generación de cambios y resultados sustentables, la optimización de recursos, el uso del conocimiento, la estimulación de la creatividad e innovación, la captura de buenas prácticas, la formación y el aprendizaje organizacional, la gestión de la propiedad intelectual, el mejoramiento de indicadores financieros, la eficacia y eficiencia empresarial, el apoyo a áreas estratégicas y operativas, el incremento de la competitividad, el servicio al cliente, la gestión de la inteligencia, la gestión de la documentación, la gestión del personal, la organización del trabajo, el incremento de las oportunidades de negocio, el liderazgo empresarial, el manejo de crisis y la agilidad organizacional (Al-Hakim & Hassan, 2016; Byukusenge & Munene, 2017; Donate Manzanares y Guadamillas Gómez, 2010; Jia *et al.*, 2012; Marulanda *et al.*, 2016; Monagas-Docasal, 2012; Roldán *et al.*, 2018). Todo esto teniendo en cuenta el tamaño y tipología organizacional (Ahedo-Guerrero y González-Sánchez, 2014; Kozjek & Ovsenik, 2017), puesto que no se puede exclusivamente repetir modelos o técnicas, sino adaptarlos al microentorno particular (León Cárdenas, 2016) y la necesidad de la operatividad empresarial (Byukusenge & Munene, 2017).

Por otra parte, se reconoce que la gestión del conocimiento es necesaria en un entorno cambiante, complejo y global (Ahedo-Guerrero y González-Sánchez, 2014; Angulo Rincón, 2017; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016), puesto que impulsa la obtención de ventajas competitivas continuamente mediante el desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades (Gonzalez & Martins, 2017; Kale & Karaman, 2012; Loke

et al., 2012; Marulanda *et al.*, 2016; Syed & Xiaoyan, 2013; Wong *et al.*, 2016), valor (Greco *et al.*, 2013; Johannessen, 2017; Marulanda *et al.*, 2016; Pérez y Carballo, 2007) y rendimiento corporativo (Abdul Manab & Abdul Aziz, 2019; Ahedo-Guerrero y González-Sánchez, 2014; Byukusenge & Munene, 2017; Tarí Guilló y García-Fernández, 2012), los cuales son factores relevantes en el éxito empresarial contemporáneo (Al-Hakim & Hassan, 2016). No obstante, las prácticas gerenciales, particularmente las que se basan en el recurso humano y la cultura organizacional, tienen un alto impacto en la eficacia de la técnica mencionada y la educación (Angulo Rincón, 2017; Kozjek & Ovsenik, 2017; Roldán *et al.*, 2018; Byukusenge & Munene, 2017).

Finalmente, se visualiza que una variable muy relacionada con el constructo objeto de revisión es el capital intelectual, teniendo en cuenta la vinculación con el cambio, la incertidumbre, el crecimiento y el desarrollo sostenible (Kozjek & Ovsenik, 2017), definida por Angulo Rincón (2017) como un conjunto de competencias de los empleados que adquieren por la educación y la experiencia, categorizado como empresarial y relacional.

2.2. TIPOS DE CONOCIMIENTO

Los tipos de conocimiento se conciben con el propósito de satisfacer las necesidades existentes y emergentes del mercado y el mejoramiento del microentorno empresarial (Greco *et al.*, 2013). Para tal fin la distinción más representativa es la planteada por los autores González & Martins (2017), quienes lo clasifican como conocimiento tácito y explícito, los cuales se construyen mutuamente y no son separables, constituyendo la base del conocimiento organizacional (Gierszewska, 2012).

En primer lugar, se relaciona el conocimiento tácito, el cual se enmarca en compartir experiencias, habilidades y conocimientos situados en las mentes de las personas, visible en alto grado en la estructura organizacional de las empresas. Esta caracterizado por la alta accesibilidad y uso; la poca verbalización; la baja definición; la poca transferibilidad; acotado al contexto; la intangibilidad; el complejo proceso de comprensión; la vinculación con el comportamiento y la conciencia colectiva; la experiencia; las acciones; los valores y las

creencias del empleado; la difícil medición, ser impulsado por la pasión y las emociones (Abdul Manab & Abdul Aziz, 2019; Ahedo-Guerrero y González-Sánchez, 2014; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Byukusenge & Munene, 2017; González & Martins, 2017; Kozjek & Ovsenik, 2017; Plaza Angulo, 2018; Sitarski, 2010).

De igual manera, se reconoce que se encuentra expresado en palabras y acciones, compuesto por modelos de pensamiento, creencias y nociones preconcebidas (Angulo Rincón, 2017; Gierszewska, 2012); únicamente transferible por medio de experiencias, prácticas, sentimientos y actitudes (Byukusenge & Munene, 2017). Además se usa en la empresa para la toma de decisiones de los trabajadores (León Cárdenas, 2016); sin embargo, Sitarski (2010) no lo categoriza porque lo considera una perturbación.

En segundo lugar, el conocimiento explícito, caracterizado por la naturaleza formal y sistemática; la fácil accesibilidad; la alta difusión; la articulación o codificación; el lenguaje formal; fácilmente estructurado, almacenado y transferido mediante el lenguaje formal; el rol como activo tangible; visible en alto grado en manuales, hojas informativas, imágenes, cuadros, diagramas, expresiones matemáticas, derechos de autor, patentes, datos, fórmulas, especificaciones, procedimientos y bases de datos (Ahedo-Guerrero y González-Sánchez, 2014; Angulo Rincón, 2017; Byukusenge & Munene, 2017; Kozjek & Ovsenik, 2017; Plaza Angulo, 2018). Igualmente, se destaca su importancia en el plano organizacional y es usable en la toma de decisiones empresariales (León Cárdenas, 2016; Sitarski, 2010); en contraste, es imitable por los competidores (González & Martins, 2017).

2.3. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los modelos de gestión del conocimiento son muy diversos, debido a que hay heterogeneidad en los aspectos técnicos y no técnicos; por tal motivo, como lo precisan Ginja Antunes & Gonçalves Pinheiro (2020), no hay un único modelo; no obstante, en la Tabla 2 se presenta un recuento de los más representativos.

2.4. PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los diferentes modelos de gestión del conocimiento plantean diferentes procesos;

en tal sentido, para el presente artículo se contemplan los siguientes: adquisición, almacenamiento, transferencia, distribución y uso, teniendo en cuenta la renuencia de mención en los diferentes trabajos investigativos consultados (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Byukusenge & Munene, 2017; González & Martins, 2017; Raudeliūnienė *et al.*, 2018; Tarí Guilló y García-Fernández, 2012).

- **Adquisición del conocimiento:** la adquisición del conocimiento se relaciona con la creación del conocimiento en el plano organizacional; en tal sentido, comprende un proceso de aprendizaje, considerado el responsable de la rutina operativa y fomenta los cambios en el marco de la adquisición de ventajas competitivas. Al respecto, González & Martins (2017) y Raudeliūnienė *et al.* (2018) indican que tiene en cuenta las brechas en torno a la consecución de los objetivos propuestos. De igual manera, hace énfasis en el proceso de obtener el conocimiento disponible en un determinado lugar, y es generador de competencias laborales y empresariales (Byukusenge & Munene, 2017).
- **Almacenamiento del conocimiento:** según González & Martins (2017), se refiere al proceso de formación de memoria organizacional; en otros términos, se relacionan los componentes de memoria física y sistemas, teniendo en cuenta valores, reglas y creencias asociadas a la cultura, la operatividad, la estructura y el clima organizacional.
- **Transferencia del conocimiento:** la transferencia del conocimiento es el proceso ejecutado entre individuos, grupos, equipos, departamentos y organizaciones; en tal sentido, es un proceso relevante puesto que se debe validar el constructo en mención en los diferentes actores, teniendo en cuenta las características particulares del mismo, en el marco de evitar el olvido o el desconocimiento. De igual modo, se deben considerar elementos intangibles, como la confianza, el clima laboral, la cultura organizacional, el sistema de recompensas, la motivación, la estructura organizacional, las relaciones interpersonales, las características organizativas, la cultura innovadora, la apertura al cambio, la comunicación, los aspectos psicológicos, la empatía, la tecnología de la información, el liderazgo, la apertura a la diversidad, el

tiempo, la carga de trabajo, el compromiso organizacional, la capacidad de absorción, la escala jerárquica, la política organizacional, entre otros (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

- Distribución del conocimiento: la distribución del conocimiento contempla el proceso mediante el cual la información es compartida con los diversos actores; para tal fin se debe contemplar un ambiente de intercambio y la participación de los empleados (Byukusenge & Munene, 2017).
- Uso del conocimiento: González & Martins (2017) precisan que hace referencia a la capacidad de los individuos de una organización en torno a la utilización del conocimiento almacenado formal e informalmente en las memorias empresariales. En tal sentido, la forma depende de la estrategia de la organización, ya sea reactiva o innovadora; la primera hace referencia a la facilitación en torno a la estrategia definida y la segunda a un modelo exploratorio.

2.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR HOTELERO

El turismo es el conjunto de actividades ejecutadas por los sujetos durante los viajes, en lugares diferentes a los de su residencia habitual; en tal sentido, la duración no es superior a un año y las principales razones son ocio y negocios (Morales-Rubiano *et al.*, 2017). Particularmente, autores como Calvopiña Andrade *et al.* (2018) indican que el sector en mención tiene gran injerencia en los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales y éticos del mundo, especialmente en economías pequeñas (Brida *et al.*, 2014). Así mismo, el sector hotelero es catalogado como emergente, puesto que los niveles de crecimiento en los últimos 10 años han estado al alza, teniendo en cuenta el crecimiento sostenido de la llegada de turistas internacionales (World Tourism Organization, 2020), lo cual ha sido mediado por la intención de los individuos de conocer holísticamente nuevos lugares (Pérez y Carballo, 2007); en este punto cabe resaltar que el público joven se concentra en países en desarrollo (Schwab, 2015).

De igual modo, se reconoce que los hábitos del turista en los últimos años han cambiado; autores como Pérez y Carballo (2007) precisan

los siguientes elementos: reducción del tiempo de las vacaciones, mayor número de viajes cortos en distintas épocas del año, incremento de viajes de largo recorrido, problemáticas afines a la fidelidad del destino, realización de viajes individualmente, búsqueda de canales de compra alternativos, proactividad en el período de estancia, preferencia por establecimientos con mayor equipamiento, preocupación por el entorno medioambiental.

En el ámbito empresarial, se reconoce que las medianas y pequeñas empresas participantes en la actividad económica mencionada deben utilizar el conocimiento, particularmente relacionado con la información en tiempo real, la formación profesional y la creación de redes de contacto para el posicionamiento y el crecimiento, teniendo presente la dinámica del sector (Morales-Rubiano *et al.*, 2017). Igualmente, al considerar que se identifica la necesidad impostergable de la aplicación de la gestión del conocimiento en la actividad turística, especialmente en las grandes transnacionales, se destacan la gestión del conocimiento en los estudios relacionados con: el cliente, las características de la oferta, los costos, la energía renovable y los productos biodegradables (Pérez y Carballo, 2007).

Por su parte, Gândara *et al.* (2014) y Li Sa *et al.* (2020) precisan que las empresas turísticas requieren los procesos de gestión del conocimiento, teniendo en cuenta el ambiente globalizador del turista, las problemáticas de fidelización, la alta competitividad, la necesidad de gestionar los activos intangibles, la relevancia del capital humano, la importancia de la comunicación, el rol de las tecnologías de la información y comunicación, las altas tasas de "turn over", las demandas persistentes de los clientes por servicios personalizados, el constante cambio, el aprendizaje continuo, la estructura organizativa, la gestión estratégica y los procesos de toma de decisiones.

En esta línea, Bouncken (2002) precisó que los hoteles pueden mejorar la calidad del servicio incrementando el conocimiento de los empleados sobre las preferencias de los clientes y el proceso de servicio; Salem (2014) reconoció la relación directa con el desempeño organizacional; Shamim *et al.* (2017) denotaron el rol de la supervisión y el establecimiento de objetivos; Srivastava & Joshi (2018) identificaron el rol del liderazgo en

Tabla 2. Modelos de gestión del conocimiento

Autor	Descripción
(Nonaka & Takeuchi, 1995)	<p>Según Nonaka & Takeuchi (1995), la base del modelo es la continua conversión del conocimiento mediante la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización: conversión del conocimiento tácito en conocimiento tácito, fomentando la interacción, lo cual facilita el intercambio, por medio de la observación y la práctica de habilidades; así mismo se identifica la presencia de modelos mentales y características inherentes a la empatía. • Externalización: conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, considerándolo una metáfora o analogía en el marco de la transferencia del conocimiento, expresando directamente el concepto deducido de la socialización y garantizando la disponibilidad del conocimiento del individuo para la organización. • Combinación: conversión del conocimiento explícito en conocimiento explícito, considerando el elemento individual y empresarial, producto de la difusión a todo nivel organizacional y fomentando el cambio; se considera como una evolución. • Internalización: conversión del conocimiento explícito en conocimiento tácito, posibilitando que el conocimiento se extienda en el accionar propio de cada sujeto en la organización, produciendo categorías operativas y estratégicas, presentando la aprehensión de este. <p>De igual modo, plantean que el proceso debe ser estático, empoderado y dinámico, contemplando elementos de la estructura, los roles del personal y el cambio empresarial.</p>
(Alee, 1997)	El modelo de gestión del conocimiento se encuentra enmarcado en <i>networks</i> ; en otros términos, se enfoca en la necesidad de adquirir, compartir y transferir el conocimiento, teniendo en cuenta que los individuos poseen motivaciones económicas y sociales.
(Nonaka & Takeuchi, 1995)	La gestión del conocimiento es un tema restringido a la tecnología de la información y, por tal motivo, se visualiza que la captura, la evaluación y la medición deben ser inherentes en los procesos empresariales. De igual modo, se identifica que los recursos humanos, la cultura organizacional y la formalización de grupos de trabajo son elementos cruciales para el éxito de la implementación.
(Stevenson, 2000)	El modelo de gestión del conocimiento se enfoca en las comunidades en práctica, teniendo en cuenta la alta conexión y similitud de intereses de un conjunto de individuos localizados en una zona común.
(Schultze & Leidner, 2002)	<p>Los autores plantean las siguientes dos estructuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo objetivo, concibiendo al conocimiento como un objeto por descubrir, puesto que tiene diversas formas y lugares. • Modelo subjetivo, considerando al conocimiento como inherente a la experiencia humana en el marco de la práctica social.

Tabla 2. Continuación

Autor	Descripción
<i>(Alvesson et al., 2002)</i>	<p>La gestión del conocimiento contempla dos elementos: la interacción de los medios y el modo de intervención de la gestión; en tal sentido, se conciben las siguientes estructuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos basados en la comunidad, derivados de la interacción social y la intervención gerencial, cuyo énfasis es el intercambio de ideas. • Modelos basados en el control normativo, derivados de la interacción social y gerencial, cuyo eje orientador es el control regulatorio y la cultura organizacional como un depósito de conocimiento. • Modelos basados en la experiencia, derivados de la estructura tecnológica y la coordinación gerencial, centralizado en la formación de la "biblioteca" del conocimiento. • Modelos basados en reglas y modos de acción, derivados de la estructura tecnológica y el control gerencial, orientado a la delimitación del accionar.
<i>(Kakabadse et al., 2003)</i>	<p>El modelo de gestión del conocimiento está basado en la filosofía, puesto que se centra en la identificación y el análisis epistemológico del conocimiento.</p>
<i>(Kim et al., 2003)</i>	<p>Los autores plantean dos estructuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión enfocado en el desarrollo del trabajador del conocimiento, cuyas principales características son el liderazgo, la autonomía, la orientación al logro; así mismo, reconoce la influencia de la estructura organizativa y la cultura empresarial. • Modelo tecnológico enfocado a la apropiación de las tecnologías de información y con gran énfasis en el proceso de almacenamiento y distribución del conocimiento definido rigurosamente.
<i>(Swan, 2004)</i>	<p>La gestión del conocimiento se debe orientar al procesamiento intensivo y la difusión de la información; particularmente el diálogo y las redes de colaboración son elementos centrales para la explotación del conocimiento y la interacción entre los individuos.</p>
<i>(Vance et al., 2009)</i>	<p>El modelo de gestión del conocimiento debe partir de infraestructuras organizacionales funcionales, las cuales fomenten la alineación entre áreas y el mejoramiento del clima laboral en el marco del aprendizaje individual y colectivo.</p>
<i>(Sitarski, 2010)</i>	<p>El modelo fundamental de la gestión del conocimiento relaciona dos ciclos: interno y externo. El primero contempla la identificación, la obtención, el desarrollo, la difusión, el almacenamiento y el uso del conocimiento; por su parte, el segundo relaciona los objetivos y la evaluación del proceso.</p>
<i>(Magnier-Watanabe & Senoo, 2010)</i>	<p>La gestión del conocimiento debe vincular la estructura, vertical y horizontal, la forma de asociación, individual y colectiva, el tipo de relación, sistemática y publicitaria, y la estrategia, reactiva e innovadora.</p>

Fuente: Elaboración propia.

los procesos de intercambio; Marco-Lajara *et al.* (2019) argumentan el potencial efecto en indicadores de rentabilidad, entre otros.

En suma, las organizaciones inherentemente relacionadas en el sector descrito podrán acceder a ventajas ligadas al mercado, procesos internos, calidad, reputación e imagen de marca, servicio al cliente, proveedores, competidores, internacionalización, toma de decisiones e innovación, mediante la aplicación de procedimientos ligados a la gestión del conocimiento (Gándara *et al.*, 2014). En tal sentido, se precisa que hay una débil producción científica de artículos totalmente vinculados a la temática (Batista-Matamoros *et al.*, 2015), caracterizados por un alcance limitado y enfoque netamente descriptivo y anecdótico (Hallin & Marnburg, 2008).

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de la revisión de la literatura académica se elaboró la Tabla 3, mediante la cual se evidencia los principales hallazgos basados en los autores y enfoques disciplinarios que se pueden considerar como más relevantes a este campo de investigación en los últimos años.

4. CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento debe contemplarse como una prioridad en las empresas del sector hotelero, teniendo en cuenta que se ha observado que en la realidad actual las organizaciones requieren ventajas competitivas sólidas y valor objeto de entrega para los clientes, cada vez más exigentes y volátiles en cuanto a las necesidades; por tanto, el potencial vínculo con el consumidor vislumbra en alto grado la supervivencia en los determinados nichos de mercado; así mismo, se reconoce que en pleno siglo XXI las compañías requieren incursionar en la gestión no solo de activos tangibles, con el fin de vislumbrar una posición sólida a corto, mediano y largo plazos.

La categorización del conocimiento es ampliamente polisémica; no obstante, la más representativa es el conocimiento tácito y explícito, y en tal sentido, se requiere que las organizaciones contemplen que ambos

aspectos son sumamente relevantes en la gestión empresarial y el accionar debe realizarse de manera conjunta y sinérgica en el marco de lograr el acceso a las partes interesadas y propender la consecución de los objetivos en los planos temporales. En otros términos, el conocimiento denotado formalmente se debe complementar y alinear con el informal, siendo este vinculado en alto grado al trabajador de la empresa.

Los procesos involucrados en la gestión del conocimiento son totalmente heterogéneos; no obstante, la presente revisión permite reconocer que los más representativos fueron adquisición, almacenamiento, transferencia, distribución y uso, los cuales en una posterior oportunidad se deberán analizar en las empresas del sector hotelero con el fin de validar el estado actual y visualizar potenciales acciones de intervenciones, las cuales brinden mejoras a la gestión empresarial y la competitividad sectorial, lo cual llevará al impulso del turismo en las diferentes zonas geográficas, siendo esto un insumo considerable en el desarrollo económico y social de la población directamente e indirectamente vinculada en el proceso.

La gestión del conocimiento deberá considerarse como una práctica objeto de aplicación en el campo empresarial de los diversos sectores económicos, particularmente del hotelero, debido a que posibilita la mejora potencial de los diferentes procesos y el incremento de la generación de valor de la compañía, siendo considerados estos elementos como insumos en un entorno de productividad; así mismo, se destaca la relevancia del personal de las organizaciones, el cual deberá ser participante en los procesos de adquisición, almacenamiento, transferencia, distribución y uso, sin importar el rol estratégico, táctico u operativo.

Las empresas inherentes al sector hotelero tienen un gran rol en la economía internacional y nacional; por consiguiente, la aplicación de los procesos de gestión del conocimiento les permitirá vislumbrar mejores procesos en torno a la calidad del servicio percibida por los huéspedes locales o extranjeros, posibilitando un período de revisita más próximo y mejoras en la cadena de suministro del sector turismo; así mismo, impactar en la calidad de vida de los habitantes de la zona de influencia.

Tabla 3. Artículos académicos que evidencia los principales hallazgos

Investigadores	Muestra	Determinantes	Principales hallazgos
Ginja Antunes & Gonçalves Pinheiro (2020)	Revisión de literatura: 2.511 artículos científicos entre 1960 y 2017	Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y memoria	Las organizaciones deben considerar aumentar la capacidad de las personas y potenciar el conocimiento organizacional. Los gerentes deben prestar especial atención al conocimiento asociado con el contexto de la empresa, ya que es fundamental para la innovación.
Li Sa <i>et al.</i> (2020)	Empresas manufactureras y de servicios de Malasia	Gestión de la calidad (TQM) y gestión del conocimiento (KM)	La gestión de la calidad total (TQM) y la gestión del conocimiento (KM) están relacionadas de manera significativa y positiva con el aprendizaje de la cadena de suministro.
Abdul Manab & Abdul Aziz (2019)	Empresas de Malasia	Gestión del conocimiento, resiliencia organizacional, supervivencia empresarial	La gestión del conocimiento modera la relación entre la resiliencia organizacional y la supervivencia de la empresa.
Marco-Lajara <i>et al.</i> (2019)	Hoteles españoles	Generación de conocimiento interno y la adquisición de conocimiento externo	Las estrategias de gestión del conocimiento tienen un efecto mediador parcial en la relación entre aglomeración y rentabilidad.
Angulo Rincón (2017)	Revisión de literatura	Gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional	Principales definiciones y modelos de gestión del conocimiento
Byukusenge & Munene (2017)	Pymes en Ruanda	Gestión del conocimiento, el desempeño empresarial e innovación	La innovación media completamente la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño empresarial de las PYMES
González & Martins (2017)	Revisión teórico - conceptual de 71 artículos	Gestión del conocimiento	El proceso de GC consta de cuatro etapas: adquisición, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento. Igualmente, este artículo revela los temas más estudiados en cada una de las etapas.
Kozjek & Ovsenik (2017)	69 grandes empresas de Eslovenia	Factores relacionados con el conocimiento y los resultados de la empresa	La motivación, el uso de herramientas tecnológicas y el clima organizacional pueden aportar un significativo valor agrado por empleado para la empresa.

Tabla 3. Continuación

Investigadores	Muestra	Determinantes	Principales hallazgos
Plaza Angulo (2018)	6 hoteles de la ciudad de Málaga (España)	Estudio del proceso de creación de conocimiento	Los resultados obtenidos confirman que se desarrollan acciones de creación de conocimiento, con y sin la implicación de la dirección y en la mayoría de los casos sin un objetivo concreto.
Srivastava & Joshi (2018)	Hoteles que operan en diferentes regiones de Uttarakhand, India	Liderazgo tecnológico a nivel de grupo y comportamiento de intercambio de conocimientos a nivel individual	Los hallazgos sugieren que la relación positiva y significativa entre el liderazgo tecnológico a nivel de grupo y el comportamiento de intercambio de conocimientos a nivel individual
Morales-Rubiano <i>et al.</i> (2017)	Seis hoteles de las ciudades de Bogotá y Pereira (Colombia)	Fuentes de conocimiento	Los resultados evidencian que los empresarios acuden a fuentes de conocimiento propio, familiar y del mercado, dejando de lado el conocimiento especializado proveniente de procesos de investigación y/o de entidades de orden regional y nacional.
Shamim <i>et al.</i> (2017)	Empleados de hoteles	Conocimiento administrativo	La principal contribución de este estudio es la identificación del efecto indirecto de la orientación supervisora en el conocimiento administrativo a través de la mediación de la orientación hacia las metas de los empleados
Marulanda <i>et al.</i> (2016)	Pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia	Cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento	La cultura moderada de manera positiva y significativa las competencias para la gestión de conocimiento
Asrar-ul-Haq & Anwar (2016)	Meta-revisión de 64 artículos para los años 2010-2015	Gestión del conocimiento	Este estudio resalta los antecedentes y factores que facilitan o dificultan la gestión y el intercambio de conocimientos en las organizaciones.

Tabla 3. Continuación

Investigadores	Muestra	Determinantes	Principales hallazgos
León Cárdenas (2016)	Hoteles en Colombia	Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento es de relevancia para poder lograr la innovación y la adaptación para el crecimiento y supervivencia de las empresas
Wong <i>et al.</i> (2016)	Hoteles en China	Administración del conocimiento (AC)	Exploración empírica en los temas inherentes a los procesos de control de la AC en la industria hotelera china, así como presentación de futuras investigaciones
Donate Manzanares, M. J., y Guadamillas Gómez, F. (2010)	74 empresas castellano-manchegas de distintos sectores económicos	Estrategias de gestión de conocimiento Actitud innovadora	Existe relación entre la EGC, la actitud innovadora y los resultados empresariales
Kim, Y.-G.; Yu, S.-H., & Lee, J.H. (2003).	Gran fabricante de semiconductores	Planificación de la estrategia del conocimiento	Metodología de planificación de estrategias de conocimiento denominada metodología P 2 -KSP
Magnier-Watanabe, R., & Senoo, D. (2010)	1.724 personas en 14 subsidiarias extranjeras de una compañía farmacéutica japonesa	Características organizacionales Cultura nacional Gestión del conocimiento	Las características organizacionales ejercen una influencia más fuerte que la cultura nacional en la gestión del conocimiento
Palacios Marqués, D.; Simón, F. G., & Pechuán, I. G. (2010)	193 empresas hoteleras españolas	Aprendizaje organizativo Desempeño empresarial	La introducción de principios y prácticas de gestión de conocimiento tiene un impacto positivo en la creación de competencias distintivas en aprendizaje y estas a su vez tienen una relación causal positiva en el desempeño empresarial
Sitarski, K. (2010)	16 sistemas de gestión del conocimiento (polacos y otros países)	Sistemas de tecnología de la información Gestión del conocimiento	Prototipo de modelo de sistema de gestión de conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Abdul Manab, N., & Abdul Aziz, N. A. (2019). Integrating knowledge management in sustainability risk management practices for company survival. *Management Science Letters*, 9(4), 585-594. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.1.004>
- Ahedo-Guerrero, M. de las N., y González-Sánchez, R. (2014). La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España. *RIAT: Revista Interamericana de Medioambiente y Turismo*, 10(1), 2-26.
- Al-Hakim, L. A., & Hassan, S. (2016). Core requirements of knowledge management implementation, innovation and organizational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), 109-124. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720597>.
- Alee, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Training & Development*, 51(11), 71-74.
- Alvesson, M.; Kärreman, D., & Swan, J. (2002). Departures from Knowledge and/or Management in Knowledge Management. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 282-291. <https://doi.org/10.1177/089331802237242>.
- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>.
- Batista-Matamoros, C. R.; Velázquez-Zaldívar, R.; Díaz-Contreras, C. A., & Ronda-Pupo, G. A. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento: El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 23(4), 540-555. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000400006>.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 25-59. https://doi.org/10.1300/J162v03n03_03.
- Brida, J. G.; London, S., y Rojas, M. (2014). El turismo como fuente de crecimiento económico: impacto de las preferencias intertemporales de los agentes. *Investigación Económica*, 73(289), 59-77. [https://doi.org/10.1016/S0185-1667\(15\)30003-5](https://doi.org/10.1016/S0185-1667(15)30003-5).
- Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>.
- Calvopiña, D.; Velasco, V.; Pacheco, H., y Aldaz, S. (2018). La gestión del conocimiento en la operación turística de Riobamba. *Retos Turísticos*, 17(1), 1-9.
- Donate, M. J., y Guadamillas, F. (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla - La Mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(1), 31-54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60002-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60002-1).
- Gândara, J. M.; Gonçalves, Haro, Carolina Sass de, H.; Ángeles Rastrollo, M., y Mondo, T. S. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 146-154.
- Gierszewska, G. (2012). The Japanese Model of Knowledge Management. *Foundations of Management*, 4(1), 7-16. <https://doi.org/10.2478/fman-2013-0001>.
- Ginja Antunes, H. de J., & Gonçalves Pinheiro, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-265. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>.
- Greco, M.; Grimaldi, M., & Hanandi, M. (2013). *How to Select Knowledge Management Systems:*

- A Framework to Support Managers. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 6. <https://doi.org/10.5772/56003>.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>
- Jia, Z.; Shi, Y., & Li, D. (2012). A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. *Procedia Engineering*, 29, 138-143. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.12.683>
- Johannessen, J.A. (2017). Knowledge management in future organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 306-318.
- Kakabadse, N. K.; Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91. <https://doi.org/10.1108/13673270310492967>
- Kale, S., & Karaman, A. E. (2012). Benchmarking the knowledge management practices of construction firms. *Journal of Civil Engineering and Management*, 18(3), 335-344. <https://doi.org/10.3846/13923730.2012.698910>
- Kim, Y.-G.; Yu, S.H., & Lee, J.H. (2003). Knowledge strategy planning: methodology and case. *Expert Systems with Applications*, 24(3), 295-307. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00158-6](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00158-6)
- Kozjek, D., & Ovsenik, M. (2017). Model of Knowledge Management Factors and their Impact on the Organizations' Success. *Organizacija*, 50(2), 112-131. <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0008>
- León, M. (2016). La gestión del conocimiento en la administración de hoteles en Colombia. *Agustiniana Revista Académica*, 10(1), 91-101.
- Li Sa, M. L.; Choon-Yin, S.; Chai, Y. K., & Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- Loke, S.-P.; Downe, A. G.; Sambasivan, M., & Khalid, K. (2012). A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 776-800. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620170>
- Magnier-Watanabe, R., & Senoo, D. (2010). Shaping knowledge management: organization and national culture. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 214-227. <https://doi.org/10.1108/13673271011032364>
- Marco, B.; Claver, E.; Úbeda, M.; García, F., & Zaragoza, P. (2019). The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research*, 101, 767-776. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.045>
- 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), 03-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200006&lng=es&tlng=es
- Morales, M. E.; Ortiz, C.; Duque, Y. V., y Plata, 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 de investigación, desarrollo e innovación*, 7(2). <https://doi.org/10.19053/20278306.v7.n2.2017.6081>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Palacios, D.; Simón, F. G., y Pechuán, I. G. (2010). Relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño empresarial en las empresas hoteleras españolas. *Economía Industrial*, 375, 77-87.
- Pérez, A., y Carballo, E. (2007). La gestión del conocimiento: valor agregado del producto turístico. *Revista Retos Turísticos*.

- Plaza, J. (2018). Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros de España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 284-297. <https://doi.org/10.31876/revista.v23i82.23749>
- Raudeliūnienė, J.; Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542-554. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10))
- Roldán, J. L.; Real, J. C., & Sánchez Ceballos, S. (2018). Antecedents and consequences of knowledge management performance: the role of IT infrastructure. *Intangible Capital*, 14(4), 518. <https://doi.org/10.3926/ic.1074>
- Ruizalba, J.; Vallespín, M., y Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 21(2), 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>
- Salem, I. E. B. (2014). Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt. *Tourism and Hospitality Research*, 14(4), 176-196. <https://doi.org/10.1177/1467358414542265>
- Schultze, L., & Leidner, D. (2002). Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 26(3), 213-242.
- Schwab, K. (2015). The global competitiveness report 2015-2016. www.weforum.org/gcr
- Shamim, S.; Cang, S., & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.013>
- Sitarski, K. (2010). The Role of Information Technology Systems in Knowledge Management. *Foundations of Management*, 2(1), 117-132. <https://doi.org/10.2478/v10238-012-0024-9>
- Srivastava, A. P., & Joshi, Y. (2018). Examining the Role of Technology Leadership on Knowledge Sharing Behaviour. *International Journal of Knowledge Management*, 14(4), 13-29. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018100102>
- Stevenson, J. (2000). Working knowledge. *Journal of Vocational Education & Training*, 52(3), 503-519. <https://doi.org/10.1080/13636820000200133>
- Swan, J. (2004). *Knowledge Management in Action?* Springer, Berlin, Heidelberg. Handbook on Knowledge Management.
- Syed, N., & Xiaoyan, L. (2013). The linkage between knowledge management practices and company Performance: Empirical evidence. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.3926/jiem.656>
- Tarí, J. y García, M. (2012). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*. <https://doi.org/10.5295/cdg.100263jt>
- Vance, C. M.; Vaiman, V., & Andersen, T. (2009). The vital liaison role of host country nationals in MNC knowledge management. *Human Resource Management*, 48(4), 649-659. <https://doi.org/10.1002/hrm.20307>
- Wong, T.; French, L., & Wickham, M. (2016). Knowledge-management issues in China's hotel industry. *Annals of Tourism Research*, 57, 257-259. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.022>
- World Tourism Organization (2020). El turismo internacional sigue adelantando la economía global. <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

