

Documentos Especiales

CONTRIBUCIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Estudio en una agencia de viajes

Francisco Antonio dos Anjos^{*}
Pablo Flores Limberger^{**}
Sara Joana Gadotti dos Anjos^{***}
Thays Cristina Domareski^{****}
Universidade do Vale do Itajaí
Balneário Camboriú - Brasil

Resumen: Considerando la evolución tecnológica en la que está inmerso el mundo globalizado, el diferencial buscado por las empresas turísticas está en el conocimiento acumulado por las personas que forman parte de la gestión. Este recurso, el conocimiento, pasa a ser el principal activo para que las organizaciones aumenten sus ingresos manteniéndose competitivas. El objetivo del artículo es analizar la temática de la gestión del conocimiento como diferencial para la competitividad en los servicios de los destinos turísticos. Para esto, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y se realizaron entrevistas con los colaboradores de una agencia de viajes y turismo del destino Foz do Iguaçu, Brasil. Los resultados se centran en la contribución de la gestión del conocimiento a las empresas turísticas en los ámbitos de la gestión estratégica; el conocimiento del consumidor; las prácticas de la gestión del conocimiento en los hoteles; el aprendizaje organizacional; y el estímulo para compartir el aprendizaje individual y organizacional. La gestión del conocimiento se presenta como una herramienta útil para la innovación, ayudando a garantizar el éxito de la empresa.

PALABRAS CLAVE: gestión del conocimiento, turismo, agencias de viaje.

Abstract: Contributions of Knowledge Management for Tourism Services. Considering the evolution of technology in the actual globalize world the differential is sought by the tourism

^{*} Graduado en Geografía por la Universidad do Vale do Itajaí (Balneário Camboriú, Brasil); Master en Geografía por la Universidad Federal de Santa Catarina (Florianópolis, Brasil) y doctor en Ingeniería de Producción / Gestión Ambiental por la misma universidad. Además, posee un posdoctorado en Geografía Urbana de la Universidad Estadual Paulista - UNESP- Campus de Presidente Prudente (Florianópolis, Brasil) la Universidad Politécnica da Cataluña (Barcelona, España). Actualmente se desempeña como profesor de la Universidad do Vale do Itajaí en la Maestría en Turismo y Hotelería y el Doctorado en Administración y Turismo. E-mail: fsanjos@terra.com.br.

^{**} Graduado en Turismo y Hotelería por la Universidad do Vale do Itajaí (Balneário Camboriú – SC, Brasil) donde obtuvo su Maestría e integra el grupo de investigación PLAGET. E-mail: pflimberger@hotmail.com.

^{***} Administradora por la Fundación Universidad Regional de Blumenau, Brasil; Máster en Ingeniería de Producción / Innovación Tecnológica por la Universidad Federal de Santa Catarina (Florianópolis, Brasil) donde obtuvo su grado de Doctor en Ingeniería de Producción/Gestión de Negocios. Cuenta con Post doctorado en España en Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos y se desempeña como profesora del posgrado en Turismo y Hotelería de la Universidad do Vale do Itajaí. E-mail: anjos.sara@hotmail.com; sara.anjos@terra.com.br.

^{****} Graduada en Turismo y Hotelería por la UNIOESTE - Foz do Iguaçu - Pr (Brasil); es Master en Turismo y Hotelería por la UNIVALI (Balneário Camboriú – SC, Brasil), e integrante del grupo de investigación PLAGET por la misma universidad. E-mail: thaysdomareski@gmail.com

businesses in the knowledge accumulated by people who make up its management. The resource knowledge becomes the main asset for organizations to increase their revenue while maintaining competitiveness. The article aims to relate the topic of knowledge management as a competitive differentiator for the services of tourist destinations. Therefore, a literature review was performed and interviews were conducted with employees of a travel and tourism destination at Foz does Iguaçu, Brazil. The results indicate the contribution of knowledge management for companies in the tourist areas: strategic management, consumer knowledge, practices of knowledge management in hotels, organizational learning, and stimulus for the sharing, individual and organizational learning. Knowledge Management is presented as a useful tool for innovation, helping to ensure the success of the company.

KEY WORDS: *knowledge management, tourism, travel agencies.*

INTRODUCCIÓN

El turismo es significativo no sólo por su expresividad económica y por la generación de ingresos, sino debido al impacto que ejerce en las comunidades, en sus rutinas cotidianas o en la forma en que son influidas por el mundo exterior (Barreto, 2002; Hall, 2001; Ruschmann, 2001).

El incentivo a los procesos locales de desarrollo contribuye al aumento de la competitividad, actuando como un fuerte dinamizador de las expectativas de la población residente. El aumento de la competitividad en términos económicos ha llevado a diferentes sectores de la sociedad a buscar nuevas formas organizacionales.

La característica más marcada del ámbito organizacional es la velocidad con que circula la información impulsada por el proceso de globalización, la disponibilidad de nuevas tecnologías de la información y consumidores cada vez más exigentes. Esto determina que las organizaciones tengan respuestas rápidas para la nueva sociedad del conocimiento.

Según Ruschmann (1997), el turismo puede ser una opción al desarrollo de las comunidades y de las personas. Las organizaciones necesitan “personas” que se puedan adaptar y responder rápidamente a esos cambios que la era de la información impone al mercado; siendo creativas e innovadoras y proporcionando dinamismo a la organización para alcanzar un diferencial de competitividad.

Así, el conocimiento es importante porque la forma de gerenciarlo revolucionó el modo de trabajo en las organizaciones y se convirtió en el mayor diferencial competitivo. El conocimiento está vinculado al desarrollo de habilidades y competencias para interpretar la información y transformarla en herramientas para dirigir las acciones y tomar decisiones en la empresa/organización.

La participación de las personas en el proceso puede ser considerado como un factor primordial para el éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Por ese motivo, el simple acceso a la información no llega a significar un diferencial de competitividad para las organizaciones, pero unida a la construcción del conocimiento puede lograrlo.

Para este artículo se seleccionó una agencia de viajes, turismo y eventos de un destino turístico brasileño consolidado. Este estudio exploratorio tiene por objetivo presentar la relevancia de la gestión del conocimiento (GC) como factor de diferenciación en el desarrollo estratégico de las empresas de servicios turísticos, específicamente en las agencias de viajes y turismo. La GC fue investigada en revistas de turismo de alto impacto y relevancia y resultó bastante escasa, reforzando la importancia de este estudio y el potencial para futuras investigaciones y publicaciones.

La GC es una herramienta esencial en la sociedad de la información para que las empresas puedan ser competitivas en un escenario globalizado, buscando calidad y productividad, y gerenciando datos estratégicos para poder utilizarlos de la mejor forma posible.

El área de estudio, Foz do Iguaçu, se encuentra en el extremo oeste del estado de Paraná, Brasil, en la frontera con Argentina (Puerto Iguazú) y Paraguay (Ciudad del Este). Fue considerado por el Gobierno Federal como uno de los destinos inductores de Paraná (un destino ya consolidado). Posee riquezas naturales, como el Parque Nacional do Iguaçu, declarado Patrimonio Natural de la Humanidad, donde se ubican las Cataratas do Iguaçu. Otro ícono que impulsa el turismo local es Itaipu Binacional, la mayor usina hidroeléctrica del mundo. La economía del municipio de Foz do Iguaçu está basada en el turismo, el comercio y la generación de energía eléctrica.

Como el mercado turístico se desenvuelve en la ciudad de Foz do Iguaçu, algunas agencias desarrollaron un sistema de servicios específicos, personalizados y segmentados por tipo de turismo.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Para alcanzar el objetivo del trabajo fueron realizados los siguientes procedimientos metodológicos: relevamiento bibliográfico en revistas del área de turismo sobre la GC, relevamiento de datos secundarios referentes al destino turístico Foz do Iguaçu, relevamiento de datos secundarios en el sitio Web de la agencia de viajes y turismo Grupo Naipi Turismo e Eventos, y entrevistas.

La investigación se realizó a partir de cuatro revistas científicas de turismo: *Tourism Management*, *Annals of Tourism Research*, *Journal of Travel Research* y *Journal of Tourism Studies*. Fueron seleccionadas por ser identificadas como revistas de alto impacto y relevancia sobre los temas turísticos abordados. Son revistas con una evaluación respecto de su relevancia científica mayor que cinco de acuerdo con el artículo científico *A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals* (Pechlaner, Zehrer, Matzler, Abfalter, 2004).

En las revistas se analizó la GC en las empresas turísticas siendo descartados los artículos en los cuales este tema no era abordado de forma central. Así se logró analizar un total de cuatro artículos científicos.

Para verificar los principios de la GC (creación del conocimiento, difusión del conocimiento y toma de decisiones), se adoptó como ejemplo de análisis la agencia de viajes y turismo Grupo Naipi Turismo e Eventos, del destino turístico internacional Foz do Iguaçu.

Los datos referentes a la agencia de viajes fueron recolectados a través de la información del propio sitio Web, de documentos de la empresa, de dos entrevistas con empleados de la misma (uno del área de gerencia y otro del área operacional) y de la observación cotidiana del funcionamiento de la agencia.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La GC comienza a definirse en la década de 1990 y, según Santos *et al* (2001: 32), es *el proceso sistemático de identificación, creación, renovación y aplicación de los conocimientos que son estratégicos en la vida de una organización*. (“o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização”). Esa definición es similar a la de otros autores como Wiig (1993), Nonaka y Takeuchi (1997), Davenport y Prusak (1998) y Firestone y McElroy (2004) (Cuadro 1).

Cuadro 1: Abordaje de la GC

Autor	Enfoque de Gestión del Conocimiento
Wiig (1993)	La gestión del conocimiento hace que la organización actúe de forma más inteligente, facilitando la creación, acumulación, desarrollo y uso de conocimiento de calidad.
Nonaka e Takeuchi (1997)	La capacidad de crear conocimiento, difundirlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas, convirtiendo el conocimiento individual en la organización a través del flujo de conocimiento tácito en explícito.
Choo (1998)	El autor presenta una fuerte relación entre la creación de conocimiento, la creación de significados y de toma de decisiones.
Davenport e Prusak (1998)	La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que tienen por objeto determinar la creación, difusión y uso del conocimiento (de organización) para cumplir con los objetivos organizacionales.
Firestone e McElroy (2004)	La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que tiene por objetivo modificar los actuales modelos de procesamiento del conocimiento organizacional para mejorar tanto el proceso como los productos del conocimiento.

Fuente: Uriona Maldonado (2008)

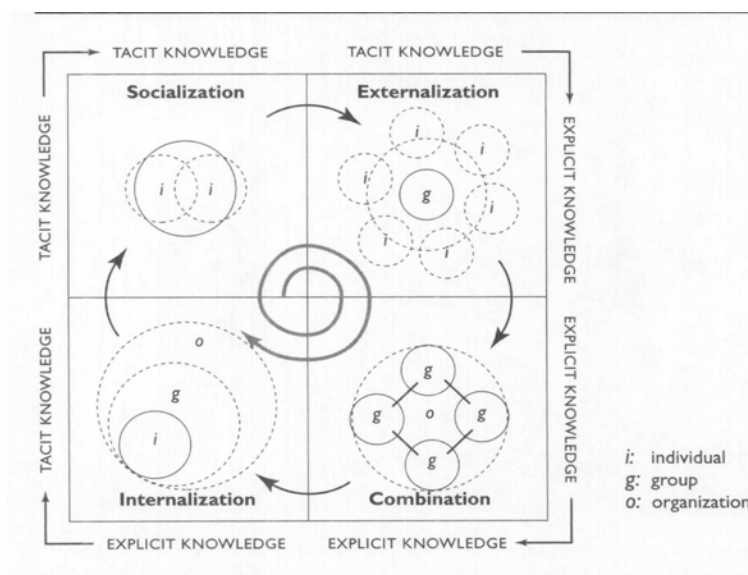
Según Bouncken (2002) la GC debe ayudar a identificar, generar, acumular, salvar, recuperar y distribuir conocimiento para contribuir a mejorar la calidad del servicio. Así se percibe como alternativa para la búsqueda de ventajas competitivas sustentables. Para Davenport y Prusak (1998):

20) la ventaja del conocimiento es sustentable porque genera réditos crecientes y liderazgo continuado. Al contrario de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos del conocimiento aumentan con el uso) (“a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso”). El autor agrega que la capacidad de aportar nuevas ideas que tiene el conocimiento es infinita y que las ideas generan más ideas beneficiando a todos en la organización. Así, se puede observar un proceso en crecimiento de acumulación y difusión del conocimiento organizacional.

Para gerenciar estos procesos se desarrollaron diversos modelos que, según Uriona Maldonado (2008), los principales son el modelo de SECI de Nonaka y Takeuchi (1997), el modelo Core KM de Wiig (1993), el modelo de Sense-Making de Choo (1998), y el modelo de Producción e Integración del Conocimiento de McElroy (1999).

El modelo de SECI, propuesto por Nonaka y Takeuchi (1997), se basa en la creación de conocimiento por la espiral del mismo y en la relación entre el conocimiento tácito y explícito (Nonaka y Konno, 1998). El modelo está dividido en cuatro momentos de conversión: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización (Figura 1).

Figura 1: Modelo SECI



Fuente: Nonaka & Konno (1998: 43)

La socialización es el proceso en el cual se comparten las experiencias y se genera conocimiento tácito. La externalización es el proceso en el cual el conocimiento tácito es transformado en conocimiento explícito. La combinación, según Nonaka y Takeuchi (1997:75) es *el proceso de sistematización de conceptos en un sistema de conocimientos*. (“processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”). De este modo los conocimientos explícitos son combinados y estos intercambios pueden generar nuevos conocimientos. La internalización es el

proceso en el cual los conocimientos explícitos son transformados en conocimientos tácitos, y se convierten en activos valiosos para las organizaciones.

En el contexto de la GC (Nonaka & Takeuchi, 1997: 79), para que la organización se convierta en una empresa de conocimiento debe completar una espiral de conocimiento y éste debe ser articulado e internalizado para formar parte de la base del conocimiento de cada persona. La espiral comienza nuevamente una vez que es completada, ampliando la aplicación del conocimiento a otras áreas de la organización.

Cabe destacar la importancia que posee en el modelo SECI la relación y participación de las personas (individuos que se relacionan en grupos y se integran a la organización). De esta forma se sustenta y se amplía la importancia del conocimiento en los procesos de gestión organizacional.

Al finalizar los cuatro modos, el proceso recomienza en un nivel superior, haciendo crecer la espiral del conocimiento y generando nuevos conocimientos (Nonaka, 1991).

Wiig (1993) propone el modelo *core KM* y reconoce que para que el conocimiento sea útil y valioso debe estar organizado. De esta forma Uriona Maldonado (2008: 33) propone *organizar el conocimiento en redes semánticas por medio de la captura, a través de distintas vías de entrada múltiple, y de su posterior acceso*. (“organizar o conhecimento em redes semânticas por meio da captura por distintas vias de entrada múltipla assim como o seu posterior acesso”).

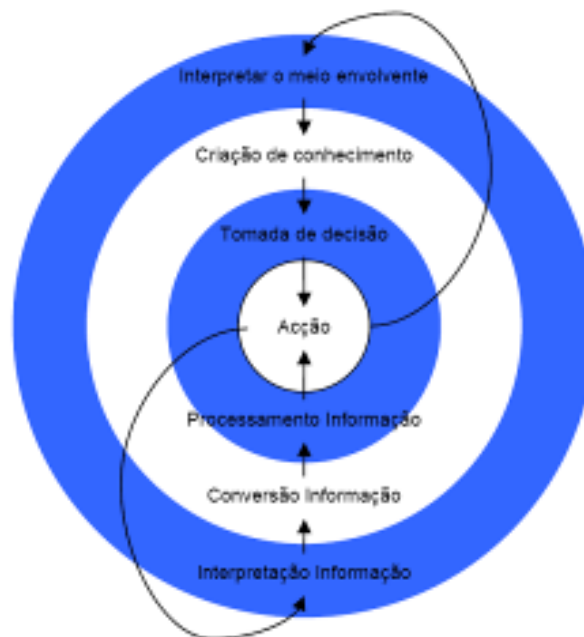
McElroy (1999), en su modelo cita dos procesos en la GC, la producción y la integración del mismo. La producción está relacionada con la introducción de un conocimiento dentro de la organización, que puede ser interna o externa. Este proceso posee los siguientes subprocesos: adquisición de información, aprendizaje individual o en grupo, formulación del conocimiento y evaluación del conocimiento (KCE). La integración es el proceso por el cual se introduce el conocimiento en los sistemas de la organización y en el ámbito operativo de la misma, que puede ser personal, electrónico o ambas. En esta etapa del proceso existen más de cuatro subprocesos: difusión del conocimiento y de la información, investigar/recuperar, compartir el conocimiento y enseñar (Firestone & McElroy, 2004)

Según el modelo de Choo (2003), el conocimiento organizacional aparece cuando la creación de significado, la construcción de conocimiento y la toma de decisiones están conectadas. La creación de significado se evidencia cuando se da un cambio que lleva a que las interpretaciones, selecciones y retenciones se conviertan en interpretaciones representadas. Se da en los procesos dirigidos por creencias y acciones. La construcción del conocimiento se verifica cuando existe una laguna en el conocimiento dando lugar a un proceso del conocimiento tácito, explícito y cultural. Luego tiene lugar la conversión, construcción y conexión del conocimiento, que genera un nuevo conocimiento. En la toma de decisiones se da el proceso de elección donde se analizan las alternativas, los resultados y

las preferencias y se establecen las reglas y rutinas que resultan en decisiones. La toma de decisiones puede ser racional, procesal, política o anárquica (Choo, 2003).

El ciclo del conocimiento (Figura 2) se constituye en tres etapas: creación de significado, construcción de conocimiento y toma de decisiones. Dichas etapas funcionan de forma conjunta manteniendo un flujo constante de información y permitiendo el aprendizaje y la adaptación de la organización (Choo, 2003).

Figura 2: Adaptación del ciclo del conocimiento de Choo



Fuente: Salema (2004)

Hwain-Yann y Yichen (2006) proponen un modelo corporativo para la GC (Figura 3) la cual aparece ligada a la visión y misión de la empresa. Éstas deben ser alteradas para lograr la modificación de los objetivos corporativos de la GC. En este modelo aparecen representadas cuatro fuentes del conocimiento: elementos, prácticas, reglamentaciones y sistemas y *networking*. Los elementos son creaciones del hombre, las prácticas se refieren a cómo realizar una tarea, las reglamentaciones y los sistemas son los procedimientos formales e informales reglamentados y el *networking* se relaciona con los sistemas de resolución de problemas que involucran una red humana de contactos.

Los autores definen, de acuerdo con la investigación bibliográfica, cinco recursos de *inputs* para el éxito de una corporación en la gestión del conocimiento: compromiso de los administradores *seniors* (clave para el éxito de los demás *inputs*); incentivos claros (las empresas no deben esperar que sus empleados colaboren sin tener una recompensa); cultura de compartir el conocimiento; delegación organizacional (importante para delegar la responsabilidad de cada uno en la integración y coordinación entre departamentos de las actividades de la GC); y tecnología de información. Además,

muestran los ocho pasos del proceso de la GC: definir; capturar; seleccionar; almacenar; compartir; aplicar; crear; y vender (Hwain-Yann & Yichen, 2006).

Para Davenport y Prusak (1998: 6), el conocimiento puede ser comparado con un sistema vivo que crece y se modifica a medida que interactúa con el medioambiente. Nonaka y Takeuchi (1997: 63) observan que el conocimiento, a diferencia de la información, se refiere a las creencias y compromisos.

La GC es, por lo tanto, todo proceso sistemático de identificación, creación, renovación y aplicación de los conocimientos que son estratégicos en la vida de una organización. Es la administración de los activos del conocimiento de las organizaciones y permite que las organizaciones midan con más seguridad su eficiencia tomando decisiones acertadas según la mejor estrategia a ser adoptada considerando a sus clientes, competidores, canales de distribución y ciclos de vida de los productos y servicios. Sería una forma de agregar valor a la información y de distribuirla dentro de la organización.

En el mercado de las empresas turísticas, como las agencias de viaje y las compañías aéreas, Gamble *et al* (2001) señalan que, a pesar de que los gerentes conocen la importancia de las estrategias de relacionamiento con los clientes, tienen dificultades para tener éxito en sus acciones. Agregan que deben considerarse diversos temas como el tipo de empresa turística, la visión estratégica, la necesidad del consumidor y el papel de la tecnología.

Debido al crecimiento del turismo durante los últimos años, es cada vez más eminente el surgimiento de nuevas empresas y el aumento de la competitividad en el sector. En este contexto, el mercado de las agencias de viajes es cada vez más competitivo y sus consumidores son cada vez más exigentes. Así, para permanecer en este mercado las empresas utilizan diversas estrategias para atender las necesidades de sus clientes.

El establecimiento comercial que presta servicios de distribución de los servicios turísticos actuando como intermediario entre el consumidor y las demás prestadoras de servicios turísticos es denominado agencia de viajes. Para Beni (2004: 190):

Las agencias de viaje son empresas comerciales cuya finalidad es realizar viajes. Por consiguiente, son prestadoras de servicios, que informan, organizan y toman todas las medidas necesarias, en nombre de una o más personas que desean viajar. Ofrecen todas las prestaciones de servicios relativas a transporte, hotelería y manifestaciones turísticas de todo tipo, y organizan viajes individuales o colectivos a un precio determinado, sea a través de programas establecidos por ellas mismas, sea por la elección libre de los clientes.

(“Agências de viagens são empresas comerciais com a finalidade de realizar viagens. Por conseguinte, são prestadoras de serviços, que informam, organizam e tomam todas as medidas

necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar. Oferecem todas as prestações de serviços relativas a transporte, hotelaria e manifestações turísticas de todos os tipos, e organizam viagens individuais ou coletivas a um preço determinado, seja através de programas estabelecidos por elas mesmas, seja pela livre escolha dos clientes”).

Recientemente, el 17 de septiembre de 2008, fue sancionada por el gobierno federal la Ley General de Turismo (Lei N° 11.771) que norma la actividad turística dentro del sistema turístico y define las agencias de turismo como:

Art. 27. Se comprende por agencia de turismo la persona jurídica que ejerce la actividad económica de intermediación remunerada entre proveedores y consumidores de servicios turísticos o los provee directamente.

§ 1o Son considerados como servicios de operación de viajes, excursiones y paseos turísticos, la organización, contratación y ejecución de programas, rutas e itinerarios, así como la recepción, transferencia y asistencia al turista.

§ 2o El precio del servicio de intermediación es la comisión recibida de los proveedores o el valor que agregan al precio del costo de los proveedores, facultándose a la agencia de turismo a cobrar una tasa de servicio al consumidor por los servicios prestados.

§ 3o Las actividades de intermediación de agencias de turismo comprenden la oferta, la reserva y la venta a los consumidores de uno o más de los siguientes servicios turísticos proveídos por terceros:

I - pasajes;

II - hospedaje y otros servicios en medios de hospedaje; y

III - programas educativos y de perfeccionamiento profesional.

De esa forma, las agencias de viaje se diferencian unas de otras o por el modo de trabajo o por el público que atienden. Algunas agencias elaboran sus propias rutas turísticas y las mandan a otras agencias para que las comercialicen; otras, además de la elaboración y creación también comercializan sus itinerarios directamente al cliente final; y otras sólo venden los itinerarios y productos turísticos previamente elaborados por operadoras turísticas (Acerenza, 1992).

Las agencias de viaje y turismo desempeñan un papel primordial para el destino turístico, incentivando y llevando a cabo las ventas de paquetes del destino además de colaborar con el crecimiento y desarrollo de la ciudad, difundiendo dicho destino turístico.

Para que la GC produzca efectos prácticos en las empresas turísticas debe estar plenamente amparada por las decisiones y compromisos de la administración en cuanto a las iniciativas necesarias en términos de desarrollo estratégico y organizacional, e inversiones en infraestructura tecnológica y cultura organizacional celebrando el trabajo en conjunto y compartido.

En tiempos en que la globalización, la competitividad y el avance tecnológico se convierten en los mayores desafíos, el gran diferencial de las agencias de viaje (y quizá de todas las empresas de turismo) está en la forma de utilizar el conocimiento y la experiencia de sus colaboradores en la búsqueda de soluciones eficientes y eficaces para lograr la sustentabilidad de la organización. La gestión del conocimiento puede incluirse en la organización a fin de garantizar la calidad de la prestación de los servicios.

CONTRIBUCIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

El resultado de la investigación bibliográfica en las revistas apunta a la contribución de la GC a las empresas turísticas considerando las compañías aéreas, agencias de viajes y hoteles. Dichas contribuciones pueden aparecer en los ámbitos de la gestión estratégica, el conocimiento del consumidor, las prácticas de la GC, el aprendizaje organizacional y el estímulo para compartir el aprendizaje individual y organizacional.

La GC contribuye mostrando la importancia de la creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento, a fin de obtener innovación y ventajas competitivas (Cuadro 2). De esta manera, colabora con las prácticas de la GC y la importancia de mantener el staff de empleados; asegurando su conocimiento del consumidor/cliente y permitiendo el uso del conocimiento para entender el mercado y el ámbito del turismo.

Cuadro 2: Contribuciones de la GC a las empresas turísticas

Autor/año	Contribuciones
Formica e Xiang, 2007	El artículo presenta implicaciones para la gestión del conocimiento y la gestión estratégica para incentivar a las empresas turísticas, debido a los desafíos y las amenazas provocadas por los rápidos cambios en el ámbito en el cual actúan estas empresas.
Yang e Wan, 2004	El artículo se propone identificar las prácticas de gestión del conocimiento que son implementadas en los hoteles, la forma en que se llevan a cabo y los desafíos que enfrentan. Los resultados se centran en el hecho de que las prácticas de gestión del conocimiento pueden beneficiar a los hoteles, implementando programas y con el apoyo cultural para la adquisición, difusión y retención del conocimiento.
Yang, 2004	Las mejores prácticas de aprendizaje organizacional son las que son identificadas por los individuos y aplicadas apropiadamente y de forma útil a la información; para luego, a través del proceso de aprendizaje colectivo, evaluar esta información y convertirla en conocimiento organizacional. La obtención del aprendizaje conforma un flujo continuo.
Yang, 2008	El artículo muestra que a pesar de que existan actitudes individuales para compartir y almacenar el aprendizaje, cuando se relaciona con la difusión del conocimiento la respuesta es moderada. Esto marca la necesidad de los gestores de adoptar prácticas que estimulen que se comparta el aprendizaje individual y organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Debido a la característica dinámica del ambiente en el cual el sector del turismo está inserto, los administradores encuentran desafíos y amenazas en el sector y una creciente dificultad para identificar las oportunidades. A esto se debe la importancia de utilizar mapas cognitivos como herramientas en la GC para entender lo que está subyacente y utilizar un gerenciamiento lógico con fines estratégicos. Formica y Xiang (2007) afirman que es fundamental la construcción de bloques de percepciones de los gestores en relación a su ambiente de negocio posibilitando la comprensión de los temas pertinentes, los problemas y las soluciones potenciales que pueden resultar en un aprendizaje efectivo y en la creación de conocimiento.

Otra consideración donde la GC puede contribuir con las empresas turísticas es la identificación de la importancia de retener el conocimiento y evitar el *turn over*. De este modo, Yang y Wan (2004) realizaron un estudio en hoteles cuyo objetivo fue analizar la posibilidad de retener y difundir el conocimiento que poseen los empleados.

Para que los empleados operativos puedan generar conocimientos para las empresas turísticas deben ser estimulados a ello y no permanecer a merced de un aprendizaje pasivo. Así, los gestores deben considerar como punto clave el éxito del aprendizaje organizacional para mejorar la atención y satisfacer a los clientes (Yang, 2004).

Yang (2008) confirma esta idea y agrega que los empleados que practican la GC pueden ser vistos como los que difunden, piensan y aprenden comportamientos creando “flujo del conocimiento”. Estas tres actividades poseen una relación recíproca: un efectivo proceso de difusión posibilita que los individuos piensen sobre otras ideas e *insights* y aprendan de ellos perfeccionando sus capacidades. Los gestores de la GC deben facilitar este proceso y crear un mecanismo que transforme el conocimiento individual en conocimiento organizacional.

Con el objeto de conocer el contexto de la GC en las empresas de turismo se realizó una investigación empírica en una empresa de turismo. El servicio de una agencia turística integra los demás sistemas y permite una perspectiva más amplia del contexto del destino turístico en análisis. Como destino turístico se eligió *Foz do Iguaçu – Paraná*, al sur de Brasil, que se constituye en uno de los principales destinos recreativos, tanto para los turistas extranjeros como nacionales.

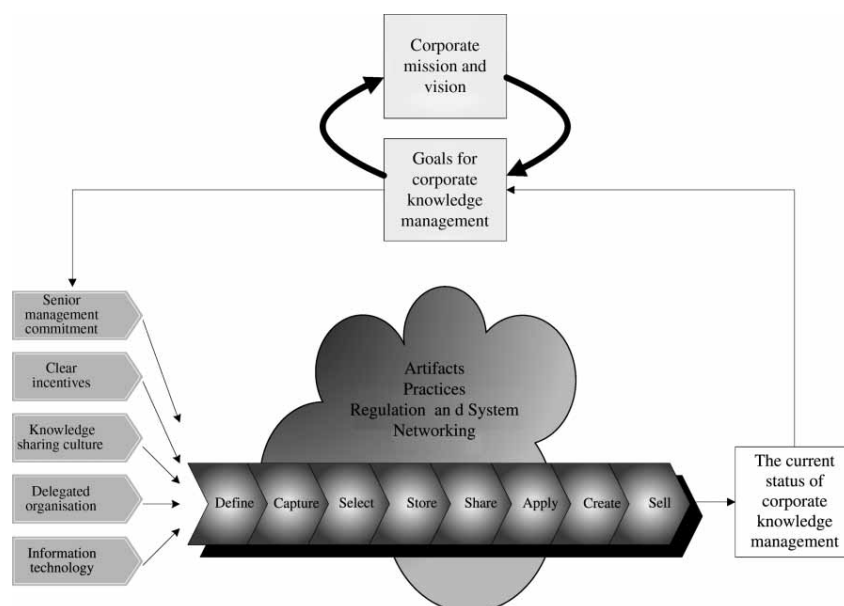
De las agencias de *Foz do Iguaçu* fue seleccionado el *Grupo Naipi – Turismo e Eventos* que se desempeña en el mercado de la región desde 1989. Fue elegida por ser una agencia consolidada y por presentar relevancia para el tema estudiado. Es una empresa familiar con 21 años de experiencia en el mercado, que fue la primera operadora de turismo receptivo de Brasil y recibió en 1999 el certificado de control de calidad ISO 9002/1994 en una clara búsqueda por diferenciarse de las demás empresas del mercado turístico.

En 2010 la empresa contaba con más de 50 colaboradores entre empleados internos, guías de turismo y choferes. Ofrece servicios de venta de pasajes aéreos, paquetes de viajes personalizados, viajes de incentivo, receptivos en diversos idiomas, captación, organización y gestión de eventos y transportes para eventos y paseos.

La empresa se ha perfeccionado a lo largo de los años para mejorar la calidad de la prestación de los servicios capacitando a sus empleados y colaboradores con cursos de entrenamiento. Como principal ventaja competitiva la empresa mantiene la actualización continua de la organización a partir de capacitación y *workshops*, buscando la eficiencia de los servicios ofrecidos.

Es una empresa familiar con una gerencia general, un departamento financiero y otros tres departamentos: eventos, operacional y comercial. Todos los departamentos responden a la misma gerencia y cada uno desempeña sus funciones (Figura 4).

Figura 3: Misión y visión orientando perspectivas de la GC



Fuente: Hwan-Yann & Yichen (2006)

El departamento de eventos es responsable de la captación, organización y coordinación general del evento y está presente en las fases de pre - trans y pos evento. Abarca desde la creación del proyecto, la planificación del evento, hasta el acompañamiento de todas las actividades contratadas.

La empresa ofrece el asesoramiento en lo que respecta a captación, patrocinio, creación de proyectos y operatividad del mismo. En la fase pre-evento se planifica y se acompaña en la contratación del lugar elegido como sede del evento y se orienta en la programación social y técnico-científica. También se da apoyo en prensa y difusión y en el armado de listas de invitados y confirmación de asistencia. La empresa dispone de una base propia de recursos humanos capacitados para la contratación extra. Además, supervisa la creación del logotipo del evento, la

identidad visual, la programación visual y la folletería para difusión. Asimismo, dispone un equipo capacitado para dar soporte durante la realización del evento.

El departamento operacional controla toda la planificación, organización y agenda de los paseos y guías de turismo montando el receptivo completo de los clientes. Se ocupa de la reserva y la emisión de pasajes aéreos nacionales e internacionales, la reserva de hoteles y el alquiler de autos con tarifas diferenciadas. También ofrece el gerenciamiento personalizado de la cuenta y la asistencia de un colaborador para la planificación del viaje de placer o negocios. Y el departamento comercial coordina la venta de paquetes turísticos e incentivos, y la captación de nuevos clientes.

En la venta directa de paquetes turísticos, el equipo de colaboradores actúa directamente en todo servicio relacionado con las ventas (emisión, cancelación o reembolso). El turismo de incentivo es considerado una herramienta empresarial que tiene el objetivo de motivar empleados y/o equipos para que alcancen metas de ventas. Se invita a que algunas agencias de viaje específicas envíen sus mejores agentes con la finalidad de que tengan un conocimiento real del destino o producto turístico y realicen más ventas. La captación de nuevos clientes puede llevarse a cabo de varias maneras, e-mail marketing, participación en eventos locales y regionales o a través de contactos vía sitios Web.

En una empresa de turismo es importante que los colaboradores sean motivados a difundir información a través de un proceso donde el "flujo del conocimiento" mejore sus capacidades (conocimiento individual), para ser luego compartidas con otros colaboradores (conocimiento organizacional); a fin de proporcionar una mayor gama de información al equipo de trabajo.

En las organizaciones del conocimiento los colaboradores son activos fundamentales ya que ellos producen la innovación y perfeccionamiento de los procesos de búsqueda de ventajas competitivas. Así, es fundamental para la empresa que los activos del conocimiento permanezcan dentro de la compañía, evitando un *turn over* excesivo que resulte en pérdida del conocimiento. Ésta última, debido a la alta rotación de empleados, es identificada por Zehrer y Pechlaner (2006) en su estudio sobre las empresas de turismo de la región Alpina, como perjudicial a mediano y largo plazo.

La GC puede ser aplicada al proceso de la atención de turistas por parte del guía de turismo, bilingüe o políglota garantizando la diferenciación de los servicios. Todo ese proceso de personalización de servicios favorece la propia organización determinando la calidad del servicio, el crecimiento y la actualización de la empresa. La búsqueda de un modelo de calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente.

Otra situación a destacar es la atención específica de eventos donde los colaboradores de la organización deben atender las necesidades del cliente, proporcionando un servicio de calidad, considerando el conocimiento de los profesionales involucrados.

En las agencias, toda la consultoría prestada tanto en la venta de pasajes o paquetes de turismo como en la atención de eventos puede potenciarse por la GC. Si se aplica la GC al registro de clientes de la empresa se puede determinar el perfil de cada uno de ellos y generar información útil a la organización para potenciar las ventas.

Todas las empresas generan y utilizan conocimiento a lo largo de sus procesos productivos, aunque para que el conocimiento produzca ventajas competitivas es necesario que las empresas sean capaces de capturarlo a través de sus sistemas y procesos. En los sectores de servicios la importancia de la GC en relación a la gestión de los activos físicos es muy evidente.

Terra (2000) afirma que todas las empresas practican de alguna forma la GC, pues no es posible concebir el trabajo humano sin el empleo de la inteligencia humana; y porque las empresas, en sus procesos de trabajo y crecimiento, inevitablemente reutilizan algún tipo de conocimiento para producir bienes y servicios para sus clientes.

CONSIDERACIONES FINALES

La GC de la cultura organizacional de las empresas turísticas debe ser capaz de innovar y buscar nuevas alternativas para garantizar la calidad de sus servicios y la existencia de una mayor cantidad de clientes.

La investigación bibliográfica realizada en el primer cuatrimestre de 2010 determinó, de acuerdo con los artículos analizados, que la GC puede contribuir a que las empresas turísticas logren innovar y alcancen ventajas competitivas.

Los resultados también destacan la importancia de los gestores en la creación de ámbitos propicios para el flujo del conocimiento que se transformará en conocimiento individual y después en conocimiento organizacional contribuyendo con la gestión estratégica y la adquisición, difusión y retención del conocimiento.

Se destaca que el turismo, como área de estudio nueva y multidisciplinaria, precisa valerse de estudios de otras áreas para relacionar sus conceptos con los de GC, particularmente en lo que respecta al perfeccionamiento de sus servicios para generar beneficios para todos los involucrados.

La investigación empírica reveló que una empresa consolidada en uno de los principales destinos turísticos brasileños, también puede presentar ciertas limitaciones en la GC. Entre ellas se pueden destacar el *turn over* de los colaboradores y la falta de aplicación de la GC en los procesos donde la gestión del conocimiento marcaría la diferencia en la atención y prestación del servicio. También hay que destacar el limitado intercambio de información entre los colegas, que se debe a la competencia del sector por los clientes preferenciales.

Dicha situación procura ser amenizada con la alta inversión en capacitación profesional garantizando la calificación de los colaboradores, además de la buena relación con los colegas y proveedores y su participación activa en las asociaciones locales.

La GC es un factor fundamental para las agencias y se resalta que la empresa estudiada presenta condiciones privilegiadas y herramientas para llevar a cabo un buen proceso de GC y de decisión gerencial.

Agradecimiento: El presente artículo es una versión ampliada del trabajo presentado en el IV Fórum Internacional de Turismo do Iguazu (2010).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A.** (2002) "Administração do turismo". EDUSC, São Paulo
- Barreto, M.** (2002) "Planejamento e organização em turismo". Papirus, São Paulo
- Beni, M. C.** (2004) "Análise estrutural do turismo". Editora Senac, São Paulo
- Bouncken, R.** (2002) "Knowledge management for quality improvements in hotels". In: R. Bouncken & S. PYO, (eds.), Knowledge Management in Hospitality and Tourism. (pp. 25 – 59) USA: The Haworth Hospitality press.
- Choo, Chun Wei** (1998) "Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment". Medford: Information Today 2ed.
- Choo, Chun Wei** (2003) "A organização do conhecimento". São Paulo: SENAC
- Davenport, H.; Prusak, L.** (1998) "Conhecimento empresarial". Campus, Rio de Janeiro
- Firestone, J., McElroy, M.** (2004) "Viewpoint: organizational learning and knowledge management: the relationship". The Learning Organization, 11(2):177-184
- Formica, S.; Xiang, Z.** (2007) "Mapping environmental change in tourism. A study of the incentive travel industry". Tourism Management 28, 1193-1202
- Gamble, P.; Chalder, M.; Stone, M.** (2001) "Customer knowledge management in the travel industry". Journal of Vacation Marketing 7(1): 83-91
- Hall, C. M.** (2001) "Planejamento turístico. Políticas, processos e relacionamentos". Contexto, São Paulo
- Hwan-Yann, S.; Yichen, L.** (2006) "Enhancing knowledge-based service quality: a knowledge perspective". Service Industries Journal 26: 787-800
- Naipi** (2010) Disponível em: <www.naipi.com.br> Acesso em 10 de março
- Nonaka, I.** (1991) "The knowledge-creating company", Harvard Business Review
- Nonaka, I., Konno, N.** (1998) "The Concept of "Ba. Building a foundation for knowledge creation". California Management Review 40(3):40-54
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.** (1997) Criação do Conhecimento na Empresa. Campus, Rio de Janeiro

- Pechlaner, H.; Zehrer, A.; Matzler, K.; Abfalter, D.** (2004) "A ranking of international tourism and hospitality journals. *Journal of Tourism Research* 42: 328-332
- Ruschmann, D.** (1997) "Turismo e planejamento sustentável". Papirus, São Paulo
- Ruschmann, D.** (2001) "Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente. Papirus Campinas
- Salema** (2004) "Revista Agrogestão". Disponível em: www.agrogestao.com
- Santos, A.R.; Pacheco, F.F.; Pereira, H. J.; Bastos Jr, P.A.** (2001) "Gestão do conhecimento como modelo empresarial. *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*". Campus Rio de Janeiro.
- Terra, J.C.C.** (2000) "Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial. Negócio Editora, São Paulo
- Uriona Maldonado, M.** (2008) "Análise do impacto das políticas de criação e transferência de conhecimento em processos intensivos em conhecimento: Um modelo de Dinâmica de Sistemas". Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Florianópolis
- Wiig, K. M.** (1993) "Knowledge management foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge". Schema Arlington Texas
- Yan, J. T.; Wan, C. S.** (2004) "Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation". *Tourism Management* 25: 593-601
- Yang, J. T.** (2004) "Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two cases studies in Taiwan hotels". *Tourism Management* 25: 421-428
- Yang, J. T.** (2008) "Individual attitudes and organizational knowledge sharing". *Tourism Management* 29, 345-353
- Zehrer, A., & Pechlaner, H.** (2006) "Response quality of e-mail inquiries. A driver for knowledge management in the tourism organization? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 7(1/2), 53-73

Recibido el 01 de noviembre de 2010

Correcciones recibidas el 20 de diciembre de 2010

Aceptado el 07 de enero de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués