

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS  
(DCD)**

**Laura Fuentes Moraleda  
Febrero 2012**

En primer lugar y previo a la profundización en las fases de la gestión del conocimiento, es importante distinguir este concepto de la creación del conocimiento, que supone la provisión de conocimientos que permitan afrontar nuevas situaciones, mientras que la gestión del conocimiento supone la sistematización del conocimiento existente, de modo que su uso sea más eficiente (Yang, 2008)<sup>1</sup>. Según Pyo, Uysal y Chang (2002), la gestión del conocimiento en los destinos turísticos incluye aspectos tales como la adquisición, la explicación, y la comunicación del *expertise* profesional de una misión específica, de modo que sea enfocado hacia los gestores de los destinos turísticos.

Para la gestión del conocimiento (GCD) en un destino turístico, es importante considerar el tipo de conocimiento necesario para conseguir los objetivos marcados; cuales son las fuentes de conocimiento disponibles o por quién son usadas las distintas fuentes.

La gestión del conocimiento en los destinos, puede representarse por medio de un modelo (GCD) basado en sistema tri-etápico, donde la *primera etapa*, DEFINE, consistiría en determinar los objetivos de la gestión del conocimiento, identificar las “existencias” o *stocks*<sup>2</sup> del mismo y “mapificarlos” (realización de mapas del conocimiento<sup>3</sup>). El conocimiento organizado por

---

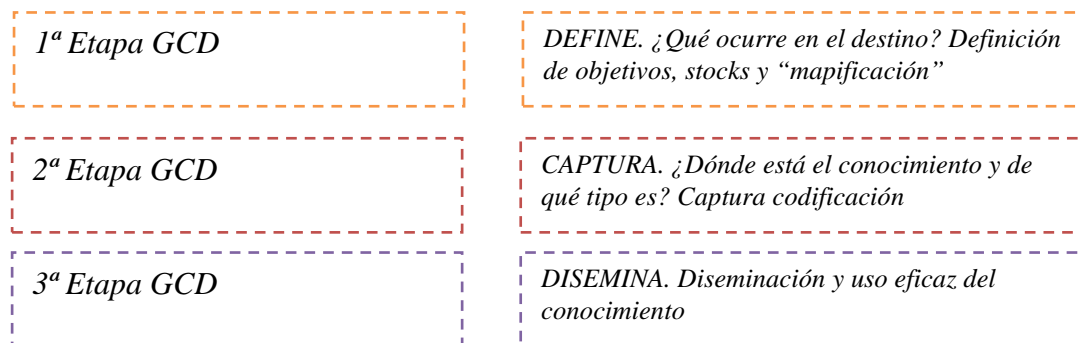
<sup>1</sup> Organismos como el Banco Mundial han desarrollado métodos para evaluar el conocimiento como el *Knowledge Assessment Methodology* (KAM), que provee a los países y regiones de una mayor información sobre sus fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores u otros países.

<sup>2</sup> Los *stocks* en una organización o destino, comprenden tanto el conocimiento explícito como tácito. Por tanto, la gestión de los mismos puede contribuir de manera positiva a la actividad que se lleve a cabo, a través de la realización de mapas de conocimiento, capturas y codificaciones para asegurar su legibilidad.

<sup>3</sup> Los mapas de conocimiento son los “planos” que, gracias a su representación gráfica, estructuran y -jerarquizan datos, informaciones y relaciones que puedan darse en el destino. Deben realizarse de modo dinámico para que estén continuamente actualizados. Requieren ser contextualizados y han de contar con unos objetivos claros. Es recomendable que se desarrollen uniforme y homogéneamente, para que sean la base de los sistemas de gestión del conocimiento del destino, y que los procesos de extracción, clasificación y organización de la información posteriores puedan apoyarse en los mapas. Su realización requiere por tanto y en primer lugar, identificar las necesidades de conocimiento, definir las fuentes de información que se usarían, definir procesos, realizar el mapa del proceso en detalle e identificar objetivos por proceso. En la práctica, los mapas de conocimiento proveen de un marco para visualizar el conocimiento, de modo que pueda ser fácilmente examinado y compartido por usuarios no expertos en este tipo de sistemas. Dichos mapas, cuando se representan visualmente, conceptualizan las jerarquías de los datos, la información y las relaciones (Pyo, 2005). Los mapas de conocimiento son usados comúnmente como directorios visuales que enfocan a una persona en la dirección correcta para acceder a los recursos. Cuanto más estructurado es el sistema de reglas que rigen el conocimiento, resulta más sencillo construir sistemas basados en ordenadores, tales como las tablas de decisión donde la lista de condiciones puede identificarse con respuestas adecuadas

objetivos facilita la gestión del mismo, tanto en el caso del conocimiento explícito como en el del implícito<sup>4</sup>. Pero para ello, es imprescindible la concienciación de todos los agentes involucrados en la actividad sobre la importancia de compartir conocimiento y experiencias, porque ello contribuirá de modo sinérgico a la consecución de los objetivos generales, ahorrando tiempo y recursos.

**Figura 1. Modelo DCD. Etapas de la Gestión del Conocimiento en los Destinos (GCD)**



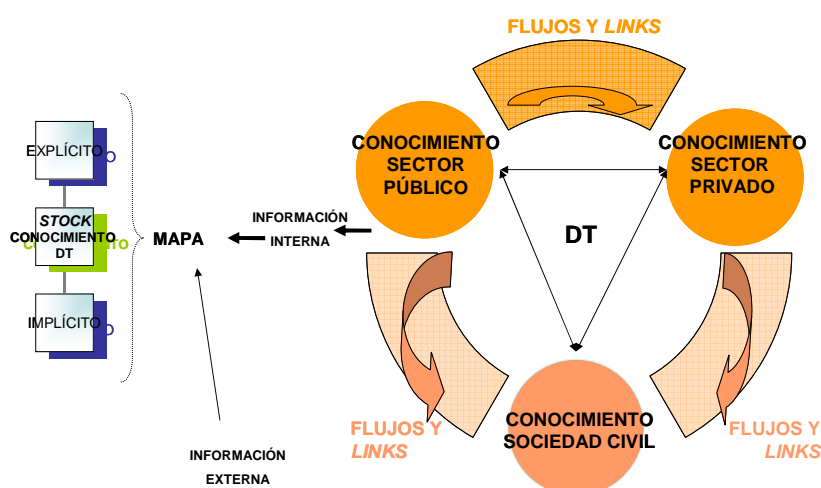
*Fuente: Elaboración propia*

La *segunda fase*, CAPTURA, consiste en perfilar el conocimiento en función de la fuente, conocimiento previo, características, donde usarlo, expertos en el área, así como definir el conocimiento explícito y el tácito. Para conocer las fuentes e interdependencias de las mismas es interesante establecer las conexiones o *links* del conocimiento, que están basados en dependencias y en relaciones entre el conocimiento de los agentes, representando dichas relaciones y sub relaciones gráficamente, como un proceso de flujo.

---

<sup>4</sup> El explícito puede obtenerse a través de los documentos y procesos y el implícito a través de entrevistas con expertos y gestores y resto de agentes.

**Figura 2. La gestión del conocimiento en los destinos turísticos**



*Fuente: Elaboración propia*

Una vez conocidas las fuentes internas y externas<sup>5</sup>, se procedería a la **captura** del conocimiento. La captura conlleva la identificación de los procesos de toma de decisiones y de los centros de conocimiento asociados<sup>6</sup> (investigación, planificación, política, *marketing*), así como también los perfiles individuales, para identificar el conocimiento requerido para alcanzar los objetivos del destino, el conocimiento alcanzado hasta el momento y las brechas existentes. La captura del conocimiento tácito<sup>7</sup> que reside en los agentes del destino, es uno de los mayores retos y hasta la fecha todavía no se ha abordado de un modo formal por los investigadores (Cooper, 2006). Dentro de la segunda etapa, la última fase es la codificación del conocimiento, que organiza los *stocks* y facilita la siguiente fase, de modo que el conocimiento adecuado llegue a las personas adecuadas en el momento adecuado.

La *tercera etapa*, DISEMINA, consiste en la diseminación, aplicación y el uso del conocimiento para contribuir a la competitividad y éxito del destino, para que el conocimiento adecuado se comunique en tiempo y forma adecuados, a través de determinados canales, entre los miembros

<sup>5</sup> Las fuentes internas radican normalmente en los procesos que se dan en el destino por parte de los diferentes agentes (sector público, privado y sociedad civil), que tienen y pueden proveer de conocimiento operativo y estratégico. Las externas incluyen a los consumidores, consultores y competidores y otros agentes externos al destino.

<sup>6</sup> Los centros específicos de turismo contienen el conocimiento a lo largo del tiempo, desde explícito a tácito. El conocimiento formal capturado de los documentos, archivos, y otros medios es una forma de poner orden, a pesar de lo poco estructuradas que se encuentran, en muchas ocasiones las fuentes explícitas.

<sup>7</sup> El proceso de adquisición del conocimiento tácito es aquel en el que los pensamientos de los expertos y las experiencias son capturados (Cooper, 2006; Awad y Ghaziri, 2004), usando variedad de técnicas.

del sistema. Para una mayor efectividad de la transferencia, es importante que, tanto los mapas como las necesidades del proceso, hayan sido asimilados previamente por los agentes del destino<sup>8</sup>. Shaw y Williams (2009) afirman que las principales formas de transferencia del conocimiento son la movilidad del capital humano y las redes. En relación a las redes, y dada su importancia, diferencian entre la inversión directa extranjera, regiones o *clusters* de aprendizaje y comunidades de práctica<sup>9</sup>. El proceso de evaluación incluye la validación de todo el proceso. El sistema de gestión del conocimiento se evalúa en términos de facilidad de uso y aplicación. También puede evaluarse la efectividad en la solución real de problemas en situaciones determinadas.

Las tres etapas de gestión del conocimiento de los destinos deberían facilitar esta labor, pero es relevante, como ya se ha mencionado, que exista concienciación al respecto de todos los agentes del destino previo a su aplicación.

Por otro lado, y como parte de la gestión del conocimiento en los destinos, es relevante incluir en la gestión del conocimiento, mecanismos que reduzcan la pérdida del mismo, bien por la movilidad del capital humano, por la jubilación de determinadas personas con altos niveles de experiencia y conocimientos, por la fuga de “cerebros”, etc. Algunos de los mecanismos que pueden activarse para gestionar estas posibles pérdidas, que no solo en términos cuantitativos pueden ser cuantiosas, sino en términos cualitativos, son por ejemplo el fomento de programas de *mentorización* y formación tanto en el sector empresarial como en otras instituciones de carácter público. Por otro lado, estos aspectos “descapitalizadores” que pueden estar presentes

---

<sup>8</sup>Cooper, 2005; Baek, Liebowitz y Granger (1999) proponen varios modelos de transferencia de conocimiento. Uno de ellos, sobre creación de conocimiento en las organizaciones, donde el conocimiento tácito se transforma en explícito a través de la interacción de empleados y gestión organizados en equipos inter funcionales. El centro de este modelo se encuentra en la interacción entre el conocimiento individual y organizacional. Se refieren al modelo de aprendizaje organizacional donde las ventajas competitivas se construyen a través de la gestión eficaz y una constante actualización. Requiere del desarrollo de estructuras que fortalezcan el aprendizaje de los agentes en la entidad ante la que responden, quien comunica el conocimiento interno y externo a sus trabajadores. Para el turismo, el modelo de capacidad absorbente es el más relevante (Cooper, 2006; Awad y Ghaziri, 2004). Se refiere al hecho de que las organizaciones han de responder a los *inputs* y su habilidad para ello dependerá en parte de la existencia de conocimiento. Así mismo dependerá del tamaño, la estructura interna, la división del trabajo, el liderazgo, y los perfiles de competencias con los que cuenta dicha organización.

<sup>9</sup> Desde el punto de vista del sector empresarial, Sorensen (2007), determina que en las empresas turísticas existen cuatro tipos de redes; redes de distribución vertical entre las empresas de los destinos y sus distribuidores; relaciones verticales entre empresas y proveedores; relaciones competitivas horizontales entre empresas de la misma tipología; y relaciones horizontales complementarias entre empresas diferentes.

en un destino han de considerarse a la hora de considerar los recursos del mismo, ya que “restan” valor al capital intelectual.

#### Referencias bibliográficas

- AWAD, E. y GHAZIRI, H. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey. Pearson Education.
- BAEK, S.; LIEBOWITZ, J. y GRANGER, M. (1993). Intelligent Agents for Knowledge Management: Toward Web based collaboration within Virtual Teams. En *Knowledge Management Handbook*. J. Liebowitz, ed. Pp. 11.1 – 11.23. Boca Raton; CRC Press.
- COOPER, C. (2006). “Tourism Knowledge Management”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 33. Nº1. Pp. 47-64.
- PYO, S., UYSAL, M., y CHANG, H. (2002). “Knowledge discovery in database for tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 40 (4), pp. 396- 403.
- SHAW, G., WILLIAMS, A. (2009). “Knowledge transfer and management in tourism organisations: an emerging agenda”. *Tourism Management*. Nº30, pp. 325-335.
- SORENSEN, F. (2007) “The geographies of social networks and innovation in tourism. *Tourism Geographies*. Nº 9, Vol. 1. Pp. 22-48.
- YANG, J. (2008). “Individual attitudes and organisational knowledge sharing”. *Tourism Management*. Nº 29. pp. 345- 353.