



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de  
fin de grado

**Gestión del  
conocimiento y  
Tecnologías de la  
Información y  
Comunicación.**

Aplicación en el sector  
hotelero

Xoana Carpente Cadaveira

Titor/a: M<sup>a</sup> Teresa García  
Álvarez

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Año 2014**

# Resumen

La nueva era tecnológica en la que vive la sociedad ha provocado un cambio en la manera de competir de las empresas. La necesidad de innovar y de crear ventajas competitivas provoca que se le preste vital importancia al conocimiento haciendo que se convierta en el principal activo para las organizaciones. La preocupación ahora es cómo crear, transmitir y guardar el conocimiento, es decir, saber gestionarlo.

Para poder gestionar el conocimiento es necesario el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en donde la informática y las telecomunicaciones se unen para mejorar y facilitar la gestión del mismo. También son importantes las metodologías como el e-learning para la gestión del conocimiento, donde una formación flexible es lo más adecuado para que los trabajadores adquieran las capacidades y aptitudes para unas empresas que están en constante evolución.

El sector hotelero es uno de los sectores que más utiliza las TIC para su día a día ya que son necesarias para adaptarse a las necesidades de los clientes, los cuales buscan mayores facilidades a la hora de contratar servicios y poder llevar su viaje planificado. El modelo de negocio ha cambiado en los últimos años debido a que actualmente la mayoría de las empresas de este sector hacen su comercialización y venta de alojamiento a través de Internet. Cada vez más necesitan innovar para captar clientes y hacer frente a la competencia, por lo que el uso de las TIC se convierte en algo importante para estas empresas.

Dada la situación en la que se encuentra el sector, este trabajo analiza la implantación de las TIC y la función de la gestión del conocimiento así como del e-learning en el sector hotelero.

*Palabras clave:* Gestión del conocimiento, Tecnologías de la Información y Comunicación y e-learning.

*Número de palabras:* 13.949

# Abstract

The new technological age in which society lives has caused a change in the way companies compete. The need to innovate and to create competitive advantages causes that one gives vital importance to knowledge so that it becomes in the principal asset for the companies. The concern now is how to create, to transmit and to save the knowledge, that is, knowing how to manage it.

In order to manage the knowledge it is necessary to use Information and Communication Technology (ITC), where computing and telecommunication unite in order to improve and obtain the knowledge management. Besides, methodologies such as e-learning are important for knowledge management, where a flexible training is the most appropriate in order that workers gain the abilities and the aptitudes for a business which is in constant evolution.

The hotel sector is one of the sectors that more uses ITC for day to day activity because it is necessary for them to adapt to the needs of the customers, who seek better facilities at the time of contracting services and to take their trips arranged. The business model has changed in the last years because currently most companies of this sector made their commercialization and their sale of lodging through Internet. There is an increasing need to innovate in order to gain costumers and to compete with rivals. Therefore the use of the ITC has become important for these companies.

Given the current situation of this sector, this work analyses the introduction of the ITC and the function of the knowledge management as well as the e-learning in the hotel sector.

*Key words:* knowledge management; Information and Communication Technology and e-learning

*Number of words:* 13.949

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Marco teórico</b> .....	<b>11</b>
1.1. TIC .....	11
1.1.1. Concepto .....	11
1.1.2. Evolución de las TIC .....	11
1.1.2.1. Evolución teórica .....	12
1.1.2.2. Evolución técnica .....	13
1.1.3. Importancia de las TIC .....	16
1.2. Gestión del conocimiento .....	17
1.2.1. Conocimiento .....	17
1.2.2. Gestión del conocimiento .....	20
1.2.3. Proceso de conversión del conocimiento .....	22
1.2.4. Las TIC y la GC .....	24
1.3. E-learning .....	27
1.3.1. Concepto .....	27
1.3.2. Modalidades de e-learning .....	28
1.3.3. Ventajas .....	29
1.3.4. Factores clave para un eficiente sistema e-learning .....	30
1.3.5. Motivos del fracaso del e-learning .....	30
1.3.6. La integración del e-learning en el proceso SECI .....	31
<b>2. Análisis del sector hotelero</b> .....	<b>33</b>
2.1. Análisis de la distribución sectorial de las empresas españolas .....	33
2.2. Análisis de la implantación de las TIC en el sector hotelero .....	35
2.2. Comparativa de la implantación de las TIC en el sector hotelero con las empresas españolas .....	41

<b>3. Análisis de las encuestas</b> .....	<b>44</b>
3.1. Encuesta realizada al Hotel Moon Coruña .....	44
3.2. Encuesta realizada al Hotel Nido.....	46
3.3. Conclusiones de las encuestas .....	47
<b>4. Análisis DAFO</b> .....	<b>50</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>53</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>56</b>

# Índice de figuras

<b>Figura 1. Datos, información y conocimiento.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2. Cuatro formas de conversión del conocimiento.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3. Diferencias entre el e-learning y el b-learning .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 4. E-learning en el proceso SECI .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 5. Distribución de empresas en España según el número de empleados.</b>	<b>34</b>
<b>Figura 6. Equipamiento informático presente en las empresas .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 7. Tipo de conexión a Internet.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 8. Usos más frecuentes de Internet .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 9. Servicios disponibles en las páginas webs de las empresas .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 10. Motivos para interactuar con la Administración Pública .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 11. Usos de las redes sociales entre las empresas del sector .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 12. Comparativa de la implantación de las TIC en el sector hotelero con las empresas españolas.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 13. Análisis DAFO de los hoteles encuestados .....</b>	<b>52</b>

# Índice de tablas

<b>Tabla 1. Evolución de los factores productivos .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2. Matriz de barreras a la gestión del conocimiento y TIC .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 3. Matriz de procesos de conocimiento y TIC.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4. Distribución de empresas en el sector hotelero en el año 2012.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 5. Datos generales del sector hoteles, cámpings y agencias de viajes en el año 2012 .....</b>	<b>35</b>

# Introducción

El siglo XXI viene marcado por una nueva sociedad cuyo factor productivo es el conocimiento. A lo largo de la historia se ha ido evolucionando, pasando de una época primitiva donde el factor de producción era la tierra a una época en donde lo importante es el conocimiento que tienen las personas.

La globalización y el cambio tecnológico han sido las impulsoras de esta nueva sociedad en la que vivimos. Con la llegada de esta nueva sociedad las fuentes de ventajas competitivas como los activos físicos, financieros o las materias primas están disponibles para todos por lo que dejan de ser fuentes de ventajas competitivas. Por este motivo las empresas cada vez son más competitivas y necesitan diferenciarse de algún modo, por eso surge la necesidad de innovar. Y de la necesidad de innovar cobra importancia el conocimiento, puesto que es el motor de la innovación. Las organizaciones se centran en este recurso que se transforma en el factor principal de la economía actual y surge la “sociedad del conocimiento”.

El conocimiento y su gestión se convierten por tanto en algo imprescindible para las empresas que tienen que satisfacer las necesidades del cambiante mercado y ligados a ellos están las Tecnologías de la Información y Comunicación, que se encargan de facilitar y favorecer tanto el conocimiento como su gestión. La llegada de las tecnologías de la información y la comunicación en conjunto han favorecido mucho la gestión del conocimiento y aportan una gran creación de valor para la organización, favoreciendo la creación de ventajas competitivas y fomentando el beneficio de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.

Son muchos los autores los cuales postulan que las TIC por sí solas no proporcionan ventajas competitivas, pero que combinadas con la estrategia de la empresa sí permiten potenciar la creación de valor de los recursos de la organización. (García-Canal, Rialp-Criado, y Rialp-Criado, 2007, pp.125-126)

Para la administración de empresas tanto las TIC como la gestión del conocimiento son factores claves y generalmente son tratados de forma separada. Por un lado, en el campo de los sistemas de información, se analizan los efectos de las



TIC sobre la productividad y las variables económicas y por otro lado, en el área de la gestión del conocimiento, estudios que observan temas como la creación, diseminación o utilización del conocimiento como las ventajas del mismo.

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo dar una visión global de lo que son las TIC y la gestión del conocimiento y de cómo estos dos factores están ligados el uno al otro. El marco teórico comenta la evolución teórica y técnica de las TIC. También define algunas de las herramientas TIC más utilizadas e importantes para la gestión de la empresa. En segundo lugar, el marco teórico se centra en el conocimiento y su gestión y especialmente explica las barreras a la gestión del mismo y uno de los procesos de conversión del conocimiento más conocido de los últimos años, el modelo de Nonaka y Takeuchi. Una vez expuestos los dos temas importantes se analiza la importancia que tienen las TIC en estos procesos.

Comentaba antes que las herramientas TIC que ayudan a crear, facilitar y expandir el conocimiento son muy importantes para las organizaciones. Pues bien, la última parte del marco teórico se centra en la plataforma de capacitación tecnológica llamada e-learning, la cual se propone como una herramienta con gran valor para la gestión del conocimiento y como una alternativa a la enseñanza tradicional. En esta sección del trabajo se comentan los puntos más relevantes del e-learning, como sus distintas modalidades, así como sus ventajas y debilidades o la integración del e-learning en el proceso de gestión del conocimiento.

Las empresas del sector hotelero necesitan en su día a día herramientas TIC para una eficiente gestión de su trabajo y de su conocimiento. En los últimos años el modelo de negocio de los hoteles ha dado un giro con la llegada de Internet puesto que actualmente la mayor parte de la oferta de alojamiento de estas empresas se hace a través de páginas web o de empresas dedicadas a estos servicios mediante el uso de Internet. Es por ello que el punto segundo de este trabajo está centrado en el análisis del uso de diferentes herramientas TIC en el sector de hoteles, campings y agencias de viaje. Analizo la implantación que tienen diversas TIC tales como el uso de páginas web, de redes sociales o la utilización de Internet en el trabajo en las empresas del sector hotelero según el Informe Pyme 2012 y además elaboro una comparativa de este sector con las demás empresas españolas.

Para poner en práctica lo anteriormente destacado, en el tercer punto se realizan dos encuestas a hoteles de A Coruña con los temas propuestos en el trabajo para observar los resultados y compararlos con los analizados en el Informe Pyme. Además, una vez analizados los resultados de los dos hoteles, propongo unas

recomendaciones para ambos para que puedan mejorar en estos aspectos tan importantes como son el buen uso de las herramientas TIC así como una buena gestión del conocimiento.

A continuación, para poder conocer la verdadera situación en la que se encuentra el sector hotelero, elaboro un análisis DAFO de estos dos hoteles entrevistados. En él comento sus debilidades y sus fortalezas así como las oportunidades que pueden aprovechar y las amenazas que deben tener en cuenta.

Para concluir, comento las conclusiones a las que he llegado después de realizar el trabajo.

# 1. Marco teórico

Actualmente vivimos en una época conocida como la “era del conocimiento” impulsada por las nuevas tecnologías, presentes en todo lo que nos rodea, y de los recursos intangibles tales como el conocimiento, las capacidades y la propiedad intelectual. La globalización y el cambio tecnológico son los promotores de esta nueva sociedad y de esta nueva economía, que debe hacer frente a la gran competencia que se presenta debido al uso de los intangibles.

Un recurso intangible como el conocimiento siempre ha estado presente en las organizaciones pero hasta hace pocos años éste no se ha comenzado a considerar como un activo para la empresa. La nueva era tecnológica es la causante de que ahora el conocimiento sea una de las principales fuentes de ventaja competitiva para las empresas. La necesidad de adaptarse al entorno tecnológico, de innovar, hace que el conocimiento tenga un importante valor y por tanto es de suma importancia saber gestionar este recurso.

Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) van ligadas al conocimiento por eso también se habla de una nueva sociedad, “*la sociedad de la información y de la comunicación*”, donde se pasa de un modelo industrial a un modelo basado en la creación, distribución y utilización de la información y el conocimiento. Las TIC son las encargadas de transformar la información en conocimiento organizacional.

Por tanto, esta nueva economía implica un proceso continuo de renovación de objetivos para las empresas para adaptarse al entorno cambiante donde la gestión del conocimiento y las TIC juegan un papel relevante.

## 1.1 TIC

### 1.1.1. Concepto

Como su nombre indica, las TIC están formadas por un lado por las tecnologías de la información y por otro lado por las tecnologías de la comunicación. Ambas se

unen para dar lugar a un nuevo concepto muy presente en la actualidad en todos los ámbitos, como empresas, gobiernos, administraciones, universidades, profesionales, etc. De ellas salen nuevos términos como e-commerce, e-learning, e-mail, e-business o e-work. Aunque las TIC estén compuestas por estos dos conceptos por separado, el término TIC reúne a los dos, y no se puede hablar del uno sin que esté directamente relacionado con el otro. (Suárez, 2007, p.2)

Las tecnologías de la información o informática son “el conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de ordenadores” (DRAE, 22º edición) y las tecnologías de la comunicación o también llamadas telecomunicaciones “estudian las técnicas y procesos que permiten el envío y la recepción de información a distancia”. (Suárez, 2007, p.3) Es decir, la comunicación precisa de un emisor y de un receptor, donde el emisor envía un mensaje por un canal al receptor.

Por tanto se pueden definir las TIC como un conjunto de tecnologías que sirven para crear, adquirir, almacenar, procesar, intercambiar y transmitir información en cualquiera de sus formas posibles, como voz, imágenes o datos.

Los ejemplos más comunes de TIC son Internet, páginas web, redes sociales, software, hardware, correo electrónico o sistemas multimedia, entre muchos otros.

## 1.1.2. Evolución de las TIC

### 1.1.2.1. Evolución teórica

Las TIC en las empresas han avanzado según lo que le permitía el avance tecnológico y también en función de las necesidades directivas. El inicio de las TIC en el ámbito empresarial venía marcado por el paradigma de Porter (1980) que anunciaba en su Teoría Económica y de la Organización Industrial que la estructura del sector formaba el contexto en el que las organizaciones competían y que por eso se debía considerar como factor determinante de los comportamientos empresariales así como de los resultados que obtenían. Como consecuencia de este paradigma surgió la necesidad de investigar el efecto que tienen las TIC en el sector, la industria y en la estructura del mercado como Parsons (1983). Otros investigadores como Millar (1986) se centraron en la capacidad competitiva de las organizaciones y el papel que tienen las TIC en la cadena de valor, y otros se centraron en investigar el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación. (Pérez, 2007, p. 34-36)

Después del planteamiento de Porter toman importancia teorías anteriores como la Teoría de los Costes de Transacción (Coase, 1937) y la Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976). Ambas consideraban que el punto fuerte de las organizaciones estaba dentro de las mismas, es decir, que el interior de la empresa era el responsable de los resultados extraordinarios y el creador de la ventaja competitiva.

Posteriormente a estos enfoques la preocupación reside en el contexto de las TIC en la estructura organizativa. Es por ello que se pasa de unas orientaciones más industriales, como las mencionadas anteriormente, a una orientación basada en la Teoría Organizativa. Se pasa a investigar variables relacionadas con la forma de la empresa, el tamaño, la diversificación o los puestos de trabajo y los niveles directivos. (Pérez, 2007, pp. 34-36)

Esta Teoría Organizativa analiza la adaptación y la explotación de los recursos de las empresas como generadores de valor y éxito empresarial (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Como influencia de estos principios nace la Teoría de Recursos y Capacidades, que considera a la empresa como un agente que genera y combina recursos y capacidades heterogéneos, que cumplen, en cierta medida, algunos requisitos como por ejemplo ser valiosos, raros, inimitables, o estar centrados en la organización y con una adecuada explotación permitirá la obtención y sostenimiento de ventajas competitivas y la adquisición de rentas superiores. (Pérez, 2007, p. 35)

Bajo esta teoría es importante analizar el efecto que tienen las TIC en la obtención de ventajas competitivas así como de la relación de estas con otros recursos o capacidades, por ejemplo capacidades de naturaleza humana o cultural.

El paradigma más reciente es la Teoría de la Empresa Basada en el Conocimiento. Esta se centra en el análisis del conocimiento, considerado como el motor principal de la empresa, donde su explotación será clave para la creación de ventajas competitivas y para los procesos de organización. Es importante analizar cómo influyen las TIC en la gestión del conocimiento. (Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Teece, 2001)

#### 1.1.2.2. Evolución técnica

Han pasado muchos años desde que se han desarrollado las primeras tecnologías de la información y de la comunicación. Fue en el siglo XIX cuando se

comenzaron a fabricar las primeras “tecnologías” de la época a base de la corriente eléctrica, así como el telégrafo, el teléfono, la radio o la televisión.

El telégrafo fue inventado alrededor de 1836 y ha sido el primer sistema de traspaso de información eléctrico que se ha creado, consiguiendo transmitir la escritura a distancia. Fue una innovación muy importante para la economía de entonces. Años después, en 1876 Graham Bell patentó el teléfono, convirtiéndose en un invento revolucionario que permitió la comunicación entre millones de personas y que hoy en día sigue siendo muy importante para nuestra sociedad. Entre finales del siglo XIX y principios del XX aparece la radio y con ella la primera emisora de radio, transformándose en uno de los grandes medios de comunicación. Y por último una de las grandes tecnologías de la información y comunicación desarrolladas fue sin duda la televisión. En los años 20 surgen los primeros televisores, para ser a mediados de la década de 1930 cuando se realizan las primeras transmisiones, pero hasta la finalización de la II Guerra Mundial no se le empieza a dar importancia.

Estas tecnologías fueron las precursoras de lo que hoy en día son las nuevas TIC. Dan paso a los ordenadores, a los móviles o a Internet, entre muchas otras.

La aparición de las nuevas tecnologías de la información y comunicación no sería posible sin el ordenador. El primer ordenador electrónico fue el Calculador e Integrador Numérico Digital Electrónico (ENIAC) que se desarrolló sobre 1940 y que pesaba alrededor de 30 toneladas. Después de varios sucesores del ENIAC y muchos años después, en 1981 llegaron los primeros ordenadores personales, los PC, a través de IBM. Estos pequeños ordenadores propiciaron la comercialización de estos para usos personales y profesionales y fueron los impulsores de los ordenadores de la actualidad.

Suárez (2007, p.9) menciona al respecto:

Desde los años noventa hasta nuestros días, la evolución de la tecnología integrada en los ordenadores se duplica, aproximadamente cada año y medio incrementando la potencia de cálculo, la capacidad de memoria y las prestaciones, y reduciendo cada vez más el tamaño de sus componentes, así como aumentando exponencialmente la utilidad de los programas.

El primer teléfono móvil aparece en 1983 con un tamaño grande y poca calidad sonora. A partir de su primera creación el teléfono móvil evolucionó en todos los sentidos y hoy en día supera ya a la cantidad de teléfonos fijos existentes.

El término Internet nace en la época de 1970-1980 y se basa en una interconexión de redes informáticas que comunican con cualquier ordenador o protocolo de Internet (IP) donde se envía información. Aunque ya existían redes entre ordenadores en el período de los sesenta, Internet permitía comunicar redes de diferente tipo y su expansión se logró con la creación de la World Wide Web.

Todo esto nos hace ver que la evolución de las TIC ha sido espectacular y que ha crecido a un ritmo muy rápido. El avance tecnológico nos permite procesar todo tipo de archivos de una manera mucho más rápida y con una capacidad de almacenamiento enorme, pudiendo digitalizar cualquier información. Por otro lado las conexiones inalámbricas como el WIFI o el Bluetooth nos permiten acceder a la información desde cualquier lugar a través de Internet.

Un elemento clave de la evolución de las TIC ha sido la creación del software que conlleva a la aparición de herramientas informáticas de gestión como son: (Pérez, 2007, pp: 36-38)

- Intranets: red privada de una organización. Su utilización es interna pero puede estar conectada a Internet o a redes externas. A través de ella se accede a la documentación de la empresa, a aplicaciones informáticas o a la información corporativa.
- Software de simulación y realidad virtual: son aplicaciones que permiten probar y simular nuevas ideas con la finalidad de reducir costes.
- Workflow: automatiza las fases de la elaboración de un proceso de negocio, facilitando el seguimiento y la distribución del proceso en todo momento, e indica en qué fase se encuentra y quien es el encargado de la misma.
- Video conferencias: permiten la comunicación por audio y video entre varias personas con independencia de cuál sea su situación geográfica.
- Datamining: permite el análisis de datos almacenados en la organización, buscando relaciones y patrones de comportamiento entre ellos que a simple vista no se perciben.
- Datawarehouse: almacena y organiza los datos de la organización.
- Inteligencia artificial: aplicaciones informáticas dotadas con propiedades asociadas a la inteligencia humana donde pueden llegar a resolver problemas.
- Motores de búsqueda: software creado para rastrear fuentes de datos como bases de datos o Internet.

- Gestión documental: aplicaciones que sirven para digitalizar documentos, almacenarlos y controlarlos para su uso.
- Mapas de conocimiento y páginas amarillas: en forma de guías y listados para hacer más fácil la búsqueda de información, de personas, de empresas, etc.
- Mensajería instantánea y correo electrónico: aplicaciones que facilitan el intercambio de documentos y la comunicación en tiempo real o en diferido.
- Groupware: tecnologías diseñadas para la gestión de trabajos en equipo.

Todas estas aplicaciones ayudan a la gestión empresarial y la evolución de las TIC junto a estas nuevas herramientas nos hacen comprender que las TIC convergen con la gestión del conocimiento y que ambos son términos que están muy relacionados.

### 1.1.3. Importancia de las TIC

En las empresas las TIC han dado un giro a los procesos rutinarios, automatizándolos, dejando paso a otro tipo de tareas para las personas de la organización. Estas tecnologías de la información y de la comunicación tienen múltiples usos dentro de la empresa, los cuales les aportan numerosos beneficios en todos los niveles.

Por un lado la implementación de las TIC en las organizaciones hace que la eficiencia interna de la empresa mejore, ya que se lleva un registro y un mayor control de los datos y de toda la documentación en general, permitiendo una accesibilidad a ellos más fácil. El uso de Internet agiliza las transacciones y facilita la comunicación interna, conectando los diferentes departamentos de la empresa o varias empresas de una misma sociedad entre sí. Por otro lado aplicar las TIC implicaría una mejora en la comunicación con los clientes, permite una mayor atención y seguimiento sobre ellos y podría ser una ventaja para captar nuevos clientes o adaptarse a sus nuevas necesidades. También optimizaría la conexión con los proveedores, facilitando los pedidos y teniendo un mayor control sobre el estado de las entregas y todo el proceso logístico. Otro uso sería la ampliación de mercados y nuevas oportunidades de negocio, facilitando la innovación y la creatividad, mejorando los productos. También es importante el tema de la venta on-line, la publicidad mediante Internet o el teletrabajo directamente relacionado con las TIC, ya que sin ellas no sería posible. (García y otros, 2007, pp.127-128)



Sin embargo, hay que destacar que una misma inversión en TIC no va a lograr los mismos resultados en todas las organizaciones sino que cada empresa tiene que valorar la inversión en TIC adecuada ajustándose a sus necesidades, a sus objetivos y posibilidades.

No hay que olvidar que las TIC también juegan un papel importante en cuanto a la gestión del conocimiento, ya que son una de las encargadas de expandir, almacenar y transmitir el conocimiento entre los individuos y las organizaciones.

## 1.2. Gestión del conocimiento

### 1.2.1. Conocimiento

A medida que han pasado los años se ha producido una importante evolución de los factores productivos, necesarios para la obtención y la elaboración de los bienes y servicios que satisfacen nuestras necesidades. Esta evolución ha venido marcada por varias etapas que han cambiado según el paso del tiempo y que finalmente termina con el conocimiento. En la Tabla 1 podemos observar estas etapas con su evolución del factor productivo.

**Tabla 1. Evolución de los factores productivos.**

<b>ETAPA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>PERÍODO HISTÓRICO</b>
<b>Naturaleza Virgen</b>	La tierra	Albores de la Humanidad
<b>Agrícola</b>	El trabajo	Hasta el Renacimiento
<b>Industrial</b>	El capital	Hasta mediados S.XX
<b>Servicios</b>	Capacidad organizativa	Hasta finales S.XX
<b>Informacional</b>	El conocimiento	S.XXI

Fuente: elaborado a partir de Gallego y Martínez (2003)

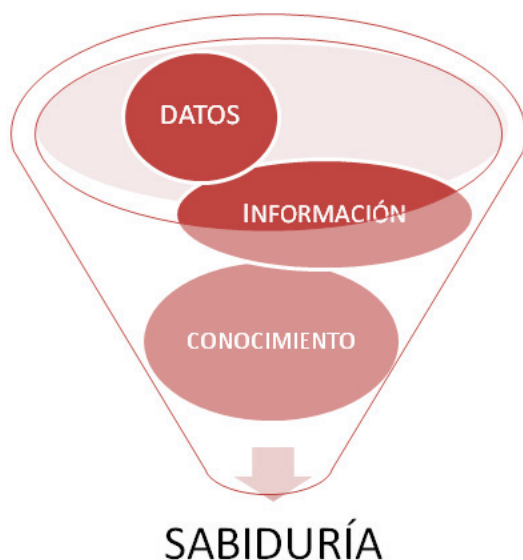
El siglo XXI viene marcado por esa nueva sociedad cuyo factor crítico es el conocimiento. Para hablar de gestión del conocimiento es necesario en primer lugar definir la palabra conocimiento. La RAE determina el conocimiento como “entendimiento, inteligencia, razón natural”, pero la palabra en sí va mucho más allá de ese término. “El conocimiento es una capacidad humana, basada en la experiencia,

que tiene como fin transformar la información en decisiones y acciones concretas”. (Santillán de la Peña, 2010, p.23)

Ya en el siglo XIX Alfred Marshall definía el conocimiento como la máquina de producción más potente, la cual nos permitía someter a la naturaleza y obligarla a satisfacer nuestras necesidades. Otros autores como Lyles y Schwenk (1992) o Davenport y Prusak (1998) concretan el conocimiento como una combinación de datos e informaciones que van unidos a significados, valores o experiencias para evaluar problemas e identificar múltiples soluciones. (Prieto, 2005, p.14)

Es de vital importancia no confundir el conocimiento con la información, ya que son conceptos totalmente distintos. Por eso voy hacer una breve distinción entre datos, información y conocimiento. El dato es el elemento esencial de la información y por sí sólo es irrelevante para la toma de decisiones. La información es la agrupación de datos que forman un contexto lógico y con sentido y constituye la base del conocimiento. Y el conocimiento es la capacidad humana cuyo principal objetivo es transformar la información en decisiones y acciones. (Santillán de la Peña, 2010, p.25) En la Figura 1 se muestra como los datos, la información y el conocimiento en conjunto nos llevan a la sabiduría.

**Figura 1. Datos, información y conocimiento.**



Fuente: elaboración propia a partir de Santillán de la Peña (2010)

Para entender mejor lo que es el conocimiento hay que mencionar las características y propiedades más importantes que presenta: (Lloria, 2004, pp: 51-53)

- a) El conocimiento esta dentro de los individuos. Este es lo que el conocedor conoce, ya que no hay conocimiento sin alguien que lo conozca. A pesar de que el conocimiento pueda ser registrado en documentos y demás soportes este no puede ser originado fuera de los individuos. (Fayey y Prusak, 1998)
- b) El conocimiento es intangible lo que da lugar a muchas confusiones y contradicciones con este término. En numerosas ocasiones va ser necesario hacerlo visible y tangible para su gestión. (Cole, 1998; Alvesson, 2001)
- c) Este es capaz de transferirse sin perderse, es decir, los conocimientos se pueden comprar o vender transfiriendo al comprador el atributo de resolver problemas del vendedor. (Muñoz-Seca y Riverola, 1997)
- d) El conocimiento crece de valor con su uso, todo lo contrario que los bienes físicos que se deprecian al utilizarlos. Al compartir conocimiento este crece, al igual que intercambiándolo. (Quinn *et al.*, 1996; Arbonés, 2001)
- e) El conocimiento también es volátil, salvo que este pueda ser guardado en programas o documentos. A causa de su naturaleza de almacenamiento en la mente de los individuos los conocimientos van evolucionando según los cambios que se producen en sus portadores, al igual que cuando un trabajador abandona la empresa, ésta pierde conocimientos. (Muñoz-Seca y Riverola, 1997)
- f) Este es desarrollado por el aprendizaje. El proceso de desarrollo del conocimiento es principalmente el del aprendizaje, por eso una gestión del mismo es importante para una eficiente gestión del conocimiento. El aprendizaje implica un proceso de mejora personal que depende de las capacidades de cada uno y también de las propias experiencias. (Muñoz-Seca y Riverola, 1997)
- g) El conocimiento puede resultar difícil de transferir, es decir, caro de generar, pero con un bajo coste marginal de difusión. (Cole, 1998; Alvesson, 2001)
- h) No tiene límites, es dinámico y si no se usa en un tiempo y lugar determinado no va a tener valor, es decir, sin un contexto específico es solamente información y no conocimiento. (Nonaka, Toyama y Konno, 2001)
- i) Y en último lugar la existencia de un marco organizativo donde se puedan dar las circunstancias que faciliten e impulsen la formación de conocimiento es

importante para la creación y aplicación del mismo. (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Por tanto, el conocimiento está presente en las personas, por eso se valora como un activo intangible, volátil y difícil de tratar. Las organizaciones necesitan poder gestionar este recurso eficazmente para crecer y posicionarse, y la manera de desarrollarlo será la causante de las diferencias de resultados que se darán entre las distintas empresas.

### 1.2.2. Gestión del conocimiento

Si la palabra conocimiento ya es difícil de definir, la gestión del conocimiento no se queda atrás. Hay un gran número de definiciones que lo detallan y son varios los especialistas en el tema que aportan diferentes visiones sobre este concepto. Por ejemplo Maestre (2000) define gestión del conocimiento como un “Conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir datos, informaciones y conocimientos de una organización.” (Martínez y Gallego, 2003, p.1074)

Hay diferentes enfoques sobre la gestión del conocimiento. Por un lado es entendida como una recopilación de procesos que sirve para gestionar la creación, la diseminación y el apalancamiento del conocimiento en la empresa con el fin de alcanzar los objetivos impuestos por esta (Nonaka y Takeuchi, 1995; Tissen *et al.*, 1998; Beijerse, 1999). También para Fahey y Prusak (1998) la gestión del conocimiento representa gestionar los stocks y los flujos de conocimiento. En estas líneas estos autores reflejan la importancia de las herramientas TIC en la gestión del conocimiento. Por otro lado, un grupo de autores consideran la gestión del conocimiento como un proceso mediante el que la empresa genera valor a partir de sus activos intelectuales o basados en el conocimiento (Lei *et al.*, 1996; Bukowitz y Williams, 1999) (Palacios y Garrigós, 2006, p.208)

Es importante no confundir la gestión del conocimiento con la gestión del capital intelectual. Son términos diferentes donde el capital intelectual se enmarca como un conjunto de recursos intangibles y capacidades que tienen carácter estratégico para la organización y que crean valor para ella. (Sáez, García, Palao y Rojo, 2001, p.7) Según Wiig (1997) podemos concretar que la gestión del conocimiento es más detallada, fácil de tratar y de gestionar en cuanto a lo relacionado con el conocimiento,

como su creación o transformación y que conlleva una perspectiva tácita. Y en cambio la gestión del capital intelectual maximiza el valor de los capitales intelectuales de la empresa y tiene una perspectiva más estratégica. (Lloria, 2003, pp: 93-94)

Otra cuestión importante es la de si efectivamente se puede gestionar el conocimiento. Cuando se habla de gestión del conocimiento no se habla del conocimiento que tiene una persona en su cabeza, sino de todo lo que implica, es decir, del entorno, de todo lo factible para que el conocimiento se cree, se comparta y se almacene. Por eso sí que es posible gestionar este activo y además es algo necesario y muy ventajoso para las empresas que decidan gestionar de manera eficaz este recurso. Algunas de las ventajas y beneficios que presenta son:

- Mejora en la formación y en el aprendizaje de los empleados, así como en la comunicación de las distintas áreas de la empresa.
- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Mejoras en las necesidades de los clientes y la calidad de los productos.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento.
- Mayores ventas y disminución de costes y tiempos de entrega.
- Aumento de la innovación.

Después de mencionar las ventajas también debo de mencionar lo que supone no aplicar la gestión del conocimiento de una manera adecuada. Si no se aplica una gestión eficiente del mismo se puede dar lugar a una repetición de errores, a una falta de previsión de riesgos como a una pérdida de oportunidades. También da lugar a que se gestione de una forma más lenta, que no se compartan las ideas y que no se transfiera la información. Todo esto desemboca a unos elevados costes, a la frustración de los empleados y a una pérdida de clientes y de nuevos mercados. (Santillán de la Peña, 2010, pp.48-49)

También existen unas barreras a la gestión del conocimiento, que aclaran lo complejo que es desarrollar un proceso de gestión del conocimiento en la empresa. Estas se agrupan en tres barreras: (Pérez, 2007, pp: 42-43)

Espaciales: está relacionada con la situación del conocimiento dentro y fuera de la organización. Es difícil transferir y acceder al conocimiento independientemente de

su ubicación. Esta barrera afecta en mayor medida a las empresas internacionales, es decir, a aquellas empresas que tienen diferentes localizaciones geográficas.

Temporales: tiene que ver con que el conocimiento dure en el tiempo y pueda ser utilizado tantas veces como se quiera. Esta barrera suele afectar a empresas que son intensivas en datos y si el problema temporal no es controlado a tiempo va suponer una mayor complejidad a la larga.

Jerárquico-social: la cultura y la relación entre los empleados de la organización pueden bloquear el desarrollo del conocimiento, llevando al éxito o al fracaso el proceso de implantación del programa de gestión del conocimiento. Esta barrera jerárquico-social es la más importante de las tres y presenta una gran variedad de escenarios difíciles de estandarizar.

Las TIC hacen que estas barreras disminuyan, de manera que identificar las tecnologías necesarias para aplicar a cada barrera y disminuir sus efectos es un proceso clave para poder continuar con la implementación de un proceso de gestión del conocimiento.

### 1.2.3. Proceso de conversión del conocimiento

En su libro, Nonaka y Takeuchi mencionan la distinción de Michael Polanyi entre dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito o formal y el tácito o implícito. El conocimiento explícito es aquel que está codificado y por tanto se puede transmitir, expresar y almacenar. Además de estar en el cerebro del individuo, este se puede encontrar en investigaciones, libros, manuales o cualquier medio donde se exprese información. Mientras que el tácito es todo lo contrario, difícil de expresar, comunicar y almacenar, ya que es un conocimiento que proviene de la creatividad y de las experiencias personales de los individuos así como de sus intuiciones, es el know-how de la persona. Por tanto, las tecnologías de la información y de la comunicación sólo podrán almacenar y distribuir el conocimiento explícito.

Este proceso se basa en la interacción de estos dos conocimientos para la creación del conocimiento organizacional. El problema reside en cómo se expande el conocimiento individual al resto de la organización y a su vez en cómo ese mismo conocimiento vuelve a generar nuevo conocimiento tanto a nivel individual como colectivo. Esto da lugar a la denominada “espiral de conocimiento” y surge cuando el conocimiento explícito y tácito interactúan creando cuatro procesos de conversión del conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. Estas

cuatro fases son las impulsoras del proceso de creación de conocimiento y se pueden observar en la Figura 2. (Nonaka y Takeuchi, 1995, pp.61-80)

- Socialización (conversión de tácito a tácito): el nuevo conocimiento tácito surge a partir de compartir experiencias. Para que este se forme no tiene por qué emplearse el lenguaje, si no que se puede dar a través de la observación, la imitación y la práctica. Un ejemplo de ello es el conocimiento aprendido por un aprendiz que observa al maestro. La clave para obtener conocimiento tácito son las experiencias compartidas donde las personas puedan identificarse unas con otras y añadir los sentimientos y creencias. Se crea un vínculo de confianza.
- Exteriorización (conversión de tácito a explícito): en este proceso el conocimiento tácito pasa a convertirse en conocimiento codificado, explícito en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Es generado por el diálogo y la reflexión colectiva.
- Combinación (conversión de explícito a explícito): procedimiento de estructuración de conceptos con el que se crea un sistema de conocimiento. Se intercambia conocimiento entre los individuos a través de diferentes medios, como pueden ser los documentos, juntas, conversaciones de teléfono o Internet. Por ejemplo, cuando el directivo de una empresa recoge la información de los diferentes departamentos de la misma para elaborar un informe, ese informe es nuevo conocimiento.
- Interiorización (conversión de explícito a tácito): paso de transformación del conocimiento explícito al tácito, es decir, el individuo asimila el conocimiento explícito. Este proceso está relacionado con el “aprender haciendo”. Para que el conocimiento explícito se convierta en tácito es muy importante la documentación de este.

**Figura 2. Cuatro formas de conversión del conocimiento.**

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	<b>Socialización</b>		<b>Exteriorización</b>
desde			
Conocimiento explícito	<b>Interiorización</b>		<b>Combinación</b>

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Esta dinámica de conocimiento refleja cómo fluye el conocimiento a partir de conocimiento, generándose nuevos conocimientos como resultado, de ahí la espiral de conocimiento

#### 1.2.4. Las TIC y la GC

Actualmente las TIC juegan un papel importante en la empresa en lo que se refiere a la gestión del conocimiento, ya que han pasado de una aportación instrumental a una aportación inteligente para poder gestionarlo.

Las TIC consiguen expandir y mejorar la velocidad de transferencia del conocimiento, estructurándolo para que sea utilizado por otros en cualquier lugar del mundo. (Arceo, 2009, p.79)

Es por eso que hay un claro efecto positivo de estas tecnologías en la gestión del conocimiento. Por un lado las TIC consiguen disminuir los efectos de las barreras a la gestión del conocimiento, mencionadas anteriormente. Se aplica unas tecnologías específicas a cada tipo de barrera produciendo una disminución de los efectos negativos que hace que se pueda seguir con la implementación del proceso de gestión del conocimiento. Por tanto, si tenemos en cuenta las barreras identificadas (espacial, temporal y jerárquica-social) y las Tecnologías de la Información y Comunicación específicas, se obtiene una matriz de barreras a la gestión de conocimiento y TIC, como la representada en la Tabla 2. (Pérez, 2007, pp: 43-44)



**Tabla 2. Matriz de barreras a la gestión del conocimiento y TIC.**

Barreras	TIC	Efectos de las TIC
<b>Espaciales</b>	Páginas amarillas, Buscadores, Intranet, Videoconferencia, Correo electrónico y Foros	Permiten identificar el conocimiento y dar acceso al mismo con independencia de su localización
<b>Temporales</b>	Datawarehouse, Sistemas multimedia, Intranets, Correo electrónico, Foros y Groupware	Consiguen almacenar el conocimiento estructuradamente y acceder a él. También permite la transmisión de información en múltiples formatos
<b>Jerárquicas y sociales</b>	Internet, Intranet, Groupware, Foros, Portal corporativo, Comunidades virtuales y mapas de conocimiento	Facilitan la comunicación personal tanto formal como informal, con independencia de las estructuras jerárquicas y la departamentalización

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Pérez (2007)

En el modelo SECI de conversión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi y mencionado anteriormente, también están fijadas una serie de tecnologías que ayudan y potencian cada proceso de conversión del conocimiento. En esta matriz, representada por la Tabla 3, se presentan las cuatro fases de conversión con sus correspondientes TIC, llamada por tanto la matriz de procesos de conocimiento y TIC.

**Tabla 3. Matriz de procesos de conocimiento y TIC**

Procesos	TIC	Efectos de las TIC
<b>Socialización</b>	Páginas amarillas y mapas de conocimiento, Intranet, Portal corporativo, Comunidades virtuales y Groupware	Permiten conseguir conocimiento tácito a partir de conocimiento tácito mediante la observación e imitación
<b>Exteriorización</b>	Data warehouse, Software de simulación, Workflows, Intranets, Sistemas multimedia, Correo electrónico, Groupware	Permiten la representación del conocimiento tácito y su disposición en la organización
<b>Combinación</b>	Internet, Groupware, Buscadores, Data warehouse, Intranet, Portal corporativo, Foros, Correo electrónico, Gestión documental	Permite la utilización y el acceso a conocimientos explícitos. Se facilita la generación de nuevo conocimiento
<b>Interiorización</b>	Foros, Realidad virtual, simulación, Data mining, Inteligencia artificial, Páginas amarillas, Comunidades de prácticas	Consiguen el acceso a conocimientos explícitos y su puesta en práctica

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Pérez (2007)

En las dos matrices expuestas no se menciona sólo una tecnología para cada barrera o proceso, sino que existen varias tecnologías de la información y comunicación y que una sola sirve para varios procesos o barreras. En el caso de la matriz de los procesos esto se debe a la complejidad y a la interrelación que existe entre los procesos de conocimiento (Pérez, 2007, p: 44-45)

## 1.3. E-learning

### 1.3.1. Concepto

Hoy en día, gracias a las tecnologías de la información y comunicación, existen varias herramientas para crear y distribuir el conocimiento. Actualmente una de las más importantes y que más aplicación está ganando en los últimos años son los sistemas e-learning.

El término e-learning es la abreviatura de Electronic Learning y significa aprendizaje electrónico o lo que es lo mismo, enseñanza virtual. Este método se introdujo a finales de los noventa donde Internet y educación se fusionaron. El e-learning es como una plataforma de capacitación tecnológica que permite de una forma rápida y eficaz, adquirir habilidades y conocimientos profesionales. Se trata de una herramienta al servicio de los profesionales de la formación basada en teorías de aprendizaje humano, educación para adultos y aprendizaje acelerado, que se juntan de forma creativa con la tecnología multimedia para activar los sentidos del usuario. (Sáez y otros, 2001, p.12)

Rosenberg (2001) lo define como “el uso de las tecnologías de Internet para proveer un amplio despegue de soluciones que mejore el conocimiento y el desempeño”. Este autor caracteriza al e-learning según tres criterios:

1. El e-learning está vinculado en redes, lo que hacen que se actualice inmediatamente, se almacene y pueda recuperarse.
2. Se envía al destinatario final mediante un ordenador o aparato similar a través de Internet.
3. Se enfoca en la más amplia visión del aprendizaje, es decir, da una solución más extensa al aprendizaje.

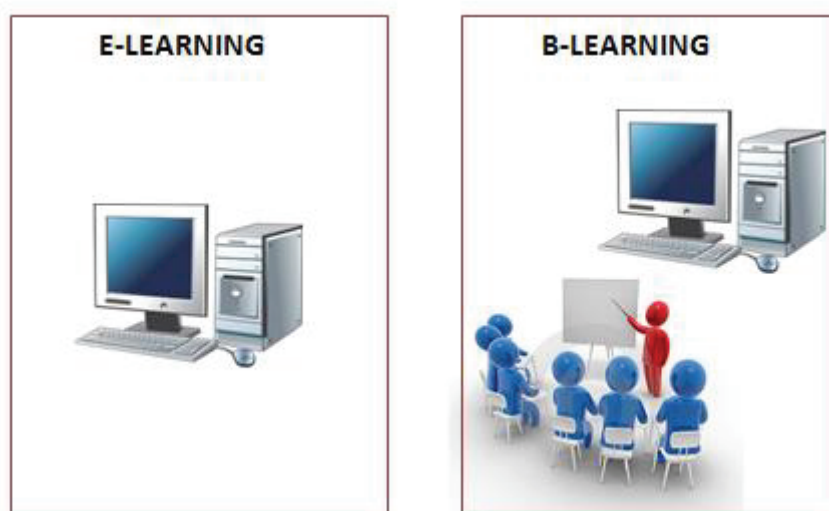
Con esta enseñanza online se busca una mayor facilidad de aprendizaje donde no es necesario un encuentro físico entre alumno y profesor, donde el horario no es un problema, ya que puede ser a cualquier hora y en cualquier lugar y donde la enseñanza se ajusta a cada alumno. El e-learning surge por varias razones: por los cambios tecnológicos que incrementan la complejidad; la imposibilidad de contar con los recursos humanos, conocimientos y la disponibilidad horaria para atender a la demanda; la carencia de una fuerza de trabajo cualificada conduce a la formación; la globalización de los negocios supone mayores retos; los trabajadores cualificados requieren de mayor flexibilidad en el puesto de trabajo; y el crecimiento explosivo de Internet como vehículo para la educación. (Sáez y otros, 2001, p.12)

### 1.3.2. Modalidades de e-learning

Aunque el e-learning se defina como una enseñanza virtual a través de Internet donde alumno y profesor no tienen un encuentro físico, no necesariamente es así. Es decir, el e-learning presenta dos modalidades, una que es totalmente en línea y otra que es semipresencial. (Morales, 2010, p.40)

La modalidad que es totalmente en línea consiste en que todo el proceso de aprendizaje no incluye encuentro físico entre profesor y alumno, si no que es todo en línea, es no presencial. En esta modalidad los alumnos acceden a los contenidos solamente a través de plataformas tecnológicas. Luego está la modalidad semipresencial o también llamada b-learning. La b viene del inglés *blended* y el término conjunto *blended earling* significa aprendizaje mixto. De ahí viene que sea una modalidad semipresencial, donde se combina la modalidad en línea con clases presenciales. En la Figura 3 se explica la diferencia entre estas dos modalidades de e-learning

**Figura 3. Diferencias entre el e-learning y el b-learning**



Fuente: elaboración propia

También hay que hacer distinción entre un e-learning sincrónico, es decir, simultáneo y un e-learning asincrónico.

El sincrónico permite hacer videoconferencias a través de herramientas como el Skype y a la vez puede ser una herramienta de colaboración ya que las videoconferencias pueden realizarse en grupo. Mientras que el e-learning asincrónico

consiste en una participación diferida en el tiempo por parte de los estudiantes. Es la modalidad más común donde los contenidos están en plataformas y los estudiantes se apoyan en herramientas como el correo electrónico, los foros o los chats. Estos instrumentos también pueden ser utilizadas por el e-learning sincrónico. (Morales, 2010, pp: 40-41)

### 1.3.3. Ventajas

Este sistema cada vez tiene más acogida entre los individuos ya que la enseñanza tradicional presenta inconvenientes a la hora de ajustarse a las necesidades actuales de las personas. Algunas de las dificultades tienen que ver con la situación geográfica, por ejemplo si viven alejados de los centros educativos o de enseñanza, donde el medio de transporte supone un problema. Otro obstáculo importante es el tiempo, la disponibilidad de horarios y de ajustarse a ellos. Y también está el problema de la demanda, es decir, de que no se cubra el cupo de alumnos y que por ese motivo no se imparta el curso, entre otras razones. Estos inconvenientes de la educación tradicional son a la vez algunas de las ventajas que presenta el e-learning frente a la enseñanza de toda la vida.

Para las empresas el e-learning también es algo muy beneficioso. Reducen el coste respecto a la enseñanza habitual, incluyendo costes directos como la formación y el material e indirectos como el desplazamiento. Descentraliza la estructura empresarial, puesto que proporciona aprendizaje al mismo nivel a todos los empleados de la empresa, indiferentemente de cuál sea su situación geográfica dentro de la misma sociedad. Otra ventaja es que pueden acceder a este sistema de aprendizaje un mayor número de trabajadores, de una manera fácil y rápida contribuyendo a que la organización sea más competitiva y eficaz. Al mismo tiempo, permite que los empleados apliquen el uso de las nuevas tecnologías en su trabajo diario y que utilicen Internet como una forma de comunicarse dentro del mismo, beneficiando cambios organizativos y metodológicos. (Martínez, 2008, p.33-34)

Según Sáez y otros (2001) algunas de las ventajas más destacadas del uso del e-learning están relacionadas con la calidad, la asistencia remota, aprender rápido, la estandarización, retención del conocimiento y el control, es decir, el “aprender haciendo” de una manera rápida, sin costes de desplazamiento, con la renovación del contenido en todo momento y un mayor control para el alumno.

#### 1.3.4. Factores clave para un eficiente sistema e-learning

Son cuatro los factores a tener en cuenta para que el sistema e-learning sea eficiente: los contenidos, el formato, la infraestructura y la pedagogía. (Morales, 2010, pp: 52-54)

Contenido: le afectan tanto factores externos como internos. Entre los factores externos está la evolución del contenido, por ejemplo, que puede ser actualizada. En los cambios internos se halla la mejora del contenido a través de un proceso planeado.

Formato: tiene que ver con aquellos cambios que pueden afectar al formato del curso como por ejemplo cambios en el cuerpo administrativo, es decir, la modificación de los profesores o de la plataforma tecnológica. También cambios en los estudiantes, en lo referido a sus aptitudes o calificaciones. Por otro lado están los cambios horarios, que pueden afectar a las actividades realizadas de manera sincrónica o asincrónica. Cambios relacionados con el programa didáctico, etc.

Infraestructura: es importante el desarrollo tecnológico que incide de manera directa en la infraestructura. El tipo de conexión, el lenguaje empleado o los programas informáticos son clave para tener una buena infraestructura.

Pedagogía: tiene especial importancia la influencia de la psicología cognitiva. De hecho hay que considerar la pedagogía primero antes que al desarrollo tecnológico. Para hacer frente a los cambios tecnológicos y pedagógicos que afectan a los sistemas e-learning hay que diseñar sistemas lo suficientemente flexibles para adaptarse a las nuevas actualizaciones.

#### 1.3.5. Motivos del fracaso del e-learning

Muchas veces el que diseña esta plataforma lo hace pensando en sí mismo, en lo que conoce y en lo que no y en lo que debería saber, en vez de centrarse en los individuos a los que va dirigidos. Este motivo es uno por el cual el e-learning fracasa, ya que no se ajusta como debería a las necesidades de cada persona.

Por otro lado, con este sistema de aprendizaje se busca que el usuario escuche, lea y al final realice unos test. Para que la persona aprenda es necesario que ella realice por sí misma las tareas y que no se las cuente otra persona. Para formarse hay que cometer errores, reflexionar e investigar por sí mismo. El programa tiene que entretener y los consumidores tienen que practicar, si no se convierte en un programa rutinario y automático.

Otro motivo de fracaso es que el ordenador no puede representar y reproducir como el mundo real. No es lo mismo describir un escenario que vivirlo, por lo tanto no

es lo mismo leer una situación que ponerla en práctica. Con escuchar, leer y memorizar no aprendemos, hay que llevarlo todo a la práctica. (Sáez y otros, 2001, pp. 16-17)

Si no tenemos en cuenta estos motivos, es muy fácil que una plataforma e-learning fracase, hay que pensar siempre en las necesidades de los futuros usuarios y lo que es mejor para ellos y para un buen aprendizaje.

### 1.3.6. Integración del e-learning en el proceso SECI

Con anterioridad se expuso el proceso de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, el cual tenía cuatro procesos en donde se creaba y se transmitía el conocimiento. El papel que puede tener el e-learning en este proceso es importante y es de especial relevancia mencionarlo.

En la fase de socialización, recordemos que se pasaba de conocimiento tácito a tácito, el e-learning facilita esta conversión cuando el conocimiento es compartido entre los trabajadores al comunicarse. Pueden compartirlo mediante la observación, la imitación o la práctica o mediante un entorno virtual facilitado por el e-learning mediante chats, video conferencias o foros de discusión.<sup>1</sup>

En la fase de exteriorización, donde se pasa del conocimiento tácito al explícito, el e-learning realiza un trabajo importante ya que es el que se encarga de soportar la exteriorización del conocimiento tácito para convertirlo en material de conocimiento explícito. En este proceso son de ayuda herramientas tales como procesadores de texto, el correo electrónico, los foros de debate o el chat.<sup>2</sup>

En la siguiente fase que es la de combinación el conocimiento explícito crea nuevo conocimiento explícito. El tener una base de conocimientos explícitos el e-learning ayuda en poder organizar y buscar esos conocimientos explícitos para su futura difusión, a través de motores de búsqueda, por ejemplo. En este caso el e-learning actúa como un almacén de contenidos.<sup>2</sup>

En la última fase, en la interiorización, el conocimiento explícito vuelve a ser conocimiento tácito. En este ciclo los trabajadores interiorizan el conocimiento explícito para convertirlo en tácito. El e-learning lo que hace es ayudar a interiorizar ese conocimiento, actuando como un almacén de conocimiento donde el individuo puede hacer cualquier consulta.<sup>2</sup>

En la Figura número 4 se puede observar las cuatro fases del proceso de conversión del conocimiento con ventajas que el e-learning facilita al proceso.

---

<sup>1</sup> (Caro, 2009, pp: 34-36)

**Figura 4. E-learning en el proceso SECI.**

<b>Socialización</b> Trabajo en grupo Chat, videoconferencias E-mail, foros de discusión Simulaciones	<b>Exteriorización</b> Procesadores de texto, blogs Chat, pizarras electrónicas E-mail, foros de debate
<b>Interiorización</b> Itinerarios de formación Simulaciones	<b>Combinación</b> Módulo de contenidos Motores de búsqueda

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Caro (2009)



## 2. Análisis del sector hotelero

El análisis sectorial de la aplicación de las TIC en las pyme españolas es gracias al trabajo del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) junto a Fundetec<sup>2</sup>. Ambos se han unido para analizar la Sociedad de la Información en la empresa apoyándose en datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística). El informe plasma información cuantitativa y cualitativa de las microempresas, pymes y grandes empresas españolas sobre las infraestructuras y la conectividad de las TIC, la formación en TIC, el acceso y uso de dichas tecnologías, el comercio electrónico, las redes sociales y otras muchas cuestiones todas ellas relacionadas con las TIC.

El informe cuenta por un lado de un análisis del tejido empresarial español junto a un análisis intersectorial de la situación de las TIC en la empresa española, y por otro lado analiza detalladamente la situación de las TIC en cada sector.

En este trabajo primeramente voy a analizar el informe pyme brevemente y el apartado que corresponde al sector hotelero. Luego tras la realización de dos encuestas a hoteles analizaré los resultados basándome y apoyándome en los datos del informe pyme 2012.

### 2.1. Análisis de la distribución sectorial de las empresas españolas

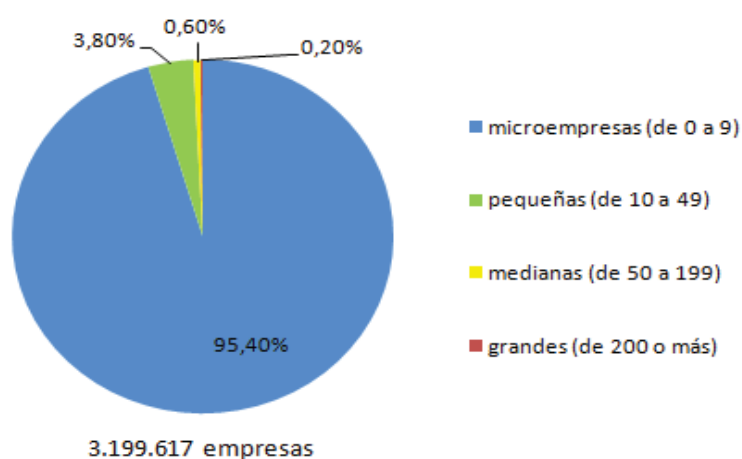
Según datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) publicados por el INE en enero del 2012 en España había un total de 3.199.617 empresas, el cual un 6,1% de empresas se encuentra en Galicia. De estas 3.199.617 empresas el 95,4% corresponde a microempresas, es decir, tienen menos de 9 empleados, seguidas de un 3,8% correspondientes a las pequeñas empresas, un 0,6% a las medianas y tan sólo un 0,2% a las grandes empresas. Destaca que en España la mayoría de

---

<sup>2</sup> Fundetec es la Fundación para el Desarrollo Infotecnológico de Empresas y Sociedad que se centra en fomentar y potenciar el acceso a las TIC por parte de ciudadanos, empresas e instituciones.

empresas que hay son microempresas, representadas por el 95,4%, es decir, un total de 3.053.377 empresas que cuentan con menos de 9 empleados. Estas a la vez se pueden agrupar en aquellas que tienen como máximo 2 empleados, que suponen el 86,2% y las que están entre 2 y 9 empleados.

**Figura 5. Distribución de empresas en España según el número de empleados**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

Centrándome ya en el sector hotelero el Informe Pyme recoge la distribución de las empresas del sector según sean microempresas, pymes o grandes compañías. La siguiente tabla muestra la distribución en España.

**Tabla 4. Distribución de empresas en el sector hotelero en el año 2012**

Sector hotelero	Nº empresas hoteleras	% del total de empresas hoteleras	Total de empresas españolas
<b>Microempresas</b>	31.034	1%	3.053.377
<b>Pymes y grandes empresas</b>	3.543	2,4%	146.240
<b>Total empresas hoteleras</b>	<b>34.577</b>	1,08%	3.199.617

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

Como se puede observar, el sector hotelero sólo representa el 1,08% del total de empresas españolas. Este porcentaje es muy reducido y es el sector que cuenta con menos empresas en España, con tan sólo 34.577.

## 2.2. Análisis de la implantación de las TIC en el sector hotelero

Como he mencionado, en el año 2012 el sector de hoteles, campings y agencias de viaje cuenta con 34.577 empresas en España. De esas 34.577 empresas, 23.400 pertenecen a servicios de alojamiento, representando un 67% del total aproximadamente. La siguiente tabla refleja las cifras que corresponden a las microempresa y pymes y grandes empresas del sector.

**Tabla 5. Datos generales del sector de hoteles, campings y agencias de viaje en el año 2012**

	Total microempresas	Total pequeñas	Total medianas	Total grandes	Total
Servicios de alojamiento	20.327	2.352	597	117	23.393
Agencias de viajes y operadores turísticos	10.707	389	69	19	11.184
<b>Total</b>	<b>31.034</b>	<b>2.741</b>	<b>666</b>	<b>136</b>	<b>34.577</b>

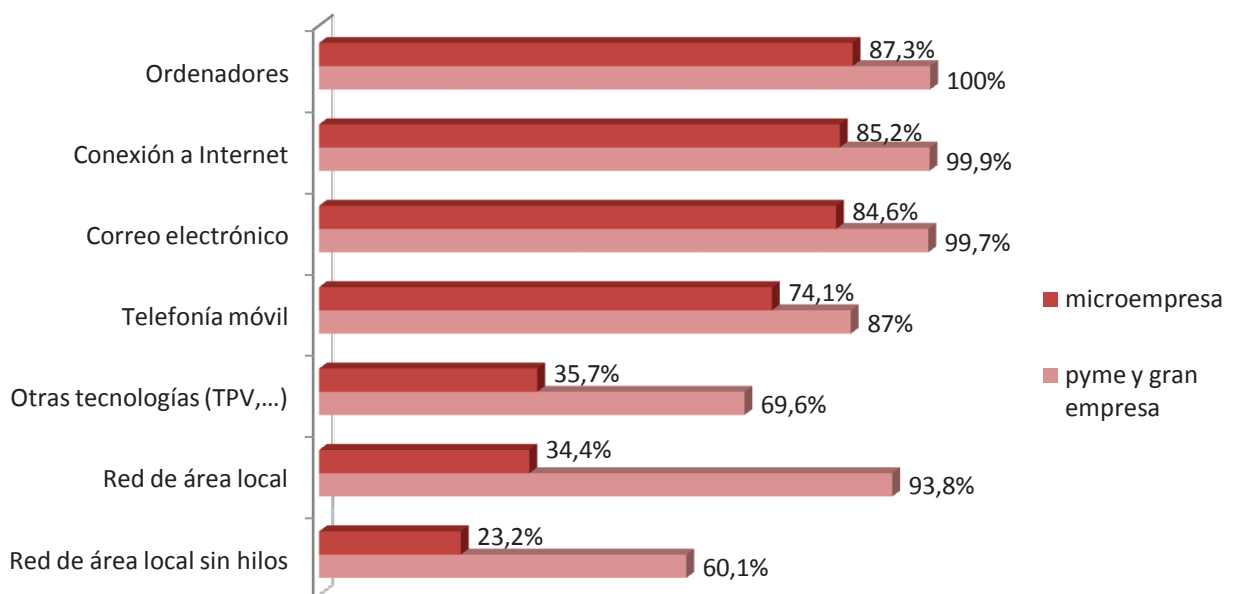
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

El análisis del Informe Pyme de la implantación de las TIC en el sector hotelero hace referencia por un lado a las microempresas y por otro lado a las pymes y grandes empresas, diferenciando siempre estas dos. A continuación voy enmarcar los

principales datos que el Informe analizó para el sector de hoteles, campings y agencias de viaje en el año 2012.

En primer lugar se analiza el equipamiento informático que está presente en las empresas. Estos resultados se pueden ver en la Figura 6. Destaca que el uso de ordenadores en las pymes y grandes empresas es del 100% mientras que en las microempresas es del 87,3%. En cuanto a la conexión a Internet ésta está muy extendida y la diferencia entre microempresas y pymes no es tan notable. Destacar también que el correo electrónico es muy utilizado en todo tipo de empresas, así como la telefonía móvil. Y predomina la red local cableada más que la inalámbrica tanto en pymes y grandes empresas como en las microempresas.

**Figura 6. Equipamiento informático presente en las empresas**

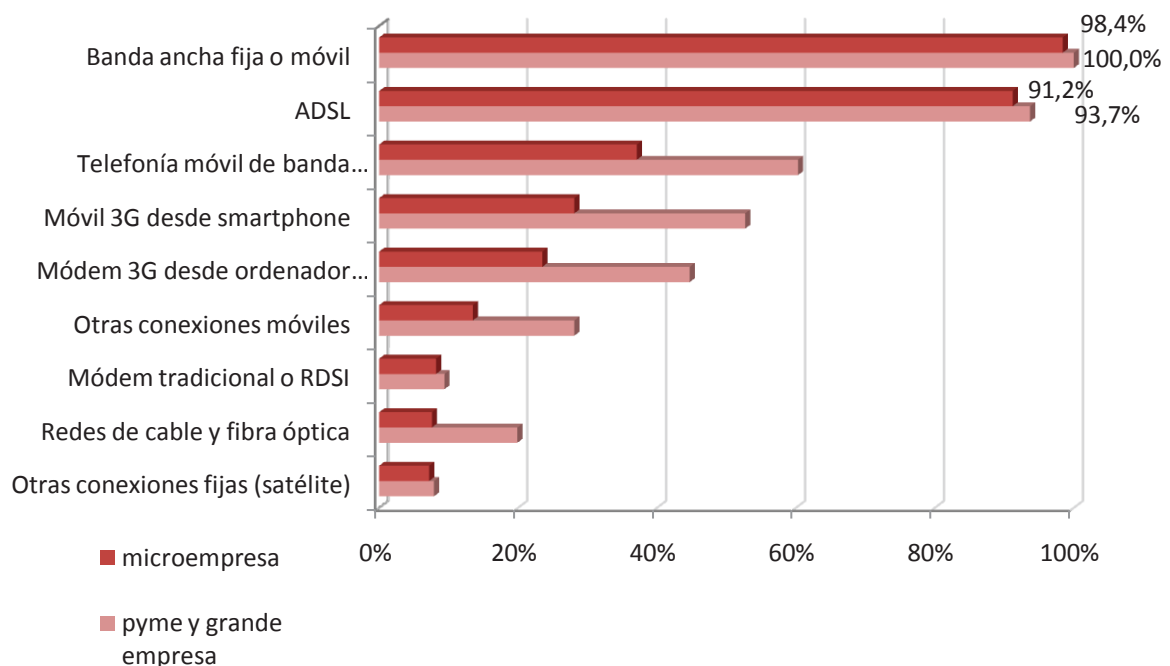


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

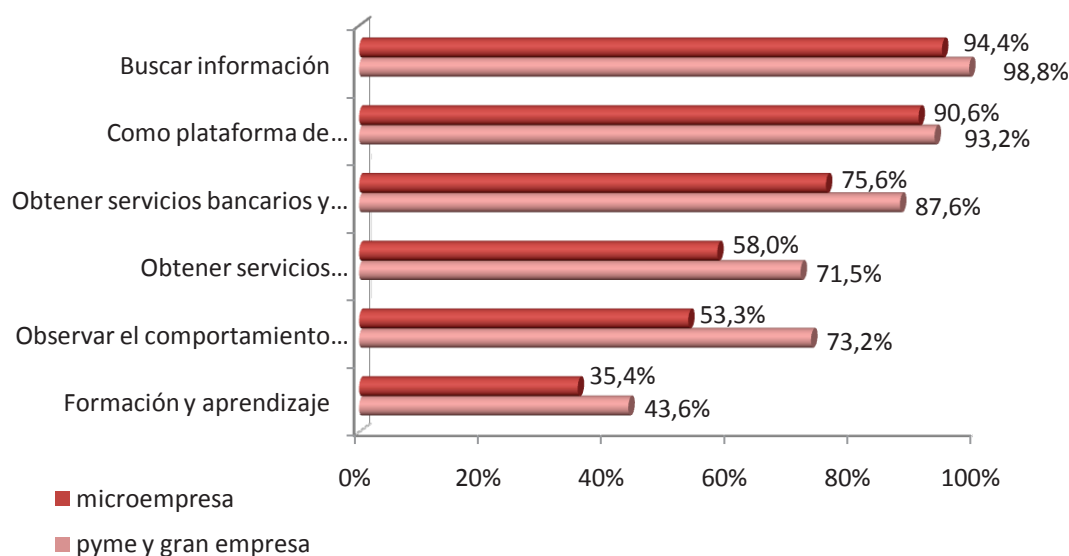
En segundo lugar se analiza el tipo de conexión que utilizan para conectarse a Internet y los motivos que les lleva al uso del mismo. Hay un claro predominio en el uso de la banda ancha tanto fija y móvil como en el ADSL frente a los otros tipos de conexión a Internet que hay. Este predominio es claro tanto para las pymes y grandes empresas como para las microempresas. Entre los principales motivos que llevan al uso de Internet se encuentran la búsqueda de información y como plataforma de

comunicación en todas las empresas del sector. También destaca el uso que le dan a Internet las pymes y grandes empresas para la obtención de servicios posventa y preventa y para observar el comportamiento del mercado marcando la diferencia con las microempresas. Estos resultados se pueden observar en las siguientes figuras 7 y 8. En cuanto al porcentaje de empresas que suministraron a sus empleados dispositivos portátiles para conectarse a Internet desde cualquier parte para uso empresarial es del 43,4% en el caso de pymes y grandes empresas y de un 14,2% para las microempresas. Es un porcentaje bajo en los dos casos ya que los principales motivos por los que las empresas no proporcionan estos dispositivos se debe principalmente a que lo ven como algo innecesario, que tiene un elevado coste y por problemas con la conectividad.

**Figura 7. Tipo de conexión a Internet**

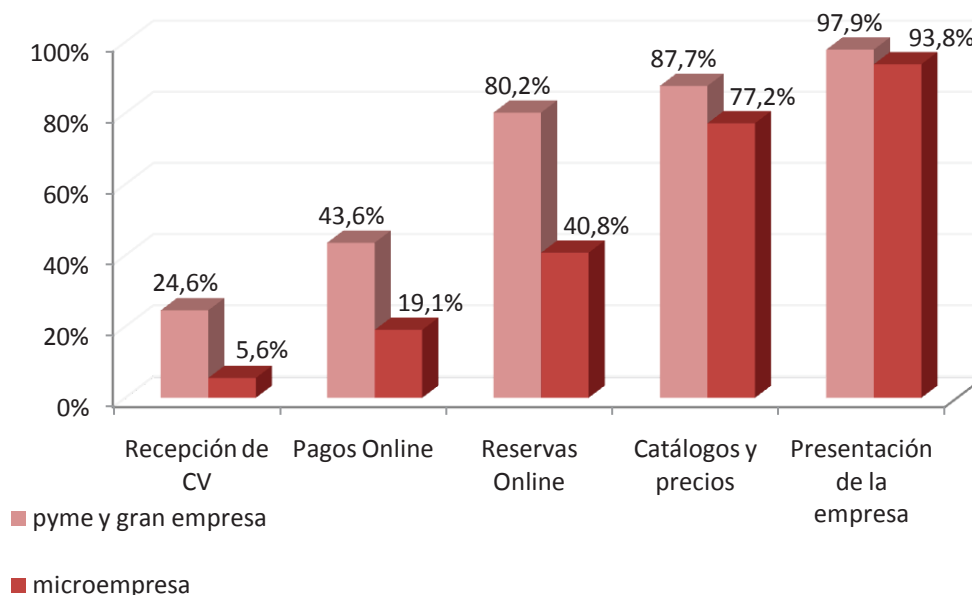


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

**Figura 8. Usos más frecuentes de Internet**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

Otro punto de análisis está en la creación de una página web corporativa. Una media del 75,6% de las pymes y grandes empresas y de las microempresas del sector cuentan con una página web corporativa. Esta cifra es elevada ya que una página web es la puerta a la captación de clientes mediante la presentación del hotel y de los servicios de alojamiento a través de ella. También permite que los clientes puedan comparar precios y hacer la reserva online sin necesidad de desplazarse, suponiendo una gran ventaja competitiva. Pero no todas las empresas utilizan las páginas web para los mismos fines. Si es verdad que la gran mayoría utilizan la página web para darse a conocer, presentar la empresa y ofrecer sus servicios, pero en la realización de reservas online la cifra varía. Es muy notable en las pymes y grandes empresas con un 80,2% mientras que en las microempresas esa cifra desciende hasta el 40,8%, una diferencia muy significativa. En el caso de los pagos online la cifra es baja, correspondiendo un 43,6% a las pymes y grandes empresas y un 19,1% a las microempresas. La Figura 9 muestra estos resultados.

**Figura 9. Servicios disponibles en las páginas web de las empresas**

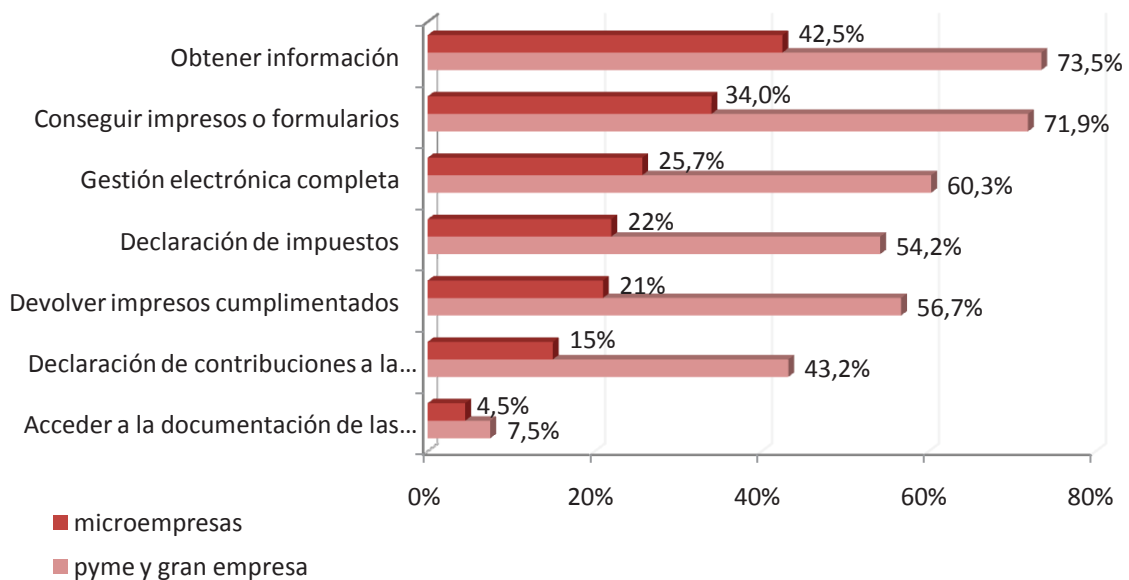
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

Según el Informe Pyme 2012 hay un porcentaje alto de empresas que no cuentan con una página web corporativa. En total hay un 41,1% de microempresas y un 79,4% de pymes y grandes empresas que no disponen de dicha herramienta. Entre los motivos que les llevan a no utilizarlas se encuentran con que lo ven como algo innecesario o que no lo ven como algo rentable.

Posteriormente se encuentra el análisis de la utilización de software empresarial y de los trámites con la Administración Pública. Un total del 70,9% de microempresas y un 85,9% de pymes y grandes empresas usan algún tipo de software empresarial de código abierto. En concreto los ERP tienen una presencia del 1,9% en las microempresas y un 16% en las pymes y grandes empresas, mientras que los CRM tienen una presencia del 10,3% y del 35,1% respectivamente. Son cifras bajas ya que se trata de un sector que necesita conocer al cliente y saber gestionar de manera eficiente todo lo relacionado con los alojamientos. En cuanto a la tramitación con la Administración Pública el 49,9% de las microempresas utilizan este medio frente el 81,1% de las pymes y grandes empresas. Las razones más importantes que les llevan a usar Internet como medio de realización de gestiones telemáticas son para obtener información, conseguir formularios o hacer una gestión electrónica completa. Como se

puede observar en la Figura 10 las pymes y grandes empresas presentan una clara diferenciación con las microempresas a la hora de realizar trámites con la e-Administración.

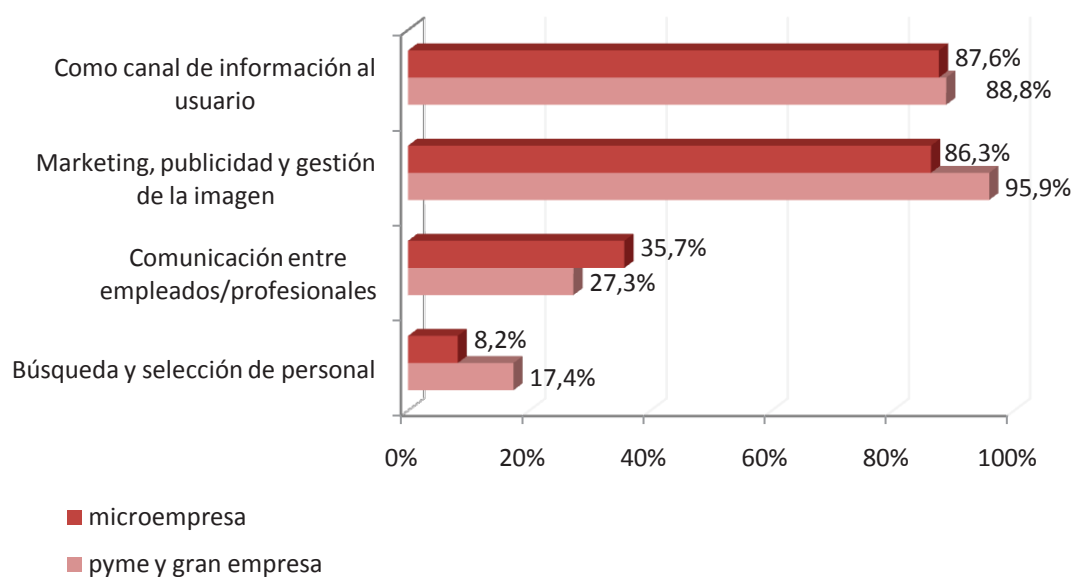
**Figura 10. Motivos para interactuar con la Administración Pública.**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

El tema de las redes sociales también es importante, ya que está muy presente en el sector de los hoteles, campings y agencias de viaje con respecto a otros sectores. Un 24,4% de las microempresas usan las redes sociales así como el 44,1% de las pymes y grandes compañías. Principalmente las usan como un medio de marketing y publicidad para dar a conocer sus servicios y poder llegar al cliente. En la siguiente figura se puede observar los distintos usos que les dan las empresas del sector a las redes sociales.



**Figura 11. Usos de las redes sociales entre las empresas del sector**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

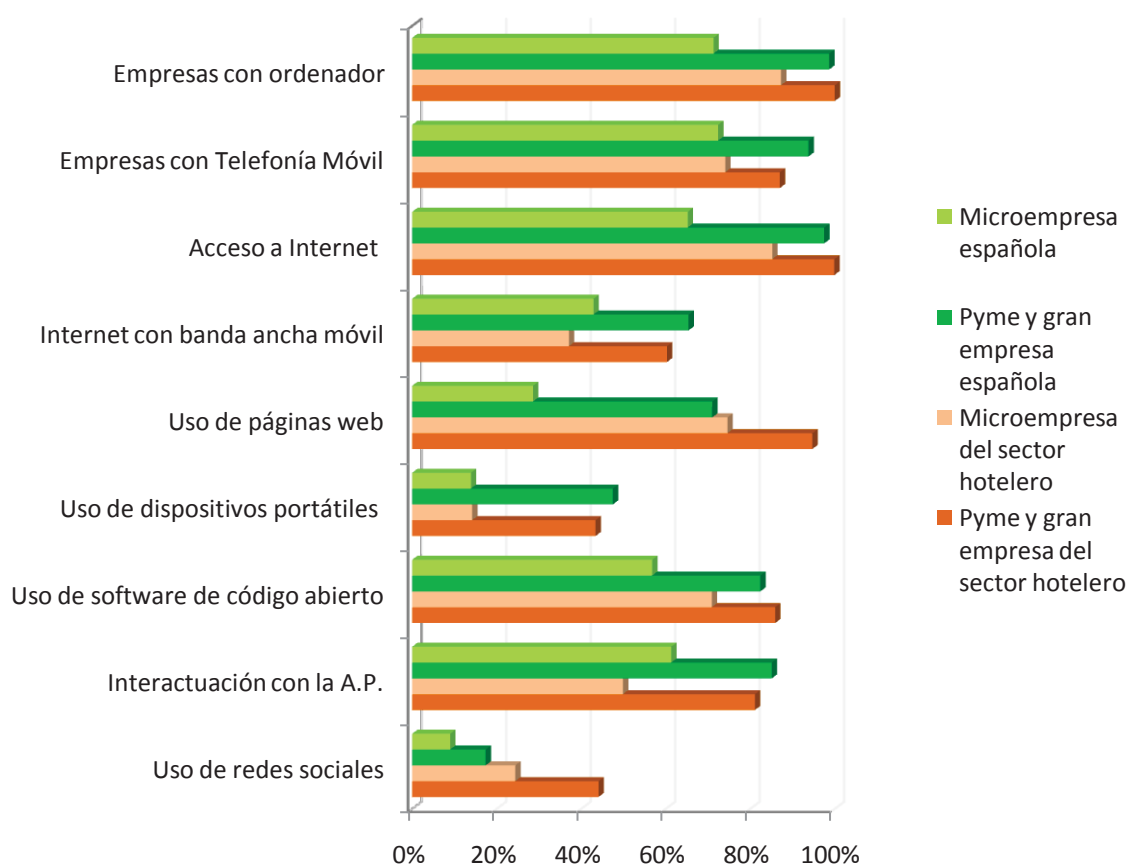
Hay que destacar que en cuanto al uso de las redes sociales como medio de comunicación entre empleados y profesionales las microempresas van por delante de las pymes y grandes empresas con un 35,7%.

Por último se encuentra el análisis de la formación en TIC de los empleados. El Informe Pyme 2012 revela que el 4,4% de las microempresas y el 15,1% de las pymes y grandes empresas en España ofrecen actividades de formación en TIC a sus empleados.

### 2.3. Comparativa de la implantación de las TIC en el sector hotelero con las empresas españolas

Para ver la evolución de la implantación de las TIC en el sector hotelero el Gráfico 12 compara las cifras del sector de hoteles, campings y agencias de viaje con la media total de las empresas españolas con respecto a ciertos puntos importantes en cuanto a la implantación de las TIC en la empresa.

**Figura 12. Comparativa de la implantación de las TIC en el sector hotelero con las empresas españolas**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Pyme 2012

En relación a la Figura 12 se puede observar que en el uso de ordenadores las pymes y grandes empresas hoteleras cuentan con un 100% situándose un poco por encima de la media española, ya que están con el 98,7%. En cuanto a las microempresas la media española es del 87,3% y las del sector de hoteles, campings y agencias de viaje se sitúan en un 71,3%.

En la tenencia de telefonía móvil la media en España de pymes y grandes empresas es del 93,8%, estando un poco por debajo el porcentaje de las empresas hoteleras con un 87%. En el caso de las microempresas éstas son superiores en el caso del sector hotelero con un 74,1 quedando la media en un 72,4%.

El uso de Internet en las empresas también es muy elevado tanto para la media española como para el sector. La media tiene un porcentaje del 97,5% siendo la del sector más elevada con un 99,9%. En el caso de las microempresas también está por encima el sector hotelero que la media española, situándose en un 85,2% y la media

en un 65,2%, una diferencia importante. Las empresas que usan como medio para conectarse a la red la banda ancha móvil en el caso de los hoteles, campings y agencias de viaje asciende a un 60,3% un poco por debajo de la media de las empresas españolas que se sitúa en el 65,4%. Para las microempresas la cifra también es baja, siendo la media de un 42,9% y la del sector de un 37,1%.

Las páginas web son muy utilizadas en el sector hotelero y su uso está muy por encima que la media, ya que es una oferta muy llamativa para dar a conocer sus servicios y captar clientes. En las pymes y grandes empresas del sector la penetración de las páginas web alcanza un 94,7% y en las microempresas un 74,6%. En cambio la penetración media nacional en las pymes y grandes empresas es de tan sólo un 71% y de un 28,6% en el caso de las microempresas.

Destacar también el uso de dispositivos portátiles que permiten la conexión móvil a Internet a los empleados. En España las cifras son muy bajas pero se piensa que van aumentar ya que lo ven como algo muy necesario para las empresas. En las pymes y grandes compañías del sector la penetración de dispositivos portátiles es de un 43,4% y para las empresas la media española está en 47,5%, un poco por encima. En el caso de las microempresas del sector la cifra se sitúa en un 14,2%, y la media nacional en las microempresas es de un 13,9%.

La utilización de software de código abierto es elevada y supera la cifra de la media nacional. En las pymes y grandes empresas del sector de hoteles, campings y agencias de viaje el porcentaje está en el 85,9% y en las microempresas es del 70,9%. Sin embargo la penetración nacional de software de código abierto es del 82,4% en las pymes y grandes empresas y de un 56,8% en las microempresas.

El uso de la e-Administración está muy implantado en el caso de las pymes y grandes empresas, siendo el porcentaje del sector del 81,1% y el de la media del 85,1%. En cambio en las microempresas no es tan fuerte la penetración, quedando la cifra del sector en un 49,9% y el de la media nacional en un 61,3%.

Por último está la utilización de las redes sociales por motivos de trabajo. En el caso de los hoteles, campings y agencias de viaje es un medio muy utilizado respecto a otros sectores y a la media en España, puesto que lo utilizan como un medio de marketing y publicidad importante. En las pymes y grandes empresas del sector el porcentaje del uso de redes sociales asciende a un 44,1% muy por encima a la media española que se sitúa en un 17,4%. En las microempresas del sector la cifra está en un 24,4% también superando a la media en España que está en tan sólo un 9%.

## 3. Análisis de las encuestas

Después de analizar detalladamente la implantación de las TIC en el sector de hoteles, campings y agencias de viaje según el Informe Pyme 2012 voy a analizar los resultados de las encuestas realizadas a dos empresas del sector hotelero, concretamente a dos hoteles de la zona de A Coruña, para observar su comportamiento frente a las TIC y hacer una comparativa con los resultados del sector según el Informe Pyme. Las encuestas pueden consultarse en el anexo del trabajo.

En las encuestas también se refleja un análisis de la gestión del conocimiento y del e-learning que tienen ambas empresas. Son puntos comentados anteriormente y que tienen una especial importancia en las organizaciones.

A continuación se analizan las encuestas y sus resultados en los cuales se extraen una serie de recomendaciones para el sector.

### 3.1. Encuesta realizada al Hotel Moon Coruña

El encuestado es Víctor Louzao Tallón director del Hotel Moon Coruña. Este hotel cuenta con ocho trabajadores en su plantilla por lo que se trata de una microempresa. Después de clasificar el hotel según el tamaño, los resultados de la encuesta son los siguientes:

- Dentro del equipo informático con el que cuenta el hotel se encuentra el ordenador, el correo electrónico y otras tecnologías como el TPV. Sin embargo el hotel no tiene telefonía móvil.
- Tiene conexión a Internet y el medio para conectarse es el ADSL, uno de los medios más comunes en las empresas de este sector, ya que el ADSL es utilizado por el 91,2% de las microempresas.

- Los motivos que le llevan a utilizar Internet son la búsqueda de información, como medio de comunicación, servicio posventa y preventa, formación y aprendizaje y para observar el comportamiento del mercado.
- La empresa sí cuenta con página web corporativa, como la mayoría de las microempresas de este sector. En ella ofrece servicios tales como la presentación de la empresa, el acceso a catálogos, permite hacer reservas online y a través de ella recibe solicitudes de trabajo.
- El hotel usa redes sociales por motivos de trabajo pero de una manera poco frecuente. El principal motivo por el que utiliza las redes sociales es como medio de publicidad y marketing.
- La empresa no realiza conexión móvil a Internet porque lo ve algo innecesario en su caso.
- El hotel no realiza trámites con la Administración Pública a través de Internet, ya que la gestión administrativa lo lleva una gestoría.
- La empresa sí que cuenta con software particular, como por ejemplo “gestión de hoteles” e “innova grabación de tarjetas”.

Otras cuestiones analizadas en la encuesta están relacionadas con el conocimiento que el encuestado tiene sobre las TIC, la gestión del conocimiento o el e-learning. En este caso el director del hotel sí tiene conocimiento de lo que son las TIC y las considera importantes tanto para el desarrollo de su actividad laboral así como para el sector hotelero. Utiliza Internet a diario en su vida laboral y tiene un gran manejo de herramientas TIC tales como Internet, el correo electrónico y las páginas web. En cuanto al e-learning el encuestado conoce lo que es y sí ha utilizado alguna vez un método e-learning. Por último también cree que es importante saber gestionar el conocimiento de sus empleados y lo considera una gran ventaja competitiva.

## 3.2. Encuesta realizada al Hotel Nido

La siguiente encuesta ha sido realizada al director del Hotel Nido, Marcos Formoso Álvarez. El hotel cuenta con siete empleados por tanto se trata de una microempresa. Los resultados de la encuesta son los siguientes:

- El hotel tiene un equipo informático constituido básicamente por ordenadores, ya que no disponen de telefonía móvil. Otras herramientas informáticas con las que cuenta el hotel son el correo electrónico y otras tecnologías como por ejemplo los TPV.
- Este hotel sí tiene conexión a Internet, y lo hace mediante el ADSL donde ponen a disposición conexión WIFI por todo el hotel.
- Las razones por las cuales esta empresa se conecta a Internet son para la obtención de información, como medio de comunicación y para obtener servicios bancarios y financieros. También usan Internet para los servicios de postventa y preventa, así como para la formación y el aprendizaje y observar el comportamiento del mercado.
- El hotel tiene página web corporativa en la cual se hace una presentación de la empresa y se puede acceder al catálogo y a la lista de precios. A través de la página web también se pueden realizar reservas y pagos online.
- Sí utilizan las redes sociales pero de una forma poco habitual. El principal motivo que les lleva a utilizar estas redes sociales es para darse a conocer, es decir, como medio de marketing y publicidad.
- En este caso no realizan conexiones móviles a Internet porque lo ven como algo innecesario ni proporcionan dispositivos móviles a los empleados.
- La empresa si realiza trámites con la Administración Pública a través de Internet en donde interactúa para obtener información y conseguir impresos o formularios, principalmente.
- El hotel no cuenta con ningún software en particular.

En cuanto a lo relacionado con los otros temas expuestos en la encuesta, el director del hotel sí que conoce lo que son las TIC y lo ve como algo ventajoso e importante tanto para su actividad laboral como para el sector hotelero. Tiene un manejo básico en herramientas tales como Internet, correo electrónico o páginas web y usa Internet habitualmente en su puesto de trabajo. En lo relacionado al e-learning el encuestado no conoce lo que es ni para qué sirve. Después de darle una breve descripción de lo que significa el e-learning considera que este es ventajoso. En último lugar el encuestado también piensa que es útil e importante el conocimiento de los trabajadores y la gestión del mismo.

### 3.3. Conclusiones de las encuestas

En mi opinión y a la vista de los resultados de las dos encuestas existe una gran penetración de la mayoría de las TIC que se utilizan en el sector, acorde con el Informe Pyme 2012. El uso de ordenadores en los hoteles es total ya que para este sector es una herramienta muy importante para el desarrollo de la actividad laboral. También ambas empresas cuentan con página web corporativa y correo electrónico, una ventana para ofrecer sus servicios y captar nuevos clientes. Ambas realizan conexión a Internet de manera habitual mediante ADSL, uno de los medios más utilizados del sector según el Informe Pyme, y utilizan las redes sociales como medio para darse a conocer, aunque de manera poco frecuente.

Sin embargo el uso de la telefonía móvil así como de dispositivos portátiles es nulo en estos dos casos. El Informe Pyme 2012 muestra que el 74,1% de las microempresas disponen de telefonía móvil y que el 14,2% proporciona dispositivos portátiles para conectarse a Internet a sus empleados, pero en estos dos casos la causa principal del no uso de estas tecnologías es que se trata de microempresas en donde no pasan de los ocho empleados en el hotel por tanto lo ven como algo innecesario que requiere una importante inversión.

Otro punto a destacar es que ambos encuestados tienen un gran manejo de herramientas TIC como son Internet, el correo electrónico, las redes sociales, las páginas web y los foros. Ambos saben desenvolverse con estas herramientas ya que en la actualidad son elementos importantes para su trabajo puesto que los hoteles necesitan publicitarse mediante importantes medios de comunicación como pueden ser estas herramientas. Pero para ellos una forma fácil de llegar a los clientes es a

través de las OTA (agencias de viajes online) en donde uno y otro están inscritos, dejando de lado los turoperadores clásicos como son las agencias de viaje.

Por último cabe destacar el tema referente al e-learning. Ambos hoteles realizan una formación presencial por lo que no utilizan ningún método e-learning para sus empresas. Mientras que el primer hotel encuestado sí que conoce lo que es e incluso ha utilizado alguna vez un método de este tipo, el segundo hotel encuestado no sabe ni lo que es ni para qué sirve. Por lo tanto a la vista queda que el e-learning aún no se ha implantado totalmente en las empresas ni en la sociedad.

Las recomendaciones a estos dos hoteles son las siguientes:

En cuanto al uso de las TIC considero que los hoteles tienen una gran predisposición al uso de estas tecnologías. Son equipos y herramientas que les facilitan el trabajo y la organización del mismo y ambos usan la mayoría de los instrumentos útiles para su negocio. En cambio, no veo un gran uso de los softwares por parte de estos hoteles, particularmente del segundo hotel. Es un grave error puesto que estos softwares son una herramienta muy útil para llevar la gestión del hotel y toda la información relacionada con los clientes y el alojamiento. También opino que para la época en la que vivimos anunciarse a través de las redes sociales supone una gran ventaja frente a los competidores, ya que las redes sociales son un medio de comunicación importante para la sociedad y puede ser un gran medio publicitario y además es gratuito.

Por otro lado considero importante implementar sistemas de formación e-learning para los empleados así como empezar a gestionar el conocimiento de los trabajadores. A pesar de los pocos empleados con los que cuentan estos dos hoteles, introducir las TIC para una adecuada gestión del conocimiento e introducir sistemas e-learning en su modelo de aprendizaje les aportaría ventajas competitivas. Además, estos sistemas de aprendizaje pueden llegar a ser muy útiles y ventajosos para la empresa. Supone un ahorro de costes por su realización online y de tiempo, ya que se puede realizar en cualquier lugar. Las empresas deberían fomentar estos cursos online así como los proveedores de los cursos a las empresas. Una formación presencial unida a una formación e-learning sería algo muy positivo para el negocio y para la formación del empleado y sus objetivos.

Por tanto, estos dos hoteles se deberían plantear la posibilidad de ofrecer una formación a través de plataformas e-learning y de introducir software para la gestión



del hotel, además de darle un mayor uso a las redes sociales. Aunque se trate de microempresas tanto la formación como la buena gestión, así como una notable publicidad, son aspectos importantes que pueden ayudar en el avance y en la mejora del negocio.

## 4. Análisis DAFO

Para poder conocer la verdadera situación en la que se encuentran en este caso las dos microempresas hoteleras encuestadas en cuanto a las TIC y a la gestión del conocimiento se refiere, es necesario realizar un análisis DAFO. Para ello se desarrolla un análisis externo con las oportunidades y las amenazas que pueden tener los negocios y un análisis interno, con las debilidades y las fortalezas del las dos empresas.

En primer lugar están las **debilidades** que pueden tener las dos empresas. Éstas definen los puntos en los cuales el negocio muestra una situación desfavorable con respecto al resto de la competencia. Las principales debilidades de los dos hoteles son las siguientes:

- Falta de formación y capacitación en TIC y sobre todo en la gestión de los procesos de negocio
- Escasa inversión en software
- Desaprovechar los beneficios de las redes sociales
- Falta de formación e-learning
- Falta de gestión del conocimiento

Las **amenazas** describen situaciones causadas por el entorno que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Las amenazas más importantes son:

- Posición de dominio de las OTA
- Guerra de precios por causa de las OTA
- Precios más bajos por parte de los competidores
- Medios de publicidad más llamativos
- Boca a boca
- Conocimiento de los competidores

- La evolución tecnológica puede dejar obsoletas las herramientas TIC utilizadas

Las **fortalezas** son los puntos fuertes de la organización que hacen que se distingan de la competencia, es decir, los recursos y las capacidades que desarrollan de una forma positiva. Entre las fortalezas destacan las siguientes:

- Gran tenencia de equipación TIC
- Buen manejo de herramientas TIC en general
- Comercialización a través de la página web
- Atención personalizada
- Publicidad mediante varios medios

Y por último las **oportunidades** son aquellos puntos que pueden resultar positivos y favorables para la empresa, es decir, aquellos factores que permiten obtener ventajas competitivas. Las principales oportunidades son:

- Formación en marketing de buscadores web
- Cursos e-learning para la formación de los empleados
- Mayor inversión en TIC y en software concretamente
- Publicitarse a través de las redes sociales
- Mejorar la comunicación con el cliente a través del uso de Internet
- Gestionar de una forma adecuada el conocimiento de los empleados

A continuación en la figura 13 se muestra el análisis DAFO desarrollado

**Figura 13. Análisis DAFO de los hoteles encuestados**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de formación y capacitación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa inversión en software</li> </ul> </li> <li>- Desaprovechar los Bº de las redes sociales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de formación e-learning</li> <li>- Falta de gestión del conocimiento</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posición de dominio de las OTA</li> <li>- Guerra de precios a causa de las OTA</li> <li>- Precios más bajos por parte de la competencia                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de publicidad más llamativos                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boca a boca</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Conocimiento de los competidores</li> <li>- Obsolescencia de las TIC utilizadas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran tenencia de equipación TIC</li> <li>- Buen manejo de las TIC en general</li> <li>- Comercialización a través de la página web                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada</li> </ul> </li> <li>- Publicidad mediante varios medios</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en marketing de buscadores web                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos e-learning para los empleados</li> </ul> </li> <li>- Mayor inversión en TIC y en software</li> <li>- Publicitarse a través de las redes sociales</li> <li>- Mejorar la comunicación con el cliente a través de Internet</li> <li>- Gestionar de una manera adecuada el conocimiento</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

# Conclusiones

La nueva sociedad que estamos viviendo lleva a una mayor competencia entre las empresas y por ese motivo éstas necesitan innovar constantemente para no estancarse. Como explica este trabajo el conocimiento es un factor clave para que las organizaciones se diferencien de las demás. Saber gestionar el conocimiento es hoy en día un agente importante con el que deben contar las empresas si quieren crecer y sobrevivir en el cambiante mercado. Gestionar de una manera eficiente el conocimiento permite obtener ventajas competitivas llevando a la empresa a unos mejores resultados y a cumplir sus objetivos de una manera más rápida y eficaz.

Sin duda uno de los factores que ha impulsado el conocimiento y su gestión ha sido el desarrollo de las TIC. Éstas han evolucionado a lo largo de los años adaptándose a las necesidades de las organizaciones y de los individuos. La informática y la comunicación se han unido para crear herramientas útiles para la vida personal y profesional.

El objetivo de este trabajo es analizar la implicación que tienen las TIC en la gestión del conocimiento. Así, se ha procedido a analizar los temas clave para el desarrollo del mismo como son las TIC, la gestión del conocimiento y el e-learning, todos ellos factores importantes en el ámbito empresarial y que están ligados entre sí.

Por un lado, para llevar una eficiente gestión del conocimiento son necesarias herramientas TIC que llevan a la creación y a la transmisión del conocimiento así como de su almacenamiento, para poder utilizarlo y ponerlo en práctica en el futuro y tantas veces como se quiera. La gestión del conocimiento y las TIC están estrechamente unidos, donde no sólo estas tecnologías favorecen la gestión del mismo sino que también contribuyen a disminuir los efectos de las barreras que tiene la implantación de procesos de gestión del conocimiento, comentadas anteriormente en el trabajo. Por otro lado los sistemas e-learning son desarrollados a través de este tipo de tecnologías y son sistemas de aprendizaje que contribuyen a mejorar el

conocimiento de los empleados y por tanto ayudan a mejorar la gestión del mismo y los resultados de la organización.

El fin del trabajo es analizar cómo las empresas recurren a estas tecnologías de la información y comunicación para mejorar su gestión del conocimiento dentro de la organización. Me he centrado en el sector hotelero, entrevistando a dos hoteles de la zona de A Coruña para examinar el grado de implantación de las TIC que hay en el sector haciendo una comparativa con el Informe Pyme 2012.

Después de analizar las encuestas y compararlas con el Informe Pyme he llegado a la conclusión de que el sector hotelero tiene una gran implantación de herramientas TIC. Ambos hoteles tienen ordenadores y disponen de Internet haciendo un gran uso del mismo en sus horas de trabajo. También, ambos tienen conocimientos amplios del uso de páginas web, correo electrónico o redes sociales y cuentan con página web propia para realizar sus ofertas y recibir demanda. Al ser microempresas no disponen de telefonía móvil ni de dispositivos móviles porque lo ven como algo innecesario dado a su reducido tamaño. Por otro lado sólo uno de los dos hoteles cuenta con algún software de gestión. Este punto es destacable porque para llevar a cabo una eficiente gestión del conocimiento y de la organización en sí es aconsejable usar las herramientas TIC más útiles para facilitar el trabajo.

Una cuestión importante es que ambos hoteles están inscritos en agencias de viajes online (OTA). En los últimos años estas agencias han cobrado una gran importancia en el sector ya que se ofrecen como medios para ofertar los servicios de hoteles a través de sus páginas web donde el cliente puede comparar precios, servicios u opiniones. El problema de estas agencias es que provocan una guerra de precios entre ellas mismas, reduciéndolo y por tanto perjudicando a las empresas hoteleras.

Otro punto a señalar es el uso de las redes sociales. Aunque los dos hoteles cuentan con ellas no hacen uso de las mismas. A mi parecer, esto se debe a que los empresarios no saben valorar los numerosos beneficios que le pueden ofrecer las redes sociales a sus compañías. Éstas pueden servir como un medio de publicidad gratuito donde cada organización puede dar a conocer las ofertas con las que cuenta el hotel o los servicios que ofrece. A veces resulta más eficaz un medio que pueda ver mucha gente que una página web propia que no conozca nadie.

En cuanto al tema del e-learning éste sigue siendo un gran desconocido para muchos empresarios. Las encuestas lo demuestran, ya que el Hotel Nido no conoce

este término ni sabe para qué sirve. Pocos saben los beneficios que aporta el e-learning a un proceso de gestión del conocimiento.

Como aportación final, decir que las Tecnologías de la Información y Comunicación son útiles para nuestro día a día tanto a nivel personal como profesional y que estas están en constante evolución, puesto que cada año que pasa unas se van quedando obsoletas mientras que otras se modernizan. El sector hotelero necesita estar renovándose en cuanto a las TIC se refiere para adaptarse a las necesidades del mercado y también de los clientes. Es preciso contar con herramientas útiles para llevar a cabo una eficiente estrategia de gestión del conocimiento y ser reacio a implantar nuevas TIC en el negocio.

# Bibliografía

Arceo, G. (2009) *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: Un estudio en las Pyme del sector agroalimentario de Cataluña*. (Tesis doctoral en Administración y Dirección de Empresas). Universidad Politécnica de Cataluña. Cataluña.

FUNDETEC y ONTSI, (2012). Análisis sectorial de implantación de las TIC en la PYME española, Informe PYME 2012.

Martínez Caro, E. y Gallego Rodríguez, A. (2007) *La creación y distribución del conocimiento a través del e-learning: ¿qué factores determinan el éxito?* Trabajo presentado en el XX Congreso Anual de AEDEM, Palma de Mallorca. Recuperado de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/980/1/cdc.pdf>

García-Canal, E., Rialp-Criado, A. y Rialp-Criado, J. (2007) Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización. *Revista ICE* (838).

Lloria, M.B. (2003) *Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas*. (Tesis doctoral en Dirección de Empresas) Recuperado de [http://personales.upv.es/rmengod/itio/pdf/tesis\\_b.pdf](http://personales.upv.es/rmengod/itio/pdf/tesis_b.pdf)



Martínez Caro, E. (2009). La gestión del conocimiento a través del e-Learning. Un enfoque basado en escenarios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (13), 29 - 44.

Morales, E. M. (2010). *Gestión del conocimiento en sistemas E-learning, basados en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos*. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*. New-York-Oxford: Oxford University Press

Palacios, D. y Garrigós, F. (2006) Propuesta de una escala de medida de la gestión del conocimiento en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 207-224.

Pérez, D. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible capital*, 15 (3), 31-59.

Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Universidad de Valladolid, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial

Rosenberg, M.J. (2002). *La revolución del e-learning*. En E-learning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital. (pp.19-43) Colombia: McGrawHill Interamericana.

Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del conocimiento. El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. A Coruña: Editorial Netbiblo

Suárez, R.C. (2007) *Tecnologías de la Información y Comunicación. Introducción a los sistemas de información y de telecomunicación*. Vigo, Editorial Ideaspropias.

Sáez Vacas, F., García, O., Palao, j. y Rojo, P. (2001) *Capítulo 14. Capital humano y gestión del conocimiento II, e-learning y modelos sociotécnicos*. Recuperado de [http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/14%20-Capital%20humano%20\\_y%20II\\_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/14%20-Capital%20humano%20_y%20II_.pdf)

## Anexo 1: Encuesta al Hotel Moon Coruña

Empresa: Hotel Moon Coruña

Dirección: C/ Ramón y Cajal nº47

Nombre del encuestado: Víctor Louzao Tallón

Cargo: Director

1. Número de empleados:

- Microempresa (de 1 a 9)
- Pequeña (de 10 a 49)
- Mediana (de 50 a 199)
- Grande (más de 200 empleados)

2. Sector al que pertenece:

- Hotel
- Agencia de viaje
- Camping
- Casa rural
- Otro

3. ¿Sabe lo que son las TIC (tecnologías de la información y comunicación)?

- Sí
- No

4. ¿Cree que las TIC son importantes para el desarrollo de su actividad laboral?

- Sí
- No

5. ¿Cree que las TIC son importantes para el sector en el que está?

- Sí
- No

6. ¿Tienen ordenadores?

- Sí
- No

7. ¿Disponen de telefonía móvil?

- Sí  
 No

8. ¿Tienen conexión a Internet?

- Sí  
 No

9. ¿Qué conexión a Internet utilizan?

- Banda ancha  
 ADSL  
 Móvil 3G  
 Módem 3G  
 Redes de cable o fibra óptica  
 Otros

10. ¿Quién puede utilizar Internet?

- Todo el personal y los clientes  
 Sólo los directivos  
 Personal de administración y demás  
 Sólo clientes  
 Nadie

11. ¿Utiliza Internet habitualmente en su puesto de trabajo?

- Nunca  
 A veces  
 A diario

12. ¿Cuáles son los motivos que le llevan a utilizar Internet en la empresa?

- Buscar información  
 Como medio de comunicación  
 Obtener servicios bancarios y financieros  
 Servicios de postventa y preventa  
 Formación y aprendizaje  
 Observar el comportamiento del mercado  
 Otros (indicar cuál): .....

13. Marque cuál o cuáles son los obstáculos que le limitan o impiden al uso de conexión móvil a Internet, si es su caso.
- Innecesario
  - Problemas de conectividad
  - Elevado coste
  - Seguridad
  - Problemas técnicos
  - Otros
14. ¿Utilizan Internet como medio para darse a conocer?
- Sí
  - No
15. ¿Utilizan cualquier otra tecnología como GPS, TPV...?
- Sí
  - No
16. ¿Tienen correo electrónico? Si es así indique cual.
- Sí
  - No
- [info@mooncoruna.com](mailto:info@mooncoruna.com)      [direccion@mooncoruna.com](mailto:direccion@mooncoruna.com)  
[reservas@mooncoruna.com](mailto:reservas@mooncoruna.com)
17. ¿Disponen de una página web corporativa? Si es así indique cual.
- Sí
  - No
- [www.mooncoruna.com](http://www.mooncoruna.com)
18. ¿Su empresa está anunciada en alguna página web, buscador de hoteles o publicidad mediante Internet?
- Sí
  - No
19. ¿Cuáles son los servicios disponibles de su página web? Puede marcar varios.
- Presentación de la empresa
  - Acceso a catálogos y lista de precios

- Reservas online
- Pagos online
- Opinión de los clientes
- Recepción de solicitudes de trabajo
- Otros (indique cual): .....

20. ¿Utilizan redes sociales en la empresa?

- Sí
- No

21. Marque cuales son los motivos que les llevan a utilizar las redes sociales.

- Como canal para informar al usuario
- Como medio de marketing y publicidad
- Como medio de comunicación entre empleados
- Como medio de búsqueda o selección de personal

22. ¿Realiza trámites con la Administración Pública a través de Internet?

- Sí
- No

23. ¿Cuáles son los principales motivos por los que interactúa con la Administración Pública?

- Obtener información
- Conseguir impresos o formularios
- Declaración de impuestos
- Gestión electrónica
- Devolver impresos cumplimentados
- Otros
- No interactúa con la Administración Publica

24. ¿Disponen de algún software particular?

- Sí
- No

25. Valore con un 1.Nada, 2.Muy poco, 3.Poco, 4.Mucho y 5.Bastante sobre el conocimiento y el manejo que tiene sobre las siguientes TIC

TIC	Nada	Muy Poco	Poco	Mucho	Bastante
Internet					★
Correo electrónico					★
Redes Sociales			★		
Páginas web					★
Foros			★		

26. ¿Conoce usted el término e-learning?

- Sí  
 No

27. ¿Sabe para que se utiliza el e-learning?

- Sí  
 No

28. ¿Ha alguna vez utilizado algún método e-learning?

- Sí  
 No

29. ¿Cree que es ventajoso la utilización del e-learning?

- Sí  
 No

30. ¿Cómo es la formación en su empresa?

- Presencial  
 Semipresencial  
 A distancia  
 Online  
 No formamos al personal

31. Marque los motivos por los que se lleva a cabo la formación en su empresa:

- Obligatorio (obtención de permisos, licencias...)
- Crecer como profesionales (ascender profesionalmente, abarcar nuevos campos...)
- Ventajas fiscales
- Otros

32. ¿Cree que es importante el conocimiento que tienen los empleados?

- Sí
- No

33. ¿Considera que tiene importancia saber gestionar el conocimiento?

- Sí
- No

34. ¿Cree que gestionar de una manera adecuada el conocimiento que tienen los trabajadores les llevará a unos mayores resultados que sus competidores?

- Sí
- No

35. Valore según el grado de importancia (Nada; Muy poco; Poco; Mucho; Bastante) que cree que influye gestionar de una forma adecuada el conocimiento en la empresa en los siguientes casos.

CASOS	Nada	Muy Poco	Poco	Mucho	Bastante
Mejorar el aprendizaje					★
Aumentar la competitividad					★
Mejorar los productos y necesidades de clientes					★
Incrementar las oportunidades de negocio					★
Innovación					★
Reducir costes			★		



## Anexo 2: Encuesta al Hotel Nido

Empresa: Hotel Nido

Dirección: C/ San Andrés nº146

Nombre del encuestado: Marcos Formoso Álvarez

Cargo: Director

1. Número de empleados:

- Microempresa (de 1 a 9)
- Pequeña (de 10 a 49)
- Mediana (de 50 a 199)
- Grande (más de 200 empleados)

2. Sector al que pertenece:

- Hotel
- Agencia de viaje
- Camping
- Casa rural
- Otro

3. ¿Sabe lo que son las TIC (tecnologías de la información y comunicación)?

- Sí
- No

4. ¿Cree que las TIC son importantes para el desarrollo de su actividad laboral?

- Sí
- No

5. ¿Cree que las TIC son importantes para el sector en el que está?

- Sí
- No

6. ¿Tienen ordenadores?

- Sí
- No

7. ¿Disponen de telefonía móvil?

- Sí
- No

8. ¿Tienen conexión a Internet?

- Sí
- No

9. ¿Qué conexión a Internet utilizan?

- Banda ancha
- ADSL
- Móvil 3G
- Módem 3G
- Redes de cable o fibra óptica
- Otros

10. ¿Quién puede utilizar Internet?

- Todo el personal y los clientes
- Sólo los directivos
- Personal de administración y demás
- Sólo clientes
- Nadie

11. ¿Utiliza Internet habitualmente en su puesto de trabajo?

- Nunca
- A veces
- A diario

12. ¿Cuáles son los motivos que le llevan a utilizar Internet en la empresa?

- Buscar información
- Como medio de comunicación
- Obtener servicios bancarios y financieros
- Servicios de postventa y preventa
- Formación y aprendizaje
- Observar el comportamiento del mercado
- Otros (indicar cuál): .....

13. Marque cuál o cuáles son los obstáculos que le limitan o impiden al uso de conexión móvil a Internet, si es su caso.
- Innecesario
  - Problemas de conectividad
  - Elevado coste
  - Seguridad
  - Problemas técnicos
  - Otros
14. ¿Utilizan Internet como medio para darse a conocer?
- Sí
  - No
15. ¿Utilizan cualquier otra tecnología como GPS, TPV...?
- Sí
  - No
16. ¿Tienen correo electrónico? Si es así indique cual.
- Sí
  - No
- [hotelnido@yahoo.es](mailto:hotelnido@yahoo.es)
17. ¿Disponen de una página web corporativa? Si es así indique cual.
- Sí
  - No
- [www.hotel-nido-coruna.com](http://www.hotel-nido-coruna.com)
18. ¿Su empresa está anunciada en alguna página web, buscador de hoteles o publicidad mediante Internet?
- Sí
  - No
19. ¿Cuáles son los servicios disponibles de su página web? Puede marcar varios.
- Presentación de la empresa
  - Acceso a catálogos y lista de precios
  - Reservas online

- Pagos online
- Opinión de los clientes
- Recepción de solicitudes de trabajo
- Otros (indique cual): .....

20. ¿Utilizan redes sociales en la empresa?

- Sí
- No

21. Marque cuales son los motivos que les llevan a utilizar las redes sociales.

- Como canal para informar al usuario
- Como medio de marketing y publicidad
- Como medio de comunicación entre empleados
- Como medio de búsqueda o selección de personal

22. ¿Realiza trámites con la Administración Pública a través de Internet?

- Sí
- No

23. ¿Cuáles son los principales motivos por los que interactúa con la Administración Pública?

- Obtener información
- Conseguir impresos o formularios
- Declaración de impuestos
- Gestión electrónica
- Devolver impresos cumplimentados
- Otros
- No interactúa con la Administración Pública

24. ¿Disponen de algún software particular?

- Sí
- No

25. Valore con un 1.Nada, 2.Muy poco, 3.Poco, 4.Mucho y 5.Bastante sobre el conocimiento y el manejo que tiene sobre las siguientes TIC

TIC	Nada	Muy Poco	Poco	Mucho	Bastante
Internet				☆	
Correo electrónico				☆	
Redes Sociales			☆		
Páginas web				☆	
Foros			☆		

26. ¿Conoce usted el término e-learning?

- Sí  
 No

27. ¿Sabe para que se utiliza el e-learning?

- Sí  
 No

28. ¿Ha alguna vez utilizado algún método e-learning?

- Sí  
 No

29. ¿Cree que es ventajoso la utilización del e-learning?

- Sí  
 No

30. ¿Cómo es la formación en su empresa?

- Presencial  
 Semipresencial  
 A distancia  
 Online  
 No formamos al personal

31. Marque los motivos por los que se lleva a cabo la formación en su empresa:

- Obligatorio (obtención de permisos, licencias...)
- Crecer como profesionales (ascender profesionalmente, abarcar nuevos campos...)
- Ventajas fiscales
- Otros

32. ¿Cree que es importante el conocimiento que tienen los empleados?

- Sí
- No

33. ¿Considera que tiene importancia saber gestionar el conocimiento?

- Sí
- No

34. ¿Cree que gestionar de una manera adecuada el conocimiento que tienen los trabajadores les llevará a unos mayores resultados que sus competidores?

- Sí
- No

35. Valore según el grado de importancia (Nada; Muy poco; Poco; Mucho; Bastante) que cree que influye gestionar de una forma adecuada el conocimiento en la empresa en los siguientes casos.

CASOS	Nada	Muy Poco	Poco	Mucho	Bastante
Mejorar el aprendizaje				★	
Aumentar la competitividad				★	
Mejorar los productos y necesidades de clientes			★		
Incrementar las oportunidades de negocio				★	
Innovación			★		
Reducir costes				★	