

## **Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento: Caso de una empresa del sector restauranero del noroeste de México.**

### **A diagnostic of knowledge management processes: A case of a company in the restaurant industry at northwest Mexico.**

Alonso Perez-Soltero ([aperez@industrial.uson.mx](mailto:aperez@industrial.uson.mx), Universidad de Sonora, México)

Viridiana Leal Soto ([virik\\_15@hotmail.com](mailto:virik_15@hotmail.com), Universidad de Sonora, México)

Mario Barcelo Valenzuela ([mbarcelo@industrial.uson.mx](mailto:mbarcelo@industrial.uson.mx), Universidad de Sonora, México)

Adolfo Alberto Vanti ([avanti@unisinobrasil.br](mailto:avanti@unisinobrasil.br), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil)

Carlos Arturo Torres Gastelú ([ctorres@uv.mx](mailto:ctorres@uv.mx), Universidad Veracruzana, México)

**Resumen:** La gestión del conocimiento (GC) es de gran importancia en las organizaciones de nuestros días. El objetivo de este artículo es mostrar los resultados de un diagnóstico sobre los procesos de la GC de acuerdo a la percepción de la administración y empleados; se detectan los procesos que requieren mayor atención y se plantean propuestas para mejorarlos. Este estudio fue realizado en una empresa del sector restauranero en el noroeste de México. Se aplicó un cuestionario y se realizaron entrevistas para la recolección de la información analizando los procesos de Objetivos del conocimiento, Identificación/localización, Adquisición/aprendizaje, Creación, Disseminación/transferencia, Aplicación/utilización, Almacenamiento/mantenimiento y Medición/valoración del conocimiento. Esta información fue analizada y se encontró que los procesos menos desarrollados fueron el Almacenamiento/mantenimiento y la Medición/valoración del conocimiento. Finalmente, se propusieron mejoras a estos procesos dentro de la empresa, entre las principales se encuentran la sensibilización y el compromiso en el área de la administración, capacitación sobre el tema de la gestión del conocimiento, realizar una auditoría del conocimiento, crear una memoria organizacional y desarrollar estrategias para evaluar los avances en la gestión del conocimiento dentro de la organización.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; Pequeña y mediana empresa; Sector restauranero; Diagnóstico; Cultura organizacional.

**Abstract:** Knowledge management (KM) is of great importance in organizations today. Before proposing initiatives to properly manage knowledge, it is important to make an initial study. The aim of this paper is to show the results of a survey of the KM processes according to the perception of management and employees; processes that require more attention are identified and proposals for improvement are presented. This study was conducted at a company of the restaurant industry in northwestern Mexico. A questionnaire was administered and interviews were conducted for the collection of information to analyze the processes of knowledge objectives, identification / location, acquisition / learning, creation, dissemination / transfer application / use, storage / maintenance and measurement / assessment of knowledge. This information was analyzed and found to be less developed processes were the storage / maintenance and measurement / assessment of knowledge. Finally, improvements to these processes within the company were proposed. The main ones

include commitment at management, training about knowledge management topic, conduct a knowledge audit, build an organizational memory and develop strategies to assess progress in knowledge management within the organization.

Key-words: Knowledge Management; Small and medium enterprise; Restaurant industry; Diagnosis; Organizational Culture.

## 1. Introducción

El conocimiento se ha convertido en el eje central de las organizaciones; organizaciones que no sólo quieren seguir existiendo en el mercado; si no lograr trascender mas allá de la actual economía global. Es indudable que ha cambiado el entorno donde se encuentran las empresas, ahora el desarrollo del potencial humano (conocimiento, capacidad, aptitudes, habilidades, potencial de desarrollo y de aprendizaje) es fundamental para hacer que los activos intangibles sean realmente productivos y mantengan una curva de crecimiento sostenible. Centros de investigaciones, universidades, empresas privadas, empresas gubernamentales y consultorías han descubierto cómo encontrar, mantener y crear lo que un día fue la caja negra de las organizaciones lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento (GC). Se han desarrollado modelos, técnicas y herramientas tecnológicas que han apoyado al estudio y aplicación de la GC dentro de las organizaciones.

La GC en la pequeña y mediana empresa se ha visto como una gran oportunidad para aprovechar y formalizar la experiencia del personal que labora en ellas, y que con la implementación de diversas técnicas y herramientas organizacionales y tecnológicas, pueden apoyarlas a incrementar su productividad y competitividad. Las verdaderas ventajas competitivas se encuentran con mayor frecuencia en los intangibles con los cuales se pueden mejorar el servicio a los clientes, facilitar las relaciones con los proveedores, mejorar los procesos internos; la innovación permanente permite que una pequeña y mediana empresa permanezca en el mercado. La GC en este tipo de empresas y la capacidad que tienen para aprender más rápido que sus rivales y optimizar ese conocimiento, se ha convertido en un recurso estratégico y diferencial que, mediante una gestión más eficaz y eficiente, le aporta una indudable ventaja competitiva.

Es fundamental que una organización analice qué actividades se llevan a cabo en relación a los procesos de la GC, ya que se pueden proponer e implementar cambios que

lleven a mejorar los procesos de trabajo, optimizar la producción e incrementar la calidad en el producto y/o servicio; el intercambio de conocimiento entre los miembros de la organización es primordial para lograrlo.

El objetivo del presente trabajo es mostrar los resultados de un diagnóstico sobre los procesos de la GC de acuerdo a la percepción de la administración y empleados en una pequeña empresa del sector restaurantero; se detectan los procesos que requieren mayor atención y se plantean propuestas para mejorarlos.

La importancia de este trabajo radica en que existe un desconocimiento de la situación que guarda el conocimiento existente en este tipo de empresas y si es aprovechado adecuadamente. Además, la justificación para la realización de este estudio a Pymes en el sector restaurantero se debe principalmente a que estas empresas han cobrado gran importancia para el desarrollo económico y productivo en la zona norte del País, especialmente en el estado de Sonora, México.

Este tema de estudio permite observar la relación que existe con diversas áreas de la ingeniería industrial, ya que si se tiene una gestión adecuada del conocimiento, se puede lograr la mejora continua de procesos, optimización de recursos, formación de recursos humanos, calidad en el servicio, entre otras, lo que finalmente lleva a mejorar la productividad y competitividad de una empresa; además, para la gestión del conocimiento se pueden aplicar diversas herramientas de la ingeniería industrial y tecnologías de la información. Es en este sentido, la gestión del conocimiento da mayor relevancia al recurso humano, a la información ligada a las tecnologías de información, al aprendizaje, para llegar a obtener la inteligencia organizacional. A ellos se suman los conceptos de mejora continua, calidad e innovación con el uso de diferentes metodologías de planificación y eficiencia que requieren los procesos organizacionales.

Este documento inicia con el marco teórico donde se explican los conceptos de conocimiento, gestión del conocimiento y los principales procesos de la gestión del conocimiento. Después, se presenta el diagnóstico de dichos procesos en una empresa del sector restaurantero del noroeste de México, se caracteriza a la empresa, se muestran el análisis e interpretación de los datos, se hacen diversas propuestas de mejora y se indican

posibles facilitadores y barreras en algunos de los procesos del GC. Finalmente, se muestran las conclusiones del trabajo.

## 2. Marco teórico

A continuación se describen los principales conceptos relacionados con este trabajo y que son conocimiento, la GC, los procesos de la GC y su valoración.

### 2.1. El conocimiento y la gestión del conocimiento

Según *Davenport & Prusak* (1995, *apud* PEREZ-SOLTERO, 2007:17) el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo se encuentra embebida en los documentos o bases de datos sino también en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas institucionales. *Nonaka & Takeuchi* (1995, *apud* PEREZ-SOLTERO; 2007:17) lo definen como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad.

Por su parte, la GC es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales (PELUFFO *et al.*, 2002:7). Según Thomas *et al.* (2001, *apud* SHANKAR *et al.*, 2003:193), la GC es vista principalmente como un dominio de capturar, organizar y recuperar información, que evoca las nociones de bases de datos, documentos, lenguajes de consulta y minería de datos.

### 2.2. Procesos de la GC

Para entender mejor el concepto de la GC, es importante conocer los procesos que la componen. Existen diversos enfoques para describir estos procesos. Dalkir (2005) hace referencia a varios como los propuestos por Nickols (1999), Wiig (1993), McElroy (1999), Rollet (1993), Bukowitz & Williams (2003) y Zack (1993). Todos estos enfoques tienen similitudes, diferencias y variación en la terminología utilizada.



### **2.2.2. Identificación/localización del conocimiento**

La identificación del conocimiento externo significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (PROBST *et al.*, 2001:30). La GC posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos. Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso (LEON, 2009).

### **2.2.3. Adquisición/aprendizaje del conocimiento**

El conocimiento adquirido no tiene que haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización. Una adquisición del conocimiento debe ser tratada con un cuidado considerable (DAVENPORT & PRUSAK, 2001:62). La adquisición del conocimiento emergente, es espontánea y no planificados puesto que es metódica, sistemática, intencional, es la adquisición de conocimientos estratégicos de gran valor a una empresa (MALHOTRA, 2000, *apud* DALKIR, 2005).

Las empresas importan gran parte del conocimiento de fuentes externas. Las relaciones con clientes, proveedores, competidores y socios en proyectos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento que no se aprovecha al máximo (PROBST *et al.*, 2001).

### **2.2.4. Creación del conocimiento**

La creación del conocimiento siempre comienza por el individuo, la creación de conocimiento se desarrolla continuamente y en todos los niveles de la organización (en muchos casos de manera inesperada, no planeada). La creación del conocimiento no es un proceso secuencial, sino una interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito (DALKIR, 2005).

### **2.2.5. Diseminación/transferencia del conocimiento**

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas (LEON, 2009).

En las organizaciones el conocimiento se transfiere, más allá de que el proceso se gestione o no. Cuando un empleado pregunta a un compañero cómo elaborar un pedido de presupuesto, le está solicitando una transferencia de conocimiento (DAVENPORT & PRUSAK, 2001). La diseminación/transferencia describe cómo el producto se entrega al usuario final (por ejemplo, por fax, documento impreso, correo electrónico) y abarca no sólo el soporte de la entrega, sino también su calendario, la frecuencia, forma, lenguaje, entre otros (PROBST *et al.*, 2001).

### **2.2.6. Aplicación/utilización del conocimiento**

La importancia de la GC es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio (PROBST *et al.*, 2001).

Existen diversos elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en la aplicación del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar la GC. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante. También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará grandes beneficios (LEON, 2009).

### **2.2.7. Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento**

El objetivo principal de la codificación del conocimiento es tener una mejor organización del conocimiento explícito, transferir el conocimiento tácito a explícito y almacenarlo en la memoria corporativa a largo plazo (DALIKIR, 2005). Los depósitos de

conocimiento consisten en tomar el conocimiento plasmado en documentos y colocarlos en un lugar donde se pueda almacenar y recuperar fácilmente (DAVENPORT & PRUSAK 2001:167).

El proceso de almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, es ubicarlos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que estos lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos (PELUFFO, 2002:64).

### **2.2.8. Medición/valoración del conocimiento**

En el contexto específico de la GC, Probst *et al.*, (2001) afirma que "la medición permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas con las prácticas de la GC en relación con su aporte al desarrollo de la organización, al constatar en el terreno los resultados asociados con las variables establecidas en los criterios de desempeño". En esencia, en este proceso prima la valoración de la medida del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y sus resultados (LEON, 2009).

La medición del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. Indejikian (2002, *apud* LEON, *et al.*, 2006) considera que permite seguir el progreso de la puesta en práctica de la estrategia y analizar las diferencias existentes entre los resultados reales y las medidas ideales de rendimiento.

### **2.3. Valoración de los procesos de la GC**

La evaluación involucra la reflexión sobre las medidas reunidas por medio de diversos criterios o indicadores. Requiere puntos de vista que pueden conducir a resultados diferentes. Por esta razón, la selección de múltiples criterios de medición y de diversos puntos de vista críticos permite la comprensión del sistema en su totalidad. Probst *et al.*, (2001) afirma que "La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede

haber aproximación”. Por tanto, en este sentido, los sistemas de medición sólo pueden ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento de este activo (LEON, 2009).

Las organizaciones están introduciendo métodos de medición de los procesos del conocimiento o activos intangibles, ya que no pueden confiar exclusivamente en las medidas financieras. Medir la calidad y la eficiencia de los procesos del conocimiento ha sido una medida adicional de la eficiencia además de las medidas financieras. Los productos del conocimiento son intangibles y por lo cual pueden ser difíciles de cuantificar. Perkmann (2002, *apud* BURNETT *et al.*, 2004) considera, que las medidas cuantitativas pueden ser muy limitadas en la medición de los procesos del conocimiento.

### **3. Diagnóstico de los procesos de la GC. Caso de estudio: Una empresa del sector restaurantero en Bahía de Kino, Sonora, México**

Sonora es uno de los 31 estados que, junto con el Distrito Federal, conforman las 32 entidades federativas de México. Se ubica en la región noroeste del país. Su superficie territorial representa el 9.4 % del total nacional (INEGI, 2001). Las principales actividades económicas en Sonora son la ganadería, minería, pesca y agricultura. Recientemente la industria maquiladora y de producción de alimentos han tenido auge en el estado. Por su parte, Bahía de Kino es una población del estado Sonora, situada en la costa de Mar de Cortés o Golfo de California; forma parte del municipio de Hermosillo (WIKIPEDIA, 2010). El 43.54% de las actividades económicas que se realizan en Bahía de Kino son la pesca, comercio y servicio (ARMENTA y PUEBLA, 2009).

Uno de los principales sectores que distinguen a nivel internacional a México y particularmente al estado de Sonora, es la industria restaurantera. La industria restaurantera a nivel nacional, 1 de cada 10 establecimientos es de preparación de alimentos; este sector tiene más de 345,000 fuentes de trabajo, de los cuales 12,000 son restaurantes con servicio completo; se generan más de 1,325,000 empleos directos (55% son mujeres), y casi 3,500,000 empleos indirectos; 4 de cada 10 empleos del sector turismo son aportados por restaurantes; 7 de cada 100 empleos del sector privado en México son aportados por restaurantes, es el segundo sub-sector económico que más empleo genera en el país. De acuerdo al crecimiento en ingresos y empleos de los últimos 5 años, por cada por ciento de incremento en los

ingresos nominales del sector, se generan 6,400 empleos directos, es decir, con un crecimiento del 5% en los ingresos nominales del sector se generarían 32,000 empleos directos (CANIRAC 2010a).

La industria restaurantera representa el 1.05% del PIB Nacional con un valor estimado de \$190 mil millones de pesos, y cerca del 15% del PIB Turístico. Es el último eslabón en la cadena de insumos, impactando en 63 de las 80 ramas productivas; factor de consolidación de las cadenas de insumos agropecuarios y de otros sectores industriales, comerciales y de servicios, y factor de desarrollo regional, social, económico y turístico (CANIRAC, 2010b). En cuanto al estado de Sonora, se cuenta con un total de 4,560 empresas y crea alrededor de 20,000 empleos en este sector (VALDEZ, 2010).

### 3.1. Descripción de la empresa

La empresa de estudio se seleccionó por antecedentes que uno de los autores tenía en ofrecerles asistencia técnica, consultoría y capacitación. El restaurante en estudio, es una pequeña empresa fundada en 1987. Se encuentra localizado en Bahía de Kino, Sonora. La empresa inició con el concepto de empresa familiar con 7 Personas (3 Meseros y 4 Cocina). Actualmente, el restaurante cuenta con 3 áreas generales: a) *Administración* formada por la gerencia y dirección; b) *Comedor* donde se incluyen meseros, cajas y bar; y c) *Cocina* donde se incluyen cocineras, ensaladas, cocktelería, auxiliar de cocina y jefe de Cocina. Respecto al número de integrantes de la empresa, cuenta con 18 personas organizadas de la siguiente manera: *Administración* (1 Director general, 1 Gerente). *Empleados* (4 Meseros, 2 Cajeras, 1 Responsable del bar, 1 Jefe de Cocina, 3 Cocineros, 3 Auxiliares de cocina y 2 Cockteleros). En promedio su personal tiene 12 años de antigüedad en el restaurante.

### 3.2. Recolección de datos y entrevistas

Para la recolección de datos, se diseñó un instrumento que tiene como objetivo conocer de qué manera los individuos de la organización llevan a cabo una serie de actividades de conocimiento de manera individual y cómo consideran que se llevan a cabo a nivel organizacional, es decir, contemplaba analizar los principales procesos de la GC descritos en la figura 1. El cuestionario estaba compuesto por un total de 21 reactivos (ver

anexo 1). Cada reactivo preguntaba si dentro de su trabajo llevaban a cabo actividades relacionadas con los procesos de la GC. Para cada uno de ellos, se solicitó que se respondiera desde dos percepciones: *Percepción individual (INDIV)*, si de manera individual la persona lleva a cabo dicha actividad en su trabajo y la *Percepción organizacional (ADO)* si la persona considera que dicha actividad se lleva a cabo dentro de la empresa. Por ejemplo, en el proceso de Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento uno de los reactivos pregunta: “¿se documenta el conocimiento de manera electrónica?”; se desea que la persona responda desde los dos puntos de vista de cómo se lleva a cabo dicha actividad, es decir, si él de manera individual documenta el conocimiento de manera electrónica y si él considera que la empresa también lo hace de esa manera. Los valores utilizados para valorar cada reactivo fue de 1 al 4; donde el número 1 representaba que la actividad nunca se hacía, el 2 que la actividad se realizaba pocas veces, el 3 que la actividad se llevaba a cabo frecuentemente y el 4 que la actividad se realizaba siempre.

Los datos recolectados de cada uno de los individuos fueron promediados para cada uno de los procesos de la GC. De lo anterior se obtienen dos promedios, promINDIV que representa un promedio de lo que las personas consideran que ellos realizan dicha actividad para cada proceso de la GC, mientras que PromADO representa un promedio de lo que las personas consideran que la organización (el resto de las personas) llevan a cabo dicha actividad en el proceso de la GC.

Por otro lado, para saber si en la empresa contemplaban en sus objetivos organizacionales al conocimiento como elemento importante (objetivos del conocimiento) se les hizo una pregunta adicional a la administración durante la aplicación del cuestionario. Por ser este proceso exclusivo de la administración, no se contempla en la interpretación y análisis comparativo (administración y empleados) que se muestran en este estudio.

Es importante recalcar que este instrumento permite hacer un diagnóstico preliminar, no es a profundidad; ya que se contempla como una de las actividades a realizar dentro de una auditoría del conocimiento organizacional, que implica el análisis más detallado del conocimiento existente, características del mismo y la forma como éste fluye dentro de las organizaciones.

Se realizó una visita inicial con el Director de la empresa y se acuerda hacer un diagnóstico inicial a su restaurante, además de solicitarle el permiso para aplicar el cuestionario al resto del personal. Se definieron días y horarios para aplicarlo cuando hubiera menos afluencia de clientes. El entrevistador contaba con capacitación previa sobre el tema y cómo aplicar el cuestionario durante la entrevista. Al inicio de la entrevista se realizó una breve explicación de algunos conceptos sobre la GC, el objetivo de la encuesta y se explicó la forma de responder a las preguntas (es decir, el entrevistador realiza la pregunta y el entrevistado las responde de manera verbal) y las posibles valoraciones de las respuestas.

La encuesta fue aplicada a las 18 personas de la empresa. El levantamiento de datos se hizo de la siguiente manera: 10 Encuestas fueron grabadas en audio (con previa autorización), 4 encuestas fueron realizadas telefónicamente y 4 de manera presencial.

### **3.3. Análisis e interpretación de los datos y entrevistas**

En relación a los objetivos del conocimiento, los administradores mencionaron que no estaban contemplados dentro de sus objetivos organizacionales. En la figura 2 se muestran los resultados del resto de los procesos de la GC de acuerdo a la percepción general de los miembros de la organización, es decir, de la administración y los empleados.

Los valores representados en PromINVID son el promedio que los miembros dan a la *percepción individual* y los valores representados por PromADO, son el promedio que los miembros dan a la *percepción organizacional*.

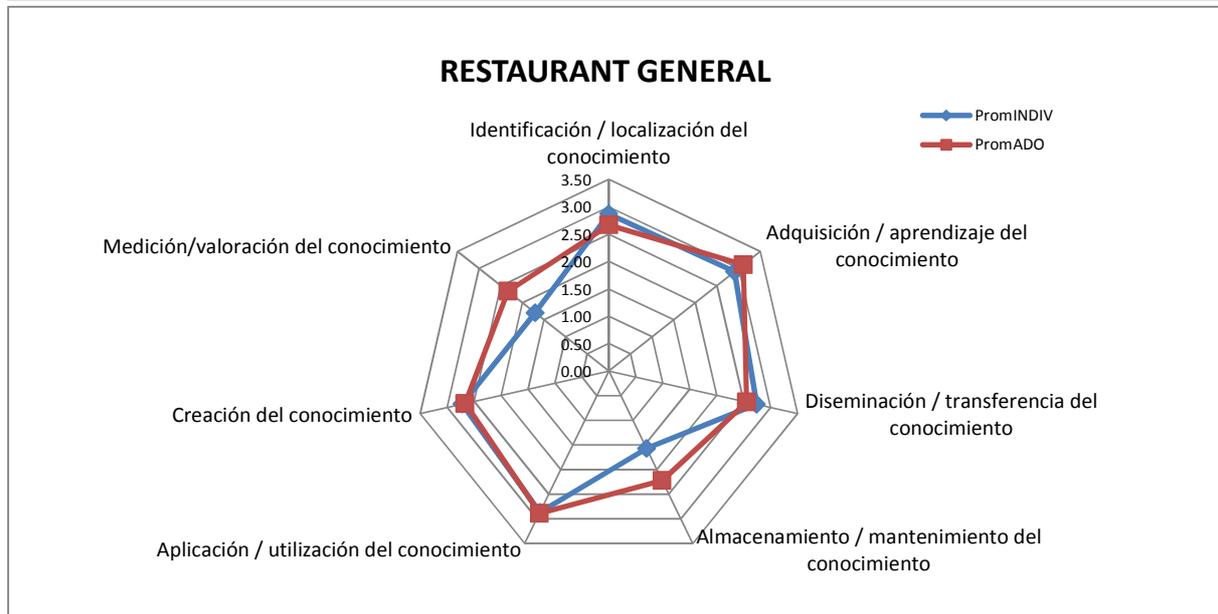


Figura.2. Promedio general de los procesos de la GC en el restaurante

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se puede observar que la percepción general de los integrantes de la empresa es que las actividades relacionadas con los procesos de Identificación/localización, Adquisición/aprendizaje, Diseminación/transferencia, Aplicación/utilización y Creación del conocimiento se llevan a cabo con frecuencia. Por otro lado, las actividades relacionadas con los procesos de Almacenamiento/mantenimiento y Medición/valoración del conocimiento no se llevan a cabo o se llevan a cabo pocas veces.

Ahora, si se hace una separación de la percepción de la administración y los empleados, se observan aspectos interesantes. La figura 3 muestra los resultados de cada una de los procesos de la GC desde el punto de vista de la administración del restaurante, es decir, de cómo lo perciben las personas de gerencia y dirección.

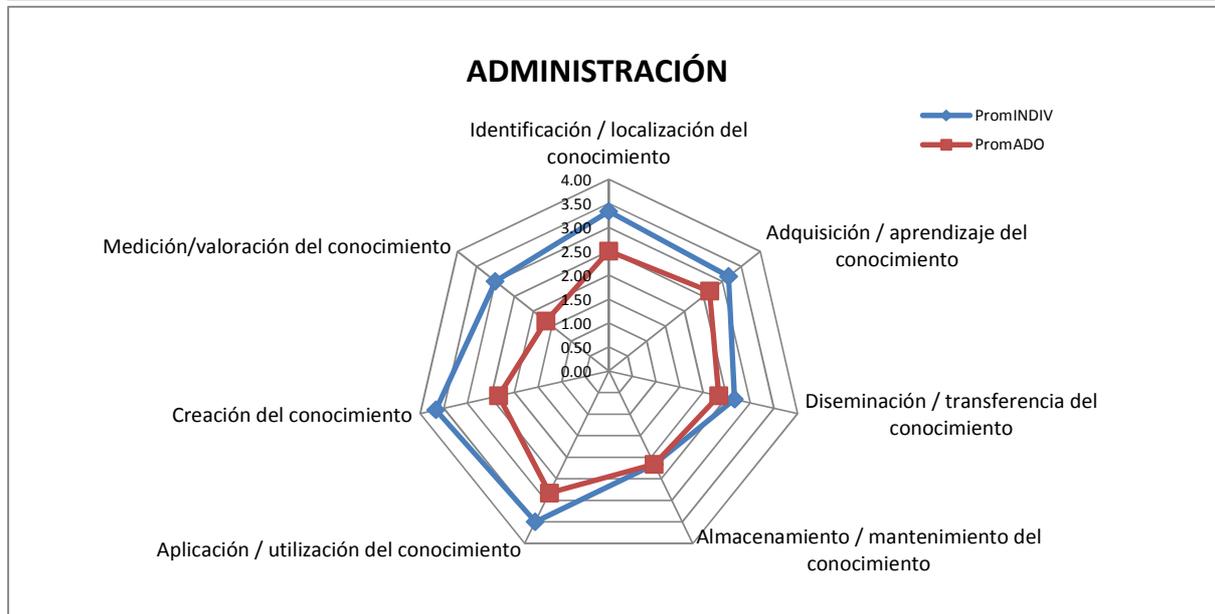


Figura 3. Promedio general de los procesos de la GC de Administración

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se observan dos grandes aspectos de la visión que tiene la administración sobre las actividades que favorecen los procesos de la GC. 1) *Que de manera individual, ellos sí llevan a cabo actividades que favorecen la GC.* En promedio (PromINDIV), la administración considera que ellos, a nivel individual, realizan siempre: Aplicación/utilización del conocimiento y Creación del conocimiento, y con frecuencia las actividades de los procesos Identificación/localización, Adquisición/aprendizaje, Diseminación/transferencia y Medición/valoración del conocimiento, y las actividades que realizan pocas veces son del proceso: Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento 2) *Que dentro de la empresa, pocas veces se llevan a cabo actividades que favorecen la GC.* En promedio (PromADO), la administración considera que en la empresa pocas veces llevan a cabo: Identificación/localización, Diseminación/transferencia, Almacenamiento/mantenimiento, Creación y Medición/valoración del conocimiento y aquellas actividades que se llevan a cabo con frecuencia que favorecen la GC dentro de la empresa son: Adquisición/aprendizaje y Aplicación/utilización del conocimiento.

Parte de la explicación de esto y que se obtuvo con información recabada de las entrevistas con la administración, provienen de comentarios como: “Estoy bien o estoy mal no

lo sé; no lo mido”. Hay intención de medir y valorar el conocimiento, pero no tienen una herramienta para evaluar. Por otro lado se observó que la administración expresa un interés e intención de mejorar; están conscientes que entre los empleados no se promueve el compartir el conocimiento y la experiencia que poseen, reconocen que ellos y los empleados están involucrados, pero hace falta trabajar más al respecto.

Se observó también que el área de administración está consciente de la situación dentro de la organización; demuestran el interés de fomentar prácticas de mejoras especialmente de esta naturaleza, están dispuestos a invertir y dedicarle el tiempo necesario. Especialmente el tomador de decisión hace hincapié en “renovar o morir”, pues él comenta que “la productividad, especialmente en la pequeñas y medianas empresas debe de aumentar conforme pasa el tiempo para lograr mantenerse y sobrevivir en estos nuevos mercados”.

En la gráfica de la figura 4 se muestran los resultados de cada una de los procesos de la GC de acuerdo a la percepción de los empleados del restaurante (áreas comedor y cocina).

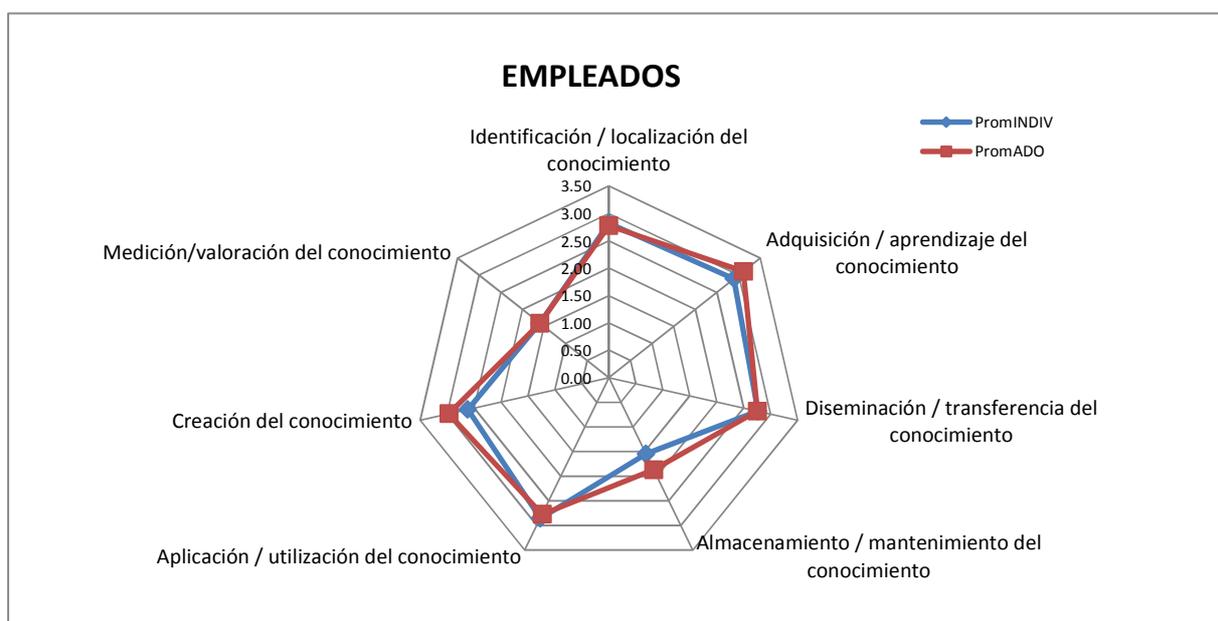


Figura 4. Promedio general de los procesos de la GC de los empleados

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se observa que la visión que tienen los empleados según su *percepción individual* y su *percepción organizacional* ocurre de manera muy similar. En promedio, los

empleados consideran que ellos, a nivel individual (PromINDIV) y como lo perciben a nivel organizacional (PromADO), llevan a cabo con frecuencia: Identificación/localización del conocimiento, Adquisición/aprendizaje, Diseminación/transferencia, Aplicación/utilización, y Creación del conocimiento y que las actividades que realizan pocas veces tanto a nivel individual y organizacional son de los procesos de Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento y Medición/valoración del conocimiento.

La explicación de lo anterior y gracias a la revisión de la información registrada en las entrevistas con los empleados; se observa que ellos están conscientes en las debilidades que tienen en Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento y Medición/valoración del conocimiento. Los empleados hacen hincapié que es importante que exista una comunicación efectiva por parte de la administración con las diferentes áreas de trabajo con el fin de crear un sentido común y pertenencia; y comentan estar dispuestos a emprender cosas nuevas.

También se observó en las entrevistas variación en los comentarios de los empleados que puede asociarse a la naturaleza de las tareas que realicen cada uno en sus áreas de trabajo.

El personal de comedor demostró mayor apertura en el tema, demostraron mayor interés en aprender y conocer nuevas formas de mejorar laboralmente; en general los 4 meseros cuentan con alrededor de 9 años de experiencia. El responsable del bar es una persona joven con estudios a nivel medio superior lo mismo que el personal de cajas. En esta área hubo mayor fluidez y apertura expresada durante la entrevista. Se observó que el personal de cocina está integrado por personal con mayor resistencia al cambio, posiblemente esta actitud predomine por la ausencia de un líder con características activas. En general, hay personal con mucha experiencia y dispuesta a compartir, pero apatía para mejorar en sus actividades laborales, es decir, se encuentran en una área de confort. Hay distractores personales en el cambio de turno que también afecta a la productividad de esta área. En el área de comedor y cocina el personal, aunque desconocen las herramientas de GC, está dispuesto a compartir y usar el conocimiento de sus compañeros, al igual de dedicarle el tiempo necesario para implementar algún proyecto de este tipo.

Para poner en contexto los resultados de este caso de aplicación con otros estudios descritos en la literatura, se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias, obviamente, vale la pena aclarar que por las características y tamaño de la empresa, tipo de análisis,

contexto organizacional y enfoque de este tipo de estudios, no necesariamente pueden compararse entre sí, ya que cada uno tiene sus peculiaridades; de ahí que eso sea parte de lo inédito de este estudio. Considerando lo anterior, se encontraron algunos como el de León et al., (2004) en los que se observan que hay resistencia a compartir la información, lo mismo que en este caso lo percibió el área de administración; o en el estudio de Carvalo y Pereira (2005) en el que se observaron deficiencias en almacenar y compartir el conocimiento, situación similar observada en este caso.

### 3.4. Propuestas de mejora

Este diagnóstico preliminar, de manera general muestra dos áreas de oportunidad en los procesos de Almacenamiento/mantenimiento y medición/valoración del conocimiento.

Antes de definir acciones específicas en estas áreas de oportunidad, se tendrá que trabajar con algunos aspectos. En el área de administración: 1) *Sensibilización y compromiso*: Incrementar el interés y hacer énfasis en la importancia de mejorar y de formar parte de la nueva cultura del conocimiento y que ellos actúen como líderes de estos procesos de cambio. Para las tres áreas generales de la empresa: 2) *Formación*: enseñar sobre los conocimientos básico, herramientas y conceptos de GC y 3) *Difusión del tema*: Promover ventajas de GC, casos de éxito y aplicación. Después de realizado lo anterior, o mientras se están llevando a cabo algunas de ellas, se propone lo siguiente:

Realizar una auditoría del conocimiento que a la postre permita identificar un proyecto de mejora de la GC, además de ir trabajando en reducir las barreras ya identificadas. Esta auditoría del conocimiento servirá para identificar los conocimientos más importantes y quién lo posee, para después crear un repositorio del conocimiento que cumpla con las expectativas e interés de la empresa. Dalkir (2005) desde la perspectiva de la conservación del conocimiento, dice que las organizaciones necesitan poner el conocimiento en lugares disponibles que estimulen el desarrollo del conocimiento individual, compartimiento grupal del conocimiento y la retención de conocimiento valioso.

Una herramienta útil para esta empresa es desarrollar una memoria organizacional que es el lugar donde se almacena el conocimiento organizacional generado en el pasado para utilizarlo de forma racional en el presente y en el futuro, con la característica de que este

repositorio sea fácil de acceso por todos los miembros de la organización (PEREZ-SOLTERO, 2002).

A la par y para fomentar la compartición tácita del conocimiento, se proponen realizar reuniones efectivas “Células de Retroalimentación”. Donde los integrantes se reúnan cada determinado tiempo por área donde el objetivo sea promover la comunicación e intercambio de conocimiento, así como nuevas ideas, ver casos específicos y definir mejoras en su área de trabajo aprovechando su conocimiento.

Y por último, seleccionar e implementar alguna herramienta para medir y dar seguimiento a la situación del conocimiento, promover su utilización y buen uso. Una puede ser el Balanced Scorecard que según Kaplan & Norton (2000) es un estrategia de la organización para crear valor. Esta herramienta refleja la situación y evolución de la organización en cuatro dimensiones: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, y contribuye a transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Con el Balanced Scorecard, los administradores pueden llevar a cabo un seguimiento de medidas sobre cómo realizan su trabajo hacia el cumplimiento de objetivos, la medición de estos indicadores ayuda a mostrar cómo fortalecer la capacidad interna, como lo es el capital humano, conocimiento tácito y una cultura del conocimiento. Además, desarrollando un marco de métricas ad hoc, pueden proporcionar un punto de referencia para la medición de la GC después de una implementación de propuestas de mejora (FAIRCHILD, 2002).

En esta empresa se puede desarrollar un ejercicio de planeación estratégica contemplando la misión, visión, objetivos y crear indicadores para el negocio. En cuanto al tema del conocimiento, se pueden plantear objetivos de conocimiento que tengan un impacto directo con los objetivos estratégicos del negocio, de tal manera que los indicadores sirvan para medir los avances de la organización y determinar cómo los procesos de GC impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

### **3.5. Posibles facilitadores y barreras en los procesos de la GC en la empresa**

Entre los facilitadores que se detectaron en esta empresa se encuentran: 1) *Apertura a nuevas ideas*. El director general se muestra accesible a recibir propuestas de mejora. El

gerente manifiesta una aceptación y disponibilidad de tiempo en apertura a nuevas propuesta de mejoras que puedan influir en la productividad en esta empresa. 2) *Inversión en tecnología y capacitación*. El director general invierte en tecnología, por ejemplo, actualmente cuentan con un señalador digital de entrada y salidas del personal y comanda electrónica. Se invierte en capacitación, por ejemplo, en este año ha invertido para la formación de su personal de cocina y atención al cliente.

Entre las posibles barreras que se pueden presentar en esta empresa se encuentran: 1) *Resistencia al cambio de los empleados*; especialmente del área de cocina. 2) *Motivación*, el personal a pesar de tener un promedio de hasta 10 años trabajando en la empresa, se encuentra en “una área de confort” donde es ausente la motivación de seguir mejorando, esto se identifica tanto en el área de cocina como comedor. 3) *Cultura y características de los empleados*, teniendo en cuenta que pertenece a la zona rural no existe una cultura de mejoramiento y seguimiento a proyectos de esta naturaleza. 4) *Económicos*, dependiendo del comportamiento financiero del negocio, puede haber momentos en que no se cuente con la disponibilidad de recursos económicos para invertir en iniciativas que favorezcan el mejoramiento de los procesos de la GC.

#### 4. Conclusiones

Este estudio es un ejemplo más de lo que sucede en muchas de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, que al igual que las de la región noroeste de México, no se encuentran familiarizadas con la GC; los directivos y empleados desconocen del tema. Aunque indirectamente realicen algunas actividades relacionadas con cada uno de los procesos de la GC, éstas se realizan sin estar conscientes de ello, por lo que se hacen sin estrategias definidas para mejorar su productividad.

Existen ventajas en una pequeña y mediana empresa sobre el tema de la GC, ya que el personal tiene un trato directo, y conocen la forma de trabajar de los compañeros. En estos casos la transferencia del conocimiento tácito se trasmite con mayor frecuencia. Sin embargo, puede haber conocimiento muy importante que no se gestiona adecuadamente. De ahí la importancia de promover la GC en estas empresas, para que sigan permaneciendo y creciendo en el mercado. Una de las principales acciones es iniciar sensibilizando a las empresas desde

los niveles directivos para que contemplen en sus objetivos organizacionales establecer objetivos en materia de conocimiento y a lo largo y ancho de la empresa identificar qué conocimiento es el más importante y quién lo posee, para después crear estrategias de cómo puede transmitirse, codificarse, guardarse y medirse eficientemente.

En el caso de estudio se reflejó claramente que ninguno de los procesos analizados alcanzó una valoración máxima, lo que significa que son susceptibles de mejorarse; sin embargo, los que deben ponerse mayor atención e iniciar con iniciativas de mejora son los procesos de Almacenamiento/mantenimiento y Medición/ valoración del conocimiento donde se obtuvo la menor valoración.

La GC se tendrá que promover más en el sector productivo del país especialmente en las pequeñas y medianas empresas, ya que estas forman un eslabón muy importante en la actividad productiva nacional.

## 5. Referencias

- ARMENTA, A.; PUEBLA, G. **Atención comunitaria de Enfermería dirigido a industrial adolescentes de Bahía de Kino, Sonora.** (Tesis de licenciatura) Departamento enfermería Hermosillo Sonora: Universidad de Sonora. 2009.
- BURNETT, S.; ILLINGWORTH, L.; WEBSTER, L. Knowledge Auditing and Mapping: A Pragmatic Approach. **Knowledge and Process Management**, 11(1):25-37. 2004.
- CANIRAC. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. 2010a. Disponible en <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/644-cifras-del-sector-restaurantero-abril-> Último acceso 21 Junio 2011.
- CANIRAC. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC Puebla. 2010b. Disponible en <http://caniracpuebla.org/que-es-canirac.php> Último acceso 21 Junio 2011.
- VALDEZ R. Entrevista con Rabindranath Valdez Peralta, Presidente de CANIRAC-Sonora. Lugar y fecha: Hermosillo Sonora el martes 01 de Junio 2010 de 4:00– 5:00 pm.
- CARVALO, P. y PEREIRA, R. A view of knowledge management in the design department of a Brazilian SME company. **Product: Management y Development**, 3(1):99-103, August 2005.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** Elsevier Butterworth-Heinemann McGill University: USA. 2005.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conocimiento en acción: Como las organizaciones manejan lo que saben.** Pearson education, S.A: USA, 2001.

FAIRCHILD, A.M. Knowledge Management Metrics via a Balanced Scorecard Methodology, **Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences**. 2002.

INEGI. Sonora México: **Guía turística. Hermosillo Sonora** Instituto Nacional de Geografía y Estadística: Sonora México. 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. Gestión 2000. Barcelona. 2004.

LEÓN, A.; CASTRO, J.P.; RONCALLO, M. Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de pinturas de Barranquilla (Colombia). **Ingeniería y Desarrollo**. Universidad del Norte. 16: 70-103, 2004.

LEÓN, S.; PONJUÁN, D.; RODRÍGUEZ, C. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. 2006. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210> Último acceso en: 27 Mayo 2010.

LEON, M.; PONJUÁN, G.; TORRES, D. Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. **ACIMED**. 19(6). 2009.

PELUFFO, A.; CATALAN, C. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Gestión del Conocimiento como base de una estrategia de desarrollo**. Santiago de Chile: 2002.

PEREZ-SOLTERO, A. El uso de la Tecnología para la Gestión del Conocimiento en las Organización. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 2002. Disponible en <http://www.aperez.com.mx/conferencias.htm> Último acceso 27 Mayo 2010.

PEREZ-SOLTERO, A. **Modelo para la Auditoría del Conocimiento Considerando los Procesos Clave de la Organización y Utilizando Tecnologías Basadas en Conocimientos**. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicación. 2007. Disponible en [http://www.aperez.com.mx/Tesis\\_Auditoria\\_Conocimiento\\_Perez-Soltero2007.pdf](http://www.aperez.com.mx/Tesis_Auditoria_Conocimiento_Perez-Soltero2007.pdf) Último acceso 27 Mayo 2010.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito**. Pearson Educación: México. 2001.

SHANKAR, R.; SINGH, M.D.; GUPTA, A.; NARAIN R. Strategic planning for knowledge management implementation in engineering firms. **Work Study**. 2(4):2003.

WIKIPEDIA. Características de Sonora. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Sonora>. 2010. Último acceso 27 Mayo 2010.

## Anexo 1

### Cuestionario de auto-diagnóstico sobre la Gestión del Conocimiento en mi área/departamento/organización (ADO)

Valora en una escala de 1 a 4 de qué manera llevas a cabo las siguientes actividades de manera individual y cómo consideras se llevan a cabo a nivel de área/departamento/organización.

Valor	Cómo se presenta esta actividad de manera individual y en la ADO
1	Esta actividad NO se lleva a cabo
2	Esta actividad sucede pocas veces
3	Esta actividad se lleva a cabo con frecuencia
4	Esta actividad se realiza siempre

**Percepción individual:** Valoración de cómo llevas a cabo tú dicha actividad.

**Percepción dentro de ADO:** Valoración de lo que sucede en área/departamento/organización.

#### Identificación/localización del conocimiento

Dentro de las actividades del trabajo	Percepción individual	Percepción dentro de ADO
Se sabe las personas que poseen conocimiento y/o experiencia y dónde localizarlas.		
Se sabe los documentos en papel/electrónicos y/o sistemas informáticos que almacenan conocimiento importante y dónde localizarlos.		
El conocimiento requerido se sabe dónde localizarlo.		

#### Adquisición/aprendizaje del conocimiento

Dentro de las actividades del trabajo	Percepción individual	Percepción dentro de ADO
El conocimiento se adquiere de conversaciones con compañeros de trabajo.		
El conocimiento se adquiere de la lectura de documentos escritos y/o electrónicos.		
Se adquiere y aprende conocimiento.		

#### Diseminación/transferencia del conocimiento

Actividad	Percepción individual	Percepción dentro de ADO
El conocimiento se comparte a través de conversaciones con compañeros de trabajo.		

El conocimiento se comparte a través de medios electrónicos (ej. teléfono, correo electrónico, chat).		
Se comparte el conocimiento.		

## Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento

<b>Actividad</b>	<b>Percepción individual</b>	<b>Percepción dentro de ADO</b>
Se documenta el conocimiento de manera electrónica (ej. documento en procesador de palabras, bases de datos).		
Se documenta el conocimiento de forma manual (ej. anotaciones en papel, cuaderno de apuntes).		
Se guarda, documenta y/o almacena la experiencia que tienen las personas.		

## Aplicación/utilización del conocimiento

<b>Actividad</b>	<b>Percepción individual</b>	<b>Percepción dentro de ADO</b>
Se aplica y utiliza el conocimiento aprendido de los compañeros de trabajo.		
Se aplica y utiliza el conocimiento aprendido de documentos escritor y/o electrónicos.		
Se aplica y utiliza el conocimiento adquirido.		

## Creación del conocimiento

<b>Actividad</b>	<b>Percepción individual</b>	<b>Percepción dentro de ADO</b>
Se realizan innovaciones o formas novedosas de hacer las cosas.		
Se desarrollan ideas, formas nuevas y/o diferentes de hacer las cosas.		
Se crea y/o desarrolla nuevo conocimiento.		

## Medición/valoración del conocimiento

<b>Actividad</b>	<b>Percepción individual</b>	<b>Percepción en el ADO</b>
Se mide y/o cuantifica el conocimiento y/o experiencia que poseen las personas.		
Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenado en documentos en papel/electrónicos y/o sistemas informáticos.		
Se mide y/o cuantifica el conocimiento existente.		