

Aplicación de la gestión del conocimiento en relación con el Sistema Integrado de Gestión en el Hotel Laureles 70 de la ciudad de Medellín

Application of knowledge management in relation
to the integrated management system in the Laureles 70
Hotel at Medellin city



Valentina Zuluaga Henao
valentina.zuluaga@hotmail.com



Ibet Patricia Bustamante Correa
ibet.bustamante@upb.edu.co



Beatriz Elena Ángel Álvarez
beatriz.angel@upb.edu.co

*Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín Colombia*



En este artículo se presenta un trabajo aplicativo de la gestión del conocimiento a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en un hotel de la ciudad de Medellín; con la metodología de la identificación del conocimiento crítico como base para realizar la documentación del conocimiento que tiene mayor influencia para el sostenimiento del sistema integrado; con la adopción de tecnologías de la información y comunicación para realizar el almacenamiento de la misma, y la utilización de instrumentos de la gestión del conocimiento en la organización para lograr su socialización. Se concluye, además, que la gestión del conocimiento es una herramienta valiosa para la adaptación de la organización al contexto cambiante de la legislación que se aplica a su sector productivo.

PALABRAS CLAVE

Gestión de conocimiento, Sistema integrado de gestión, Tecnologías de la información y la comunicación.

RESUMEN

ABSTRACT

This paper presents an application work of knowledge management to the implementation of an Integrated Management System in a hotel at Medellin city, using the methodology of identifying critical knowledge as a basis for the documentation of knowledge that has greater influence for the maintenance of the integrated system, adopting information technology and communication for the storage thereof and introducing within the organization instruments of knowledge management for socialization , finally concluding that knowledge management is a valuable tool for adapting the organization to the changing context of the legislation that applies to its productive sector.

KEYWORDS

Management of knowledge, Integrated management system, The information and communication technologies.



I. Introducción

El desarrollo del turismo, en el ámbito internacional, muestra que este sector es una potencialidad para países en vía de desarrollo, esto lo ha advertido la Organización Mundial del Turismo y lo demuestran los indicadores globales de este sector económico; en el que, para la región de las Américas, se registró el mayor porcentaje de crecimiento, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, seguida de Asia y el Oriente Medio (ambas +5 %). En Europa las llegadas aumentaron un 3 % y un 2 % en África; las llegadas a América del Sur aumentaron un 5 % en el año 2014, gracias al empuje de: Argentina (+13 %), Ecuador (+14 %) y Colombia (+12 %), mientras Paraguay (+6 %), Chile (+3%) y Perú (+2 %) crecían a un ritmo más moderado [1].

El fortalecimiento de la cadena de valor en el sector turístico es una necesidad detectada por el Gobierno Nacional, el cual viene trabajando en ese sentido desde la ley 300/1996, llamada Ley General del Turismo, expedida por el Congreso de la República, en la que se comenzó con la planeación sobre el sector y se descentralizaron las funciones con las entidades territoriales [2].

En el año 2006 se creó el Fondo de Promoción Turística, el cual administra los recursos para la mejora de la competitividad del sector [3], en el documento Conpes 3397 se dan los lineamientos para el desarrollo del sector en el que, el uso de tecnologías de la información y comunicación, se proponen como una estrategia a implementar para lograr ese fin [4], en el plan sectorial "Colombia destino turístico de clase mundial 2008 – 2010" una de las estrategias contempladas para consolidar los procesos regionales de turismo, incluye la calidad de los prestadores de destino y productos turísticos como un propiciador del desarrollo que contribuye al mejoramiento y consolidación de la competitividad.

En cuanto a la Política Turística para Antioquia, el departamento está regido por las políticas y planes del ámbito nacional. También ha contado con los planes de desarrollo departamentales, de los

años 2008 - 2010 que definieron como la segunda línea principal para complementar el desarrollo turístico, la implementación de Sistemas de gestión de la Calidad; entre los años 2003 y 2009, nacen los convenios de competitividad, en los que se convocó a los representantes de cada una de las instancias del destino, sector público, privado, autoridades regionales y nacionales para solucionar problemas [5].

Es precisamente en una matriz elaborada dentro del Convenio de Competitividad turística del departamento de Antioquia, *Matriz de Compromisos Municipio de Medellín* en la que se plasman claramente las estrategias para los siguientes problemas: [6]

TABLA 1. PROBLEMAS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN ANTIOQUIA.

PROBLEMA	ESTRATEGIA
Desarrollo empresarial insuficiente	Fortalecimiento y articulación de la cadena de valor del sector turismo Implementación de programas de calidad turística a públicos prioritarios
Poca innovación y aplicación de ciencias y tecnologías	Aplicar tecnología de punta a los servicios turísticos de la ciudad Sistema de información turística y uso de tecnologías de la información y comunicación

Fuente: Matriz convenio de competitividad turística Antioquia.

La Ley 1558 de 2012, en su artículo 5 estableció la obligatoriedad de implementar las normas de las Unidades Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible y de Aventura [7]. Por último, en junio del año 2014, con la Resolución 2804, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo reglamentó que la actualización del Registro Nacional de Turismo está condicionada a la certificación de la operación turística [8].

Actualmente, el Plan de Desarrollo Turístico del Valle de Aburrá 2008 – 2015, propone adoptar la calidad como eje transversal y garante del desarrollo turístico [9].



Este proyecto se centró en la aplicación de las diferentes fases de la Gestión del Conocimiento en la apropiación de un Sistema de Gestión Integral, compuesto por el Sistema de Gestión de Sostenibilidad y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, puesto que el Hotel Laureles 70 es una organización con 23 años de experiencia en el sector que requiere dinamizar sus procesos y cumplir con la normativa vigente y cambiante que lo regula, como es la resolución 2804 de 2014 que reglamenta la actualización del RNT (Registro Nacional de Turismo), condicionado a la certificación de la NTS TS 002 Norma Técnica Sectorial Colombiana Requisitos de Sostenibilidad para Hoteles [8], posteriormente, en Diciembre de 2015, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió la Resolución 3860/2015, que ampliaba el plazo para que los operadores turísticos demostraran el cumplimiento de las normas técnicas sectoriales hasta el 31 de Marzo de 2017 [10]; así mismo, el Ministerio del Trabajo, por medio del Decreto 1072 de Mayo del 2015, exige la implantación de un Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a todos los empleadores públicos y privados [11] y por medio del Decreto 171 de febrero de 2016, amplía el plazo de cumplimiento hasta el 31 de enero de 2017, [12].

Por lo anterior, el Hotel se encontraba en una situación en la que se requería una herramienta para priorizar las acciones encaminadas al cumplimiento de esta normativa, y dentro de su estructura organizacional no contaba con un colaborador, con las competencias necesarias, para llevar a cabo este proyecto; es por esto, que acudió en la búsqueda de una consultoría externa.

Se comenzó las labores a partir de junio del año 2015, en la que se priorizó la implementación del Sistema de gestión de sostenibilidad, pues a la fecha, la reglamentación vigente era la resolución 2804/15, que otorgaba un plazo para la certificación en el Sistema de Gestión de Sostenibilidad hasta marzo de 2016 [8], y no había mucha claridad en cuanto a la exigencia de cumplimiento del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

La gestión del conocimiento en la práctica de sus fases de identificación, documentación, almacenamiento y difusión, fueron herramientas valiosas en el proceso de implantación de las mejores prácticas por parte de cada uno de los colaboradores del Hotel.

Puesto que el tiempo es un factor determinante en la adecuada gestión de los procesos alineados con la normativa, se necesitó integrar acciones, generar conocimientos, habilidades y tramitar recursos, de una manera eficiente, para generar un ambiente de aprendizaje que permitiera alcanzar los objetivos del Sistema de Gestión de Sostenibilidad.

Siendo este otorgado al Hotel en diciembre del año 2015, la certificación en calidad turística por parte de la certificadora ACERT y haciendo entrega de esta distinción la viceministra de Turismo en persona y proponer la estructura del trabajo óptima para implementar el Decreto 1072 a enero de 2017, encaminando así la transformación de los procesos de la organización al cumplimiento del nuevo marco legal.

II. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que trabajan en esta, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos. [13].

Actualmente, la metodología de Gestión de Conocimiento (GC) en Colombia está tomando mucha fuerza, sobre todo en empresas referentes de cada uno de los sectores; estas organizaciones por su tamaño, con diversas sedes en diferentes ciudades del país y hasta del mundo, utilizan la GC como una herramienta para potenciar los cambios dirigidos a la estrategia en los individuos, los círculos de trabajo y organizaciones [14]. En Antioquia tenemos dos casos de éxito en la implementación de la GC, empresas como el Grupo Nutresa y Empresas Públicas de Medellín (EPM).



El primer caso considera la GC como un proceso que facilita la Innovación Efectiva, la competitividad de esta empresa se debe, en buena parte, a la capacidad que les da la GC de aprovechar el poder del trabajo colaborativo, de las sinergias, para construir, de manera colectiva, conocimiento y generar nuevas ideas, proyectos, modelos de negocio y de operación [15].

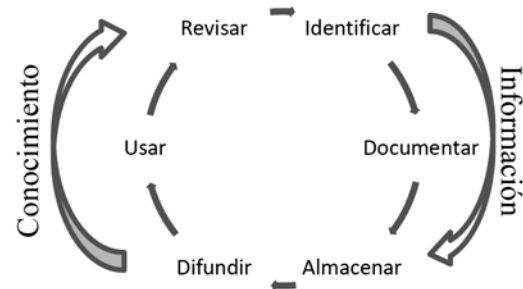
Con la colaboración y el aprendizaje organizacional, se ha potenciado su expansión, contando hoy con 26 plantas de producción por fuera del país; así mismo, EPM estableció un modelo de GC llamado Redes de Sinergia, lo que según ellos, contribuye a la toma de decisiones y a la solución de problemas, pues la red facilita las interacciones entre sus miembros, y entre estos y el exterior, lo que les permite responder a las exigencias del medio, para adaptarse a la dinámica de los cambios permanentes del entorno socioeconómico y político.

EPM ha utilizado mecanismos que le permiten interactuar y operar como grupos, para ello diseñó las redes de sinergia, que son una estructura de relación por excelencia con sus filiales, así, se crea una dinámica que procura asegurar la gestión del conocimiento [16].

Así mismo, empresas de tamaños más pequeños optan también por implementar la GC pero en muchos casos, con acompañamiento de expertos en sus primeras etapas; tal es el caso de la Empresa Catenaria de Chile, que acompaña estos procesos de autoconocimiento para dar opciones de gestión de conocimiento a la medida de sus clientes [17].

Es necesario precisar que la gestión del conocimiento consta de unas etapas que pueden variar en nombres, de autor en autor, pero como lo he asimilado, se pueden concretar en las siguientes fases:

FIGURA 1. CICLO DEL CONOCIMIENTO



Fuente: *Elaboración propia*

III. Contexto de la empresa

El Hotel Laureles 70 se fundó en 1992, gracias al emprendimiento y esfuerzo de cinco accionistas que crearon la Organización Hotelera La 70 S.A. Cuyo objeto central era brindar servicios de alojamiento de excelente calidad, con habitaciones completamente dotadas y con minibar; *room service*, televisión internacional y un restaurante con capacidad para 50 personas.

La excelente acogida que recibió el Hotel, hizo que rápidamente, a los dos años de su inauguración, se aumentaran sus servicios, entre los que se destaca: la ampliación del restaurante y la dotación de todas las habitaciones con el servicio de cajillas de seguridad. Posteriormente, se generaron los servicios de almacén y de bodega, y se adecuó un área independiente para la gestión administrativa.

En la actualidad, el Hotel Laureles 70 es reconocido por la excelencia en sus servicios, la hospitalidad y familiaridad brindada a los huéspedes y a sus visitantes; por la exquisita mesa nacional e internacional que brinda su restaurante; el acompañamiento a los huéspedes para que conozcan y disfruten a Medellín, ciudad de diversos atractivos turísticos, eventos, centros comerciales y de negocios y zonas de especial interés gastronómico.



El Hotel está ubicado en un exclusivo sector del barrio Laureles, tradicional zona arquitectónica de la ciudad, rodeado por hermosas zonas residenciales, universitarias y por centros comerciales.

Desde el Hotel, huéspedes y visitantes pueden desplazarse fácilmente hacia el centro de la ciudad; al Centro de Convenciones Plaza Mayor, Centro Cultural Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, la Plaza de Toros La Macarena, la Unidad Deportiva Atanasio Girardot, y salir hacia las subregiones de Antioquia con las inolvidables experiencias, que brindan a los viajeros, los encuentros con el patrimonio y la naturaleza.

Adicionalmente, desde el año 2012, el Hotel hace parte de la primera alianza Hotelera del Sector Laureles-Estadio, que busca un mayor posicionamiento y el logro de los objetivos comunes.

IV. Metodología

La obligatoriedad en el cumplimiento de la NTSTS002, con plazo máximo hasta marzo de 2017 y del Decreto 1072/2015 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con plazo máximo al 31 de enero de 2017, teniendo en cuenta que el incumplimiento de los requisitos de estas normas conlleva a multas, sanciones y cierres, generó la necesidad de adoptar una metodología que permitiera optimizar recursos como el tiempo y la dedicación del personal.

De acuerdo con esto, se trabajó con la identificación del conocimiento crítico, aquel que tiene mayor influencia en la consecución de los objetivos o el que más aporta a los resultados del negocio [17]. Se concluyó además, que se debía priorizar en la gestión del conocimiento crítico, el que nos ayudaría, con mayor prontitud, a alcanzar el objetivo de implementar el Sistema Integrado de gestión del Hotel.

La identificación del conocimiento crítico para la implementación del Sistema Integrado de Gestión en el Hotel laureles 70, fue la estrategia en

la que se basó este trabajo para la primera fase del ciclo de la gestión del conocimiento, que es la identificación del conocimiento.

La metodología de identificación del conocimiento crítico fue compartida por Javier Martínez, de la Empresa Catenaria de Chile dedicada a la gestión del conocimiento, y que ofreció un seminario en la Universidad Pontificia Bolivariana, los días 13 y 14 de octubre del año 2015.

Esta identificación comenzó con el despliegue de la política de Gestión Integral del Hotel Laureles 70, su visión y misión, por medio de la metodología *Balanced Score Card* (BSC).

Para efectos de éste trabajo aplicativo, la metodología se desarrolló solo con las directrices que apuntan al cumplimiento del objetivo de contar con un Sistema de Gestión Integral. De este modo, se obtuvieron los objetivos estratégicos y las estrategias para alcanzarlos, a su vez, estas estrategias requerían actividades para ser ejecutadas, de estas actividades se seleccionó una en especial, la número 6: "Gestionar los programas ambientales, socioculturales, económicos, de vigilancia epidemiológica y de prevención de accidentalidad" por ser donde los colaboradores entran a jugar un papel activo, pues esta actividad genera tareas y son en estas tareas en las que reside el **conocimiento crítico**.

A estas tareas se les generaron modelos, que no son otra cosa más que el diagrama de flujo de la actividad: a cada uno de estos pequeños pasos se le identificó el conocimiento asociado para llevarlas a cabo, el actor involucrado o la persona que debía realizar ese paso, y se señaló si este conocimiento apuntaba, o no, al objetivo estratégico seleccionado.

El conocimiento estratégico es dado cuando este apunta directamente a la consecución del objetivo estratégico, obtenido del conocimiento estratégico se le aplicó una evaluación de criticidad en la que se valoró, de 0 a 5, su estado de riesgo en función de una serie de variables como son:



- El conocimiento
- Es crítico hoy
- Crítico de 3 a 5 años
- Nivel de documentación
- Difusión hoy
- Difusión en 3 a 5 años

Allí, cada conocimiento estratégico obtuvo un puntaje de criticidad, que para efectos de depuración, se dividió por 5 y se seleccionó como conocimiento crítico el que obtuviera un puntaje mayor o igual a 3.

Posteriormente, con este conocimiento crítico se obtuvo el mapa de conocimiento de la organización que permitió determinar:

- 1) ¿Qué conocimiento se tiene actualmente en la organización?
- 2) ¿Quién lo tiene y quién lo necesita?
- 3) ¿En qué estado se encuentra?
- 4) ¿Cuál es la mejor estrategia para gestionarlo (plan)?

V. Resultados

A. Identificación del conocimiento crítico interno y externo necesario para administrar el Sistema de gestión integral del Hotel

Para la identificación del conocimiento crítico interno y externo del Hotel Laureles 70, se desarrolló el *Balanced Score Card* de la organización. El valor de incluir esta herramienta administrativa dentro de este caso de estudio, fue la contextualización de la organización a la utilización de uno de los instrumentos de mayor difusión y con un gran número de casos de éxito en el ámbito empresarial; de acuerdo con Kaplan y Norton, el (BSC) resuelve una deficiencia de los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia, a largo plazo, de la organización, con sus acciones a corto plazo [18].

Para efectos de este trabajo de investigación, la metodología se desarrolló sólo con las directrices que apuntaban al cumplimiento del objetivo estratégico de “implementar gradualmente las acciones necesarias para el cumplimiento al 100% en el 2016 del sistema de gestión integral”. Así mismo, la estrategia de “implementar los programas de gestión para la sostenibilidad, de vigilancia epidemiológica y de prevención de accidentalidad” y la actividad “gestionar los programas ambientales, socioculturales, económicos, de vigilancia epidemiológica y de prevención de accidentalidad”, la cual se convirtió en el área de intervención de la gestión del conocimiento.

Una vez se concretó el área de intervención, se identificaron las tareas, la acción intencionada, considerada necesaria para conseguir un resultado concreto, en cuanto a la resolución de un problema, el cumplimiento de una obligación o la consecución de un objetivo [19] y así, se obtuvieron los modelos, o pasos, para realizar la tarea.

En cada uno de estos pasos se identificó el actor involucrado, y si este paso apuntaba o no a alcanzar el objetivo estratégico anteriormente seleccionado: como ejemplo, se muestran los tres primeros modelos para la actividad “adelantar acciones para el ahorro y uso eficiente del agua y la energía”.

TABLA 2. IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

TAREAS	Modelos	Actores involucrados	Conocimiento asociado	Apunta al objetivo estratégico
1. Adelantar acciones para el ahorro y uso eficiente del agua y la energía	Sensibilización a colaboradores en ahorro de agua y energía, impacto-cifras	Asesor externo Recepcionista	Técnicas de ahorro de agua y energía	X
			Consumos mensuales a/E	X
	Mantenimiento: Verificación y vigilancia de fugas de agua en grifos, duchas y sanitarios	Camareras Encargado de mantenimiento	Lugares sensibles a fugas	
			Conocimiento de las redes de acueducto y alcantarillado	
			Identificación de la fuga	
			Conocimiento en plomería	
	Cambio de sanitarios actuales por ahorradores	Gerente Encargado de mantenimiento	Conocimiento de instalación y manejo de tanques	
			Costos de adquisición	
			Conocimiento de instalación y manejo de tanques	

Fuente: elaboración propia



B. Conocimiento estratégico

- Técnicas de ahorro de agua y energía
- Seguimiento a los consumos mensuales de agua y energía.
- Campaña de comunicaciones.
- Información de las fichas técnicas de cada producto químico.
- Proveedores disponibles que cuentan con productos químicos ecológicos.
- Dosificaciones de los productos químicos.
- Seguimiento a los consumos de productos químicos mensual.
- Categorías de residuos sólidos.
- Códigos de colores para la separación de residuos.
- Generación del tipo de residuo sólido por el área del Hotel.
- Disponibilidad de los gestores de residuos sólidos con licencia del Área Metropolitana.
- Gestión integral de los residuos sólidos.
- Disponibilidad de los proveedores disponibles que reducen la cantidad de empaques a sus productos.
- Seguimiento a la generación de residuos sólidos mensual.
- Manejo de los residuos peligrosos.
- Conciencia en ahorro del papel.
- Seguimiento al consumo del papel mensual.
- Tipos de combustibles utilizados en los procesos productivos.
- Tipos de vehículos utilizados y consumo del combustible.
- Utilización de los extintores y las recargas.
- Origen de las materias primas y medio de transporte utilizado.
- Residencia de los empleados y medios de transporte utilizado.
- Frecuencias de mantenimientos.
- Disponibilidad en el mercado de proveedores de mantenimiento de aires acondicionados con las licencias ambientales vigentes.
- Listado de los lugares que son patrimonio cultural de Medellín.
- Legislación aplicable al patrimonio cultural.
- Compromiso ESCNNA (Explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes).
- Ruta interna de comunicación.
- Teléfonos de entidades de control de la ESCNNA.
- Barismo.
- Marco legal para la contratación de personal.
- Necesidades de capacitación y fortalecimiento.
- Metodología para la identificación de los peligros, la evaluación y la valoración de los riesgos.
- Evaluación de la carga física.
- Análisis del ausentismo.
- Análisis de los exámenes médicos.
- Conceptualización y clasificación de los riesgos.
- Identificar los peligros y efectos posibles.
- Identificar los controles existentes.
- Criterios para establecer los controles.
- Evaluación del riesgo.
- Valoración del riesgo.
- Medidas de intervención.
- GATISO.
- Buenas prácticas postulares.
- Características de la educación para adultos.
- Observación y cambio del comportamiento.
- Recomendaciones del médico especialista.
- Estándar postular propuesto.
- Caracterización de los accidentes.
- Inducción de seguridad.
- Normatividad legal asociada a la prevención de accidentes laborales.

Cada uno de estos conocimientos estratégicos fue evaluado en un nivel de criticidad de 0 a 5, en función de una serie de variables como son:

El conocimiento

- Es crítico hoy
- Crítico de 3 a 5 años
- Nivel de documentación
- Difusión hoy
- Difusión en 3 a 5 años

El puntaje de criticidad de cada uno de los conocimientos estratégicos, se dividió entre 5, y los ítems que obtuvieron un puntaje superior, o igual a 3, pasaron a ser considerados como Conocimiento Crítico para la implementación de un sistema Integrado de gestión de sostenibilidad y seguridad y salud en el trabajo, en el Hotel Laureles 70.



C. Conocimiento crítico

- Técnicas de ahorro de agua y energía
- Consumos mensuales a&E
- Campaña de comunicaciones
- Dosificaciones de los productos químicos
- Consumos generados de los productos químicos mes a mes por la organización
- Categorías de los residuos sólidos
- Códigos de colores para separación de residuos
- Generación de tipo de residuo sólido por área
- Gestión integral de los residuos sólidos
- Pesos de las cantidades de residuos generadas mes a mes
- Conciencia en el ahorro de papel
- Consumo del papel mes a mes
- Disponibilidad en el mercado de proveedores de mantenimiento de aires acondicionados con las licencias ambientales vigentes
- Listado de los lugares que son patrimonio cultural de Medellín
- Legislación aplicable al patrimonio cultural
- Compromiso ESCNNA
- Ruta interna de comunicación
- Teléfonos de las entidades de control de la ESCNNA.- Marco legal para la contratación de personal
- Necesidades de capacitación y fortalecimiento
- Análisis del ausentismo
- Conceptualización y clasificación de los riesgos
- Identificar los peligros y efectos posibles
- Buenas prácticas postulares
- Estándar postular propuesto
- Caracterización de los accidentes
- Inducción de seguridad
- Normatividad legal asociada a prevención de accidentes laborales

D. Propuesta de documentación necesaria para recolectar el conocimiento crítico tácito y explícito

Los documentos disponibles en las organizaciones, podrían verse como el prerrequisito para la creación del conocimiento; estos contienen co-

nocimiento externalizado y codificado, pero en sí, no son más que información, a la espera de convertirse en una herramienta para el cambio, la innovación, la toma de decisiones y como herramientas de la gestión del conocimiento.

Una vez detectado este conocimiento crítico, necesario para la implementación y el mantenimiento de un Sistema Integrado de Gestión en Sostenibilidad y Seguridad y salud en el trabajo, se hace necesario elaborar un instrumento, que definido para la gestión del conocimiento, es una acción técnica, mental u organizacional que inicia o apoya, un proceso de gestión del conocimiento [20].

De acuerdo con lo anterior, se procedió a elaborar el mapa de conocimiento crítico que visualiza el conocimiento disponible y su representación, para que todo el personal dentro de la empresa tenga acceso a este.

La tarea principal consistió en representar los flujos de conocimiento, localizar los "sitios" en los cuales existen conocimientos y adscribir los conocimientos a los sitios correspondientes.

Y además, todo ello se había de realizar de tal manera que resultara fácil de interpretar para el mayor número de personas posible.

En este sentido, la representación del conocimiento abría las puertas a una fluida comunicación de conocimientos dentro de la empresa. Según Eppler, expresado en términos generales, los mapas de conocimiento son índices gráficos de portadores de conocimiento, inventarios de conocimiento, fuentes de conocimiento, estructuras de conocimiento o aplicaciones de conocimiento [20].

Este mapa de conocimiento cuenta con una primera columna que enlista el conocimiento crítico, previamente identificado; en la siguiente columna se responde sí o no al enunciado "se tiene actualmente en la organización"; en la tercera columna se identifica a que persona u organización, sea interna o externa a la empresa, posee ese



conocimiento; la cuarta columna hace referencia a quién, dentro de la organización, lo necesita; la siguiente columna pretende evidenciar en qué estado se encuentra el conocimiento, es decir, si se encuentra explícito, documentado o transferible, o si por el contrario, se encuentra de una manera intangible, por ejemplo, está en la persona de manera subjetiva y difícil del compartir [21]; y por último, la quinta columna responde al enunciado “cuál es la mejor manera de gestionarlo”, y es aquí, donde se propone la documentación del conocimiento crítico para la organización, todo el conocimiento que se encuentra documentado, al momento de terminar este proyecto de investigación, se elaboró en el marco de la consultoría y acompañamiento dado al Hotel.

A continuación se presenta el conocimiento crítico relacionado a la implementación del Sistema de gestión Integral junto con la propuesta de la estrategia para gestionarlo:

- Técnicas de ahorro de agua y energía: Programa de ahorro de agua y energía.
- Consumos mensuales de agua y de energía: Presentación mensual del resultado del indicador ante el Comité de Sostenibilidad
- Campaña de comunicaciones: Indicador de cumplimiento de campaña de comunicaciones.
- Consumos generados de productos químicos mes a mes por la organización: Presentación mensual del resultado del indicador ante el Comité de Sostenibilidad.
- Categorías de residuos sólidos: Recipientes para residuos del respectivo color, según el tipo de residuo para disposición, habladores en los puntos ecológicos.
- Códigos de colores para separación de residuos: Recipientes para residuos del respectivo color según el tipo de residuo para disposición, habladores en los puntos ecológicos.
- Dosificaciones de los productos químicos: Disponibilidad del instructivo en forma física en el lugar donde se realizan las dosificaciones de los productos químicos.
- Generación del tipo de residuo sólido por área: Recipientes para los residuos del respectivo color, según el tipo de residuo para disposición, habladores en los puntos ecológicos.
- Gestión integral de los residuos sólidos: Programa para la gestión integral de Residuos sólidos en la organización.
- Pesos de las cantidades de residuos generadas mes a mes: Presentación mensual del resultado del indicador ante el Comité de Sostenibilidad.
- Conciencia en el ahorro de papel: Indicador de cumplimiento del programa.
- Consumo de papel mes a mes: Presentación mensual del resultado del indicador ante el Comité de Sostenibilidad.
- Disponibilidad en el mercado de proveedores de mantenimiento de aires acondicionados con las licencias ambientales vigentes: Base de datos de los proveedores de mantenimiento de aires acondicionados con las licencias ambientales vigentes.
- Listado de los lugares que son patrimonio cultural de Medellín: Programa de comunicaciones.
- Legislación aplicable a patrimonio cultural: Plan de capacitación anual.
- Compromiso ESCNNA: Otro Si ESCNNA a las hojas de vida de los colaboradores del Hotel.
- “Ruta interna de comunicación. Teléfonos de entidades de control de la ESCNNA”: Plan de capacitación anual.
- Marco legal para contratación de personal: Procedimiento para la selección y contratación de personal.
- Necesidades de capacitación y fortalecimiento: Plan de capacitación anual.
- Análisis del ausentismo: Informe al Copasst.
- Conceptualización y clasificación de los riesgos: Plan de capacitación anual.
- Identificar los peligros y los efectos posibles: Plan de capacitación anual.
- Buenas prácticas postulares: Plan de capacitación anual.
- Estándar postular propuesto: Plan de capacitación anual.
- Caracterización de accidentes: Ficha de caracterización de accidentes.
- Inducción de seguridad: Manual de Inducción al cargo.
- Normatividad legal asociada a prevención de accidentes laborales: Plan de capacitación anual.



E. Planteamiento de una forma eficaz de almacenamiento del conocimiento explícito

La forma más común de almacenamiento del conocimiento, en una organización, son los documentos. Para poder utilizar y reutilizar este conocimiento guardado en documentos, es necesario disponer de herramientas de clasificación de búsqueda, almacenamiento y extracción [22].

Una vez se comenzaron a levantar los programas, los procedimientos, los instructivos y los formatos necesarios para explicitar el conocimiento del Sistema de Gestión de Sostenibilidad, y dejarlo en un medio que pudiera ser fácilmente transferible dentro de la organización, surgió la necesidad de almacenar esta documentación, para lo cual se diseñó una estructura de almacenamiento por carpetas, en las que su contenido, respondía a los capítulos de la norma, es decir, para la NTS TS 002 requisitos de sostenibilidad.

Las carpetas donde se almacenó la documentación, se organizaron con cuatro carpetas, que en su título conservaba el número y el nombre del capítulo de la Norma, y a su vez, cada una de las subcarpetas, donde se encontraban las evidencias que respondían a los requisitos planteados en ese numeral, se comenzaba con el capítulo 3, pues es allí, en el que la Norma comenzaba a solicitar requerimientos.

La estructura del capítulo es la siguiente:

3. Gestión para la sostenibilidad
 - 3.1 Autoridad y responsabilidad
 - 3.2 Requisitos legales
 - 3.3 Política de sostenibilidad
 - 3.4 Identificación de aspectos e impactos ambientales, socioculturales y económicos
 - 3.5 Programas de gestión para la sostenibilidad
 - 3.6 Información y sensibilización
 - 3.7 Documentación y registros
 - 3.8 Preparación y respuesta ante emergencias
 - 3.9 Mejora continua

4. Requisitos ambientales
 - 4.1 Protección de la biodiversidad
 - 4.1.1 Prevención del tráfico ilícito de flora y fauna
 - 4.1.2 Apoyo a programas de protección y uso sostenible
 - 4.1.3 Gestión del agua
 - 4.1.4 Gestión de energía
 - 4.1.5 Uso y manejo de productos químicos
 - 4.1.6 Gestión y manejo de residuos
 - 4.1.7 Manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual
 - 4.1.8 Material impreso
 - 4.1.9 Gestión de emisión de gases efecto invernadero (GEI)
 - 4.1.10 Gestión de emisión de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO)
5. Requisitos socioculturales
 - 5.1 Conservación y uso sostenible del patrimonio cultural
 - 5.2 Manejo y prevención de riesgos sociales
 - 5.3 Apoyo a las comunidades
6. Requisitos económicos
 - 6.1 Contratación y generación de empleo
 - 6.2 Aporte al mejoramiento de las capacidades de las comunidades
 - 6.3 Compras
 - 6.4 Calidad y satisfacción del cliente

Inicialmente, se comenzó a trabajar en varios computadores, realizando copias alojadas en el escritorio de las personas, y líderes que intervinieron en el proceso de implementación; sin embargo, se comenzó a evidenciar un riesgo en la utilización de la documentación desactualizada, pues era dispendioso realizar las actualizaciones de las carpetas cada vez que era necesario.

Se comenzó entonces a trabajar en una sola memoria extraíble, pero tampoco dio muchos resultados, pues, si dos personas estaban trabajando al mismo tiempo en diferentes computadores, se seguía corriendo el mismo riesgo de desactuali-



zación de las carpetas. Se hizo evidente que para una gestión del conocimiento, es necesario disponer de herramientas que permitan generar procesos colaborativos, para distribuir y sincronizar las tareas en la organización, de tal forma que se pueda reducir el tiempo y aumentar la eficacia [22].

Se decidió entonces, abrir una cuenta de Dropbox *basic* para el Hotel, que permitiera almacenar en la nube la documentación de la norma, y así, se le diera acceso a diferentes líderes de la organización.

De esta manera, se podría acceder a la documentación y es así, como se ha manejado hasta ahora el almacenamiento del conocimiento; sin embargo, la aceptación por parte de los colaboradores de la herramienta no ha sido la mejor, se percibe cierto temor a acceder a las carpetas compartidas, tanto por desconocimiento en el manejo de la herramienta como por el temor de cometer un error y borrar algún documento importante, que es de anotar, puede suceder.

Actualmente por ejemplo, se están llevando los indicadores de cada uno de los programas implementados, pero de forma manual, en registros físicos, no con los formatos y gráficos, que se encuentran disponibles en la cuenta, para ser diligenciados por los líderes de los programas; lo que no nos permite evidenciar avances gráficamente.

Adicionalmente, en la versión gratuita de Dropbox, se cuenta con poco espacio para el almacenamiento, así que también existe el riesgo de llegar al tope de la capacidad del espacio disponible.

Por todo lo anterior, es necesario evaluar una forma de almacenamiento de la información a la que los empleados tengan acceso de una manera más amigable y con ciertos permisos restringidos; a modo de intranet corporativa, acompañado de las capacitaciones en el uso de la herramienta.

F. Estado de la implementación en el Hotel de metodologías de socialización y recomendaciones de uso del conocimiento almacenado

La información es un elemento fundamental para la generación del conocimiento, que es interpretado, contextualizado y comprendido por las personas. Asimismo, el conocimiento contenido en el pensamiento y en la mente de cada quien, no tiene sentido, si no es compartido, utilizado, y/o traducido en acción, en cambio, innovación y en nuevo conocimiento.

Todo el avance de la humanidad hacia una sociedad del conocimiento es debido a su aplicabilidad, y que este mismo es traducido en innovaciones, en nuevo conocimiento, en desarrollo social y humano y existe la posibilidad de ser compartido. El hecho de que una vez que este es transmitido a otro, este es interpretado, dando origen a un nuevo conocimiento, lo que lo hace inagotable [23]

VI. Metodologías con las que el Hotel ha comenzado a trabajar

A. Comunidad de práctica

1) *Objetivo*: el objetivo principal de una comunidad de prácticas consiste en trabajar en la solución de problemas concretos, es decir, se trata de un aprendizaje orientado a proyectos o guiado a las tareas. En una comunidad de prácticas, compartir conocimientos e intercambiar *best practices* ocupan un lugar prioritario [20].

Desde el mes de enero del año 2016 se vienen realizando, mes a mes, unos encuentros llamados Comités de Sostenibilidad; en los que se reúnen



los líderes de cada uno de los programas de este Sistema de Gestión para compartir los resultados de los indicadores de gestión y el seguimiento a las actividades de cada programa; en esta reunión también se proponen e intercambian acciones para mejorar en cada uno de los aspectos que componen la sostenibilidad en el Hotel.

El comité de sostenibilidad se puede considerar como una comunidad de práctica, pues cumple con las características de este tipo de grupos. Una comunidad de práctica es un grupo de expertos que se asocian para aprender conjuntamente e intercambiar conocimientos. El contenido principal de una comunidad es la vinculación al trabajo [20].

El comité cumple esta característica, puesto que cada líder de programa fue seleccionado por su conocimiento y la experiencia práctica en el tema específico. Sus miembros están vinculados con el objetivo del mantenimiento de cada uno de sus programas y del Sistema de Gestión como tal.

B. Comunidades de prácticas patrocinadas

Se inician bajo el impulso exterior y reciben el apoyo directo de la dirección de la organización. De este tipo de comunidades se espera que, mediante el trabajo conjunto, se generen resultados cuantificables. El reparto de roles dentro del comité suele ser algo formal [20].

En este caso en particular, el comité se inició por decisión de la consultoría para el mantenimiento del sistema, y con el objetivo de fomentar la participación del personal en la implementación de mejores prácticas.

Sus participantes cuentan con roles definidos, tienen el apoyo directo de la gerencia, quien hace parte también del comité con su propio rol específico.

Sus resultados cuantificables son el seguimiento a los indicadores de gestión y el cumplimiento de las actividades planteadas en cada uno de los programas.

C. Desarrollo de objetivos

Los participantes desarrollan conjuntamente los objetivos de la comunidad. Hay que puntualizar que siempre se trata de objetivos que están estrechamente vinculados al área de trabajo de los participantes. Como ya se ha mencionado el comité cumple esta característica.

D. Posibilidades de aplicación de las comunidades de prácticas en el Hotel

Existen numerosas posibilidades de aplicación de las comunidades de prácticas; su aplicabilidad abarca casi todos los temas que resulten interesantes para los empleados o para la gestión. [20].

Se recomienda continuar con el intercambio de conocimientos en el comité de sostenibilidad y asegurar la asistencia de todos los integrantes, teniendo en cuenta el cronograma planteado para el año en curso, y por lo consiguiente, en la planeación de horarios del personal.

Continuar con los comités de las áreas de mercadeo y alimentos y bebidas que se plantearon al inicio del año pero que no han tenido la continuidad mensual.

Sería interesante proponer en la Alianza Laureles-Estadio, de la que hace parte el hotel, la creación de una comunidad de aprendizaje, que lleve el monitoreo del comportamiento de los sistemas de gestión de los hoteles que la componen, por dar un ejemplo; sin embargo, el tema deberá ser consensuado entre los miembros para que sea el de más interés, realizando el análisis de resultados como alianza y dado que en todos los hoteles se está llevando a cabo los mismos procesos, con pocas diferencias, puede decirse que sus integrantes tendrían bases comunes: tienen la misma área de trabajo, utilizan los mismos métodos o similares, las mismas herramientas y técnicas, así que, el intercambio de experiencias puede ser sumamente importante para la gestión de cada uno y de todos como alianza.



E. Tener en cuenta los pasos para crear una comunidad de práctica

Medidas preparatorias: Identificar el patrocinador u organizador. Seleccionar el área de conocimiento a trabajar, los recursos necesarios, los posibles resultados y selección de los participantes.

Start up: Llevar una agenda (temas, problemas, objetivos); preparar modelos de interacción (e-mail, *face to face*); solicitar recursos (tiempo, espacios, equipos de cómputo, ayudas audiovisuales, etc.).

Comportamiento, actividades: Compartir el conocimiento, las experiencias, cooperación en la solución de problemas, experimentar con nuevas ideas, documentar el conocimiento.

F. Comunidad de aprendizaje

Como comunidad de aprendizaje entendemos una sociedad de aprendizaje en la que los participantes se ocupan intensamente, y durante un largo período de tiempo, al estudio de un tema determinado. El objetivo de esta comunidad es adquirir y desarrollar nuevos conocimientos sobre este tema.

1) *Objetivo:* aprender con el apoyo de un profesor. El objetivo interdisciplinario es incrementar el conocimiento individual y colectivo. Para ello se ha de exigir una comprensión profunda de los objetivos. Otro objetivo adicional, es aumentar la capacidad de comunicación y cooperación, así como la capacidad de asumir la responsabilidad propia [20].

Para alcanzar la certificación en la norma NTS TS 002, fue necesario realizar el levantamiento de la información de los perfiles de cargos. Una vez obtenida esta información, se procedió a realizar una evaluación de las hojas de vida de los colaboradores, frente al perfil de cada uno de sus cargos; obteniendo así, las llamadas brechas

o conocimientos con los que aún no contaba el colaborador para cumplir al 100% con el perfil de su cargo.

Se generó entonces, una matriz que fue denominada Matriz de formación HL70, por las iniciales del nombre del Hotel; con este insumo se creó el plan de capacitación 2015-2016 del Hotel, donde se implantó, con todo el personal, una comunidad de aprendizaje, cumpliendo con las características de la misma, como se muestra a continuación:

2) *Apoyo:* los miembros de una comunidad de aprendizaje reciben apoyo directo e instrucciones (p.ej., planteamiento de tareas) por parte de un profesor o docente [20]. Se cumple, pues para ejecutar el plan de capacitación y cerrar las brechas, identificadas en la matriz de formación, se deben gestionar actividades de capacitación, con facilitadores externos, que cuenten con las competencias necesarias; por ejemplo, la primera acción de formación, fue con un convenio entre el Sena y Acopi, denominada "Habilidades personales y metodología práctica para el desarrollo de la innovación en Pymes", con una duración de 40 Horas (4 horas semanales desarrolladas en las instalaciones del Hotel, entre el mes de septiembre y noviembre del año 2015).

G. Desarrollo de objetivos

Los objetivos de una comunidad de aprendizaje son el resultado de una negociación entre alumnos y profesores [20].

Al comienzo del curso, el profesor expuso el contenido del mismo, y los objetivos fueron convenidos entre las partes; adicionalmente a esto, con cada uno de los participantes, fue compartido el resultado de la evaluación de su perfil y establecidos los compromisos para cerrar las brechas. Pues uno de los objetivos de la comunidad de aprendizaje, es precisamente aprovechar las ayudas externas que se gestionen, para darle cierre a las brechas y mejorar sustancialmente las competencias de cada empleado.



H. Comprensión profunda

Los alumnos tienen la oportunidad de comprender en toda su profundidad los contenidos [20]. El desarrollo del curso fue en las instalaciones del hotel, lo que facilitó mucho la asistencia, pues se creó un ambiente muy familiar, de confianza, para desarrollar las actividades y adecuado para solucionar las inquietudes que se fueron presentado.

I. Participantes

En una comunidad de aprendizaje participan, sobre todo, personas que todavía disponen de pocos conocimientos sobre el área temática que se va a tratar. Es decir, se trata de "principiantes" o personas con poca experiencia [20].

Muy pocas de las personas participantes tenían nociones en temas de innovación.

Una recomendación muy importante a tener en cuenta, es la actualización permanente de la Matriz de Formación, puesto que es una herramienta desarrollada en el segundo semestre del 2015, y a la fecha, ya hay colaboradores que han salido de la Organización, como otros que han entrado y no se les ha realizado la evaluación del perfil de cargo; por consiguiente, este es un documento con necesidad de actualizaciones periódicas, sería ideal una revisión cuatrimestral.

J. Posibilidades de aplicación de las comunidades de aprendizaje en el Hotel

Como plataforma de información para la organización: se trata de documentar el conocimiento adquirido, en el marco de una comunidad de aprendizaje, a la que no pertenecen todos los miembros de la organización; de este modo, el conocimiento puede ponerse a disposición de los otros empleados.

Posibilitándose la oportunidad de tener a disposición de la organización, conocimientos tan valio-

sos como los que se han venido desarrollando con el programa En planta de la Alcaldía de Medellín, entre otros.

Comunidades de aprendizaje y el proceso de inducción: los primeros días de un colaborador recién contratado en una empresa, suelen ser algo estresantes, debido a que no se conocen las jerarquías, a quien dirigirse o las reglas de juego. El periodo de iniciación podría facilitarse por medio de una comunidad de aprendizaje de su área de especialización; además, se podría ampliar el conocimiento con los nuevos empleados, para detectar nuevos puntos de vista en los procesos y oportunidades de mejora que podrían ser valiosas. La comunidad de aprendizaje puede ser un marco para recopilar y discutir nuevas ideas.

Comunidades de aprendizaje y el aprendizaje interdisciplinario en el ámbito empresarial:

En esta modalidad, entra nuevamente en juego la posibilidad de aprovechar los efectos sinérgicos de la Alianza Laureles-Estadio, y en este sentido, aprender de forma conjunta sobre las áreas y las temáticas de interés para todas las partes

VII. Factores claves de éxito

1) *Interés de los participantes*: Los participantes son el motor de la comunidad. Son ellos mismos los que deciden, si una comunidad de aprendizaje tiene éxito o no. Por esta razón, se ha de analizar de un modo previo y detallado, si los participantes tienen un auténtico interés por el tema y los objetivos de la comunidad de aprendizaje [20].

2) *Margen de tiempo disponible*: En este punto se trata, por una parte, de establecer cuánto tiempo se va a necesitar para el proyecto en total y, por otro lado, de fijar la frecuencia en que se harán las reuniones de la comunidad y para cuánto tiempo están planificadas.

3) *Material de apoyo*: Es muy importante que al terminar una acción de aprendizaje, cada uno de



sus miembros puedan contar con el material de apoyo requerido para consultar posteriormente; puede ser por medio de una plataforma que recoja y documente los resultados de la comunidad, así como la posibilidad de guardar los textos y las ponencias; a los que se pueda tener acceso en todo momento.

A. Ejemplos de cuestiones centrales que pueden tenerse en cuenta para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje

- ¿Está la dirección de la empresa a favor del proyecto?
- ¿Se le concede a los empleados suficiente margen de libertad para realizar actividades en la comunidad de aprendizaje?
- ¿Hasta qué punto están dispuestos los empleados a compartir sus conocimientos?
- ¿Apoya la cultura de comunicación y manejo de conflictos que predomina actualmente en la empresa la creación de una comunidad? Es decir, ¿se caracteriza dicha cultura más bien por un espíritu abierto, o se rige conforme al principio "saber es poder"? ¿Se comentan abiertamente los conflictos o permanecen ocultos?
- ¿Cómo es la cultura de cooperación?, ¿se considera el trabajo en equipo un valor fundamental dentro de la empresa o existe una cultura basada en el individualismo?
- ¿Qué normas y valores de la empresa pueden servir de apoyo para la comunidad de aprendizaje y cuáles resultan más bien entorpecedoras?

Todas estas cuestiones ponen de manifiesto que la cultura organizacional constituye un factor fundamental, que ha de tenerse en consideración en la construcción de una comunidad de aprendizaje [20].

B. Rotación de puestos de trabajo

En términos generales, se entiende el concepto rotación del puesto de trabajo, como un intercambio, del puesto regular y sistemático, entre diferentes personas.

Esto se puede realizar, por ejemplo, entre los diferentes departamentos de una empresa, entre diferentes sedes de la empresa (p.ej., internacionalmente) [20].

La rotación de puestos de trabajo da la oportunidad a los empleados de desarrollar, otros y nuevos, conocimientos y destrezas, por medio de un incremento en la práctica de las tareas propias de otro cargo.

Actualmente en el Hotel, se ha comenzado un proyecto de polivalencia en el personal, para que los empleados tengan la habilidad de desempeñarse en cualquier actividad dentro de los procesos del Hotel.

Este objetivo se persigue desde la selección del personal, puesto que los mismos ritmos de la organización así lo han demandado. Un ejemplo de esto es una persona con el cargo de botones, si se requiere, puede trabajar en la recepción y más adelante en mesa y bar, o auditoría nocturna; sus turnos pueden ser rotativos, lo que le ofrece a la organización mucha flexibilidad a la hora de realizar labores de administración del personal.

Para el adecuado funcionamiento de la rotación de puestos de trabajo se deben cumplir unas condiciones:

- Flexibilidad de la dirección de la empresa
- Espíritu abierto
- Tolerancia
- Flexibilidad de los empleados

VIII. Recomendaciones

A. Comunidad de aprendizaje distributivo

1) *Objetivo*: el principal objetivo de una comunidad de aprendizaje distributivo es aprender prescindiendo del apoyo de un profesor, moderador o docente. El objetivo es el intercambio interdisciplinario de conocimientos, con el cual se preten-



de incentivar la creatividad y las ideas innovadoras. Fomentando además, las competencias de autocontrol, así como la capacidad de asumir la responsabilidad propia.

2) *Definición*: se entiende el término de comunidad de aprendizaje distributivo, como una red informal de personas que aprenden conjuntamente. A esta comunidad pertenecen personas que, sin el apoyo de un docente, asumen la responsabilidad de todos los procesos dentro del grupo [20].

3) *Características*: responsabilidad compartida, la toma de decisiones, objetivos, frecuencias de encuentros son compartidas entre los participantes de la comunidad.

4) *Desarrollo de objetivos*: los participantes acuerdan cuáles serán los objetivos que van a desarrollar dentro de la comunidad, cualquier idea puede ser discutida y concertada entre los integrantes.

5) *Participantes*: en una comunidad de aprendizaje distributivo, aprenden tanto expertos como personas con baja escolaridad, o recientemente contratados. El proceso de dar y recibir es fundamental y muy ligado con las experiencias para compartir.

B. Posibilidades de aplicación de comunidades de aprendizaje distributivo en el Hotel

1) *Fomento del conocimiento informal en el puesto de trabajo*: Por medio de las redes sociales y medios de tecnología actuales, se pueden crear foros, con la oportunidad de plantear temas específicos, preguntas de problemas concretos de su puesto de trabajo, y se puede comenzar la interacción con otros participantes del foro que tenga la respuesta, o se puede poner en contacto, generándose grupos de discusión.

2) *Bolsas de información*: el intercambio activo del conocimiento e ideas y su documentación, por medio de resúmenes o infografías que puedan serles útiles a sus empleados de la organización.

Los líderes de los programas de sostenibilidad, por medio de una comunidad de aprendizaje distributivo, pueden informar a sus compañeros acerca del desempeño ambiental, sociocultural y económico del Hotel, fomentando la participación y generación de ideas que pueden contribuir a la estandarización de mejores prácticas en todos los procesos.

Primeros pasos para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje distributivo:

1. Contar con el apoyo de una plataforma técnica, en la que los participantes puedan crear foros y bajar y cargar documentos.
2. Autocontrol y tolerancia, ya que aquí tenemos un espacio en el que existe la libertad de opinión, que no siempre puede coincidir con la de los demás participantes y toda la relación debe estar fundamentada en el respeto por la diferencia con el otro.
3. Puede suceder que la comunidad resulte ineficiente al principio, aquí la formulación de los objetivos de la comunidad es clave para su éxito.
4. Sus resultados son impredecibles, ya que se rigen por su propia dinámica, puede no ser la mejor opción cuando se requiere obtener resultados en un corto periodo de tiempo.
5. La cultura empresarial juega un papel central, si el intercambio de conocimientos es algo cotidiano y habitual, esto facilitará el desarrollo de la comunidad.

IX. Lecciones aprendidas

En todo que hacer empresarial o proyecto, las experiencias de los participantes pueden ser de gran interés para futuros proyectos con temas similares, sin embargo, la sistematización de este conocimiento es poca, lo que lleva a cometer varias veces el mismo error o que se discuta el mismo problema en diferentes áreas de la empresa.

La documentación de las lecciones aprendidas puede ser tanto positiva, como negativa y dentro del Decreto 1072 de 2015, se convirtió en requisi-



to para temas de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo, la recomendación es que se maneje, tanto para los procesos estratégicos como para los operativos.

Las lecciones aprendidas deben cumplir con dos características:

1. Ser significativas y tener una repercusión real sobre la acción.
2. Validadas en el ámbito técnico y práctico.

Las lecciones aprendidas pueden considerarse como un instrumento del ciclo de la calidad: planear, hacer, verificar y actuar PHVA, en la fase del actuar .

Pasos para documentar una lección aprendida:

- En el marco del desarrollo de un proyecto, sus integrantes deben analizar los resultados y formularlo por escrito.
- Plantear a los miembros cuáles fueron las experiencias críticas que hicieron parte del desarrollo, y a qué aspectos se le debería prestar especial atención.
- El trabajo en equipo es fundamental, pues provee transparencia por las diversas valoraciones que pueden ser de ayuda para los empleados.
- Contar con un formato preestablecido para la documentación de las lecciones aprendidas.
- Definir un responsable.
- Ventajas.
- Sistematización en la detección de factores críticos de éxito.
- Aprovechamiento de experiencias acumuladas.
- Sensibilización frente a posibles problemas.

X. Utilización de un *Learning Management System LMS* en el Hotel

Actualmente desarrollo un modelo de negocio que pretende por medio de un *Learning Management System* o plataforma *e-learning*, brindar un

acompañamiento, a los establecimientos de alojamiento y hospedaje, en la Gestión del Conocimiento que requieren, para encaminar las organizaciones al cumplimiento del nuevo marco legal.

A. Propuesta única de valor del emprendimiento

Plataforma *online* para la gestión del conocimiento de los sistemas integrados de gestión en hoteles.

Estamos orientados a generar soluciones que permitan brindarle tranquilidad a nuestros clientes, en cuanto al cumplimiento de la normatividad aplicada al sector hotelero, en relación a la Sostenibilidad y a la Seguridad y Salud en el trabajo, generando la confianza para presentarse a cualquier auditoría, ya sea externa o de los Entes de control, y tener la seguridad de que está cumpliendo con los requisitos establecidos.

Ofrecemos cobertura del 100 % del personal y flexibilidad en los horarios de las capacitaciones, pues cada colaborador puede tener acceso al material formativo en cualquier momento, desde un dispositivo móvil.

Nuestra plataforma le otorga un mayor control de la documentación en la que reposa el sistema, pues su almacenamiento facilita el acceso, en las últimas versiones de los documentos, a todos los colaboradores.

Se pretende que la Gestión del conocimiento se convierta en una herramienta valiosa en el proceso de implementación de las mejores prácticas por parte de cada uno de los colaboradores del Hotel, sea cual sea su puesto de trabajo; donde se genere un ambiente de aprendizaje que permita alcanzar los objetivos de los sistemas de gestión y encaminar la transformación de los procesos de la organización al cumplimiento del nuevo marco legal.



XI. Conclusiones

La utilización de la metodología del conocimiento crítico permite alcanzar el objetivo de marcar un límite, en torno al conocimiento, clave en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión, inventariar todos los conocimientos flotantes alrededor del sistema y entender cuáles son importantes para el mantenimiento futuro.

De un total de 129 conocimientos asociados a la implementación del Sistema integrado de Gestión de Sostenibilidad y Seguridad y Salud en el trabajo, en el Hotel Laureles 70, se determinó que de estos, el 39.53 % hace parte del conocimiento estratégico para alcanzar el objetivo de la implementación; y así mismo, el conocimiento crítico sólo es un 20% del total de conocimientos requeridos, indicándonos en cifras que la metodología de identificación del conocimiento crítico es una herramienta bastante apropiada en la etapa de planeación de una implementación de un sistema de gestión, sea o no integrado, y puede establecer la hoja de ruta más eficiente en esta compleja meta.

Al ser la gestión de conocimiento un continuo ciclo de recopilación de datos e información, es necesario crear espacios dentro de la organización que permitan a las personas entender el sentido de estos y crear conocimiento; a esto no se llega sino por el camino de la experiencia, que es la que permite tomar decisiones y actuar, lo que es en sí la finalidad de la Gestión del conocimiento.

El sistema de Gestión del conocimiento está siendo ampliamente usado por empresas de todos los niveles, debido a la percepción que se tiene del valor de los intangibles como ventaja competitiva en el mercado. La implementación obligatoria de estos dos sistemas de gestión en las empresas prestadoras de servicios turísticos es nueva, sólo hasta el 2017 entrarán en vigencia plena, el hecho de implementar un Sistema de Gestión de Conocimiento para darle cumplimiento a los requerimientos de estas dos normas, que en últimas conducen a minimizar el impacto de la organización en sus aspectos ambientales, económicos y socioculturales y darle una importancia al traba-

jador como ser humano, pensando en su seguridad y salud, cuando le está prestando servicios a la empresa, puede, en caso de mantener y mejorar el sistema, brindar una ventaja competitiva al Hotel y a sus funcionarios; lo que debería verse reflejado en los procesos y por lo tanto percibido por los clientes, los cuales deberían sentirse atendidos con una mayor eficacia en los recursos y por un empleado motivado, que es prioridad para sus directivos. El Hotel debería hacerse consciente de esto, comunicarlo y utilizarlo como estrategia de mercadeo.

Analizando el mapa de conocimiento de la organización, podemos anotar que los conocimientos críticos que tienen que ver con el sistema de gestión de sostenibilidad, en un 89%, ya se encuentran dentro de la organización, y en un porcentaje del 79%, ya están documentados; mientras que el conocimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, tanto en la ubicación del conocimiento dentro de la organización, como en la documentación, se encuentra en un 50%. Esto se explica debido a que el Sistema de gestión de sostenibilidad ya alcanzó la certificación, y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra en proceso de implementación.

Se denota una gran participación del plan de capacitación, como mejor estrategia, para gestionar el conocimiento en un porcentaje del 29% de los conocimientos críticos identificados. Lo que lleva a concluir que este es una herramienta prioritaria para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

La presentación de los indicadores en el marco del comité de gestión de sostenibilidad, participa con un porcentaje del 21% de las estrategias para gestionar conocimientos críticos en el sistema de gestión de sostenibilidad, reiterando aún más, la importancia de darle continuidad a este espacio o comunidad de práctica.

La identificación del conocimiento crítico debe llevar a la organización a priorizar sus esfuerzos en gestionar este tipo de conocimiento; y cuando



se hable de gestión, en esta etapa temprana, se traduzca en explicitar o documentar este conocimiento, para alcanzar de una forma más eficiente su objetivo. Sin embargo, esto no excluye la gestión del conocimiento asociado, o del conocimiento estratégico, por el contrario los visibiliza y hace necesaria su gestión, cuando las etapas de la implementación del sistema se encuentren en un estado más maduro.

En la práctica, se ha podido comprobar que el conocimiento crítico es relevante, no sólo en la etapa de documentación e implementación (planear- hacer) del ciclo de la calidad de un sistema de gestión, sino también, en las etapas (verificar y actuar) o de mantenimiento del sistema, pues estos conocimientos críticos son la base de la que se desprenden las acciones que conforman como tal el sistema.

Actualmente, la gestión del conocimiento, lleva casi que implícito la utilización de las tecnologías de la información, herramientas que permitan generar procesos colaborativos, distribuir y sincronizar las tareas en la organización; es necesario evaluar la herramienta actual para el soporte documental, mejorarla, capacitar al personal o realmente realizar un cambio de herramienta, con el objetivo de que todos los colaboradores cuenten con el acceso y se pueda gestionar el conocimiento de una manera más eficaz.

El Hotel, tal vez intuitivamente, ha implementado metodologías para la comunicación del conocimiento; es necesario que se vuelva consciente de estas, las mantenga y las mejore, para llevar a cabo el ciclo imparabable de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Existen diversas metodologías para la socialización y el uso del conocimiento en las organizaciones, es necesario recorrer el camino de la práctica para obtener resultados, y de acuerdo con ellos, realizar las adaptaciones del caso, a la naturaleza de la organización, para buscar siempre la forma de facilitar los procesos de los trabajadores del conocimiento.

Si bien el Hotel cuenta con 23 años de historia y sus empleados gozan de una estabilidad dentro de la estructura organizacional, se hace necesario fomentar la cultura empresarial, basada principalmente en la vivencia de los valores del establecimiento y en el aprendizaje y el conocimiento, para motivarlos a participar de las comunidades del conocimiento y que los empleados tomen la mejor actitud ante los procesos que los llevarán, indudablemente, a mejorar sus competencias para el desarrollo de su labor y por qué no, también impactará de manera positiva en su vida personal.

Referencias

- [1] O. M. d. Turismo, «Panorama OMT del turismo internacional,» 2015. [En línea]. Available: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>.
- [2] C. d. l. Republica, Ley 300 de 1996, República de Colombia, 1996.
- [3] C. d. l. Republica, Ley 1101 de 22 de noviembre 2006, República de Colombia, 2006.
- [4] C. N. d. P. E. y. S. D. N. d. Planeación, «Documento Conpes 3397 República de Colombia,» [En línea]. Available: http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/CONPES_3397_.pdf.
- [5] C. M. G. Velásquez y S. Zapata Aguirre, «Política turística del departamento de Antioquia,» Septiembre 2010. [En línea]. Available: <http://www.eumed.net/rev/turydes/o8/gvza.htm>.
- [6] I. y. T. Ministerio de Comercio, «Convenio de competitividad turística Departamento de Antioquia. Matriz de compromisos municipio Medellín,» [En línea]. Available: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=17614>.
- [7] C. d. l. Republica, Ley 1558 de 10 de julio de 2012, República de Colombia, 2012.
- [8] I. y. T. Ministerio de Comercio, Resolución 2804 de 25 de junio de 2014, República de Colombia, 2014.
- [9] Á. M. d. V. d. Aburrá, «Plan de desarrollo turístico del Valle de Aburrá 2008-



- 2015,» 2008. [En línea]. Available: <http://www.metropol.gov.co/Planeacion/DocumentosAreaPlanificada/Plan%20de%20Desarrollo%20Turistico.pdf>.
- [10] I. y. T. Ministerio de Comercio, Resolución 3860 de 28 de diciembre de 2015, República de Colombia., 2015.
- [11] M. d. Trabajo, Decreto 1072 de 26 de mayo de 2015, República de Colombia, 2015.
- [12] M. d. Trabajo, Decreto 171 de 01 de febrero de 2016, República de Colombia, 2016.
- [13] C. B. Ruesta y R. Amarilla Iglesias, «Gestión del conocimiento y gestión de la información.,» *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, vol. año VIII, nº 34, pp. 226-230., 2001.
- [14] C. E. M. Echeverri y M. López Trujillo, «Gestión de conocimiento en las Pymes de Colombia,» *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, nº 38, pp. 158-170, 2012.
- [15] E. M. J. D. Granados, «Gestión del conocimiento un proceso que facilita la innovación efectiva en grupo Nutresa,» *Revista Nutresa*, pp. 139-146, 2014.
- [16] L. B. R. Guerrero y O. I. Bedoya Tobón, «Gestión del conocimiento y trabajo en red: Las redes de sinergia, caso grupo EPM,» *Revista EPM*, nº 5, pp. 46 - 51, 2011.
- [17] J. Martínez, «Seminario Gestión del Conocimiento Crítico en las Empresas,» de *Qué es, cómo identificar, cómo evaluar y cómo gestionar conocimiento crítico*, Medellín, (Octubre de 2015).
- [18] D. P. Norton y R. S. Kaplan, *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*, Ed. Gestión 2000, 2006.
- [19] L. Mateus, *Objeto de aprendizaje planificación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*, Curso virtual de la seguridad y la salud en el trabajo del SENA, 2016.
- [20] H. Mandl, K. Winkler y K. Schnurer, « Einleitung ins organisationale Wissensmanagement – Instrumente,» *Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung*, nº 7, 2004.
- [21] C. A. Castro, «Gestión del conocimiento en una organización intensiva en conocimiento,» *Revista civilizar*, pp. 52-70, 2011.
- [22] A. Grau, «Herramientas de gestión del conocimiento,» *Fundación Iberoamericana del conocimiento*, 2003.
- [23] J. C. Caicedo, «La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior,» *Revista de Investigación*, vol. 34, nº 71, 2010.

