

## Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos

Alonso Perez-Soltero, Viridiana Leal Soto, Mario Barceló Valenzuela, Jaime Alfonso León Duarte  
*Universidad de Sonora (México)*

[aperez@industrial.uson.mx](mailto:aperez@industrial.uson.mx), [virik\\_15@hotmail.com](mailto:virik_15@hotmail.com), [mbarcelo@industrial.uson.mx](mailto:mbarcelo@industrial.uson.mx),  
[jleond@industrial.uson.mx](mailto:jleond@industrial.uson.mx)

*Recibido: Noviembre 2012*

*Aceptado: Febrero 2013*

---

### Resumen

**Objeto:** El presente artículo es el resultado de una investigación realizada en el noroeste de México, donde su objetivo fue realizar un diagnóstico para analizar los procesos de la gestión del conocimiento (GC) en las Pymes del sector restaurantero, con la finalidad de conocer cuál es la situación actual de dichos procesos en estas organizaciones e identificar oportunidades de mejora; así como también definir facilitadores y barreras que pudieran favorecer y/o dificultar la implementación de iniciativas sobre GC.

**Diseño/metodología/enfoque:** Este estudio fue realizado en 12 empresas y se aplicaron dos tipos de cuestionarios. Se realizaron entrevistas a los administradores y a empleados de estas empresas para la recolección de la información analizando los procesos de Identificación/localización, Adquisición/aprendizaje, Creación, Diseminación/transferencia, Aplicación/utilización, Almacenamiento/mantenimiento y Medición/Valoración del conocimiento.

**Aportaciones y resultados:** Se encontró que los entrevistados estuvieron de acuerdo que cinco de los procesos de la GC tienen un nivel aceptable de desarrollo, mientras que los procesos menos desarrollados fueron el Almacenamiento/mantenimiento y la Medición/valoración del conocimiento. Por otro lado, entre los principales facilitadores para implementar iniciativas de GC se encuentran la disponibilidad de los empresarios

para participar; personal sensible a las necesidades de la empresa; y personal dispuesto a compartir su conocimiento. Entre las principales barreras se encuentran la resistencia al cambio; bajo nivel de conocimiento en el uso de tecnologías por parte de algunos miembros de la organización; dificultad para aceptar un plan estratégico donde se vea incluida la GC; y resistencia para documentar las buenas prácticas.

**Originalidad/valor añadido:** Es un estudio novedoso principalmente en Latinoamérica, ya que no existen trabajos similares en este sector productivo. El estudio tiene un enfoque metodológico que al mismo tiempo aborda el análisis de los procesos de la GC, y la detección de facilitadores y barreras existentes para la implementación de iniciativas de GC.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, Pymes, sector restaurantero, noroeste de México

**Código JEL:** D83, J24, L21, L80

---

**Title:** *A diagnostic of knowledge management processes at the restaurant industry SMEs to identify improvements at their productive processes*

## **Abstract**

**Purpose:** This paper is the result of an investigation performed in Northwest Mexico with the objective to analyze and diagnose knowledge management (KM) processes in small and midsize restaurants. The main purpose of this study was to identify the present state of KM processes in these organizations as a way to identify improvement opportunities as well as to define facilitators and barriers that could difficult the implementation of KM initiatives.

**Design/methodology/approach:** The study was performed in 12 restaurants and two types of questionnaires were applied. The questionnaires were applied to managers and personnel. The questionnaires analyzed knowledge Identification/location, Acquisition/learning, Development, Distribution/transference, Utilization/Application, Preservation/maintenance, and Assessment/valuation.

**Findings:** We found that the respondents agreed that five of the GC processes have an acceptable level of development, while less developed processes were the Preservation/maintenance and Assessment/valuation of knowledge. On the other hand, the main facilitators to implementing KM initiatives are the availability of entrepreneurs to participate, staff responsive to the needs of the company, and staff is willing to share their knowledge. The main barriers are resistance to change, low level of knowledge in

the use of technology by some members of the organization; difficulty accepting a strategic plan including knowledge management and unwillingness to document good practices.

**Originality/value:** It is a novel study in Latin America, since no similar work in this productive sector has been found. Additionally, the study has a methodological approach that simultaneously addresses the analysis of the processes of knowledge management, and the identification of facilitators and barriers to implementing knowledge management initiatives.

**Keywords:** Knowledge management, SME, restaurant sector, Northwest Mexico

**JEL Codes:** D83, J24, L21, L80

---

## **Introducción**

Evolucionar es un proceso natural que tanto en las personas como en las organizaciones se tiene que llevar a cabo, es responsabilidad de cada parte elegir hacia dónde dirigir este proceso de cambio. Dicho cambio tiene que estar bien definido, con un enfoque global y competitivo que abarque desde un plan estratégico que garantice el crecimiento y mejora del desarrollo tanto personal como organizacional, pasando después a un plan de seguimiento y retroalimentación.

Actualmente las organizaciones han orientado esta dirección de cambio hacia los activos intangibles, activos que por naturaleza son difíciles de gestionar; siendo pues uno de los más importantes el activo del conocimiento, el cual, se ha convertido en el eje central de las organizaciones; organizaciones que no sólo quieren seguir existiendo en el mercado, sino lograr trascender más allá de la actual economía global. Centros de investigación, universidades, empresas privadas, empresas gubernamentales, consultorías, entre otros, han descubierto como obtener, crear y mantener lo que un día fue la caja negra de las organizaciones y lo que hoy se conoce como la Gestión del Conocimiento (GC).

El presente trabajo parte de los conceptos claves de la GC, haciendo énfasis a los procesos de GC para identificar el estado que guardan cada uno de ellos en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), especialmente en el sector restaurantero en el noroeste de México. En esta región del país, especialmente en el sector servicio, se ha identificado una incertidumbre sobre la situación actual en el manejo y uso del conocimiento poseído en las Pymes (Perez-Soltero, Leal & Barcelo, 2010). De igual manera se ignora si el conocimiento existente se aprovecha de

una manera efectiva, si se identifica, comparte, almacena y si se utiliza adecuadamente; desconociendo también si es factible emprender iniciativas para gestionarlo.

El objetivo de este trabajo es presentar un estudio diagnóstico que analiza los procesos de la GC en las Pymes del sector restaurantero de Bahía de Kino, Sonora, México, con la finalidad de conocer cuál es la situación actual de dichos procesos en estas organizaciones e identificar oportunidades de mejora; así como también definir facilitadores y barreras que pudieran favorecer y/o dificultar la implementación de iniciativas sobre GC.

La razón y la importancia para la realización de este estudio a Pymes en el sector restaurantero se debe principalmente a que estas empresas han cobrado un importante desarrollo económico y productivo en la zona norte del país, especialmente en el estado de Sonora. Nacionalmente la industria restaurantera es el segundo sub-sector económico que más empleo genera según la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados, 2011).

La industria restaurantera participa con el 1.4% del PIB nacional y contribuye con el 13% del PIB turístico, dando empleo directo a más de 1.3 millones personas y apoyando a 3.25 millones de empleos indirectos (Canirac, 2011), por lo cual es importante realizar el estudio en ese sector.

La estructura del artículo está compuesta en su primera parte por el marco teórico donde se abordan los conceptos de GC, las Pymes y el sector restaurantero, diagnóstico de los procesos de la GC, facilitadores y barreras sobre los procesos de la GC. Posteriormente, se describe la metodología aplicada para realizar el estudio, continuando con el análisis de los datos y los resultados obtenidos. Finalmente, se describen las conclusiones del artículo.

### ***Marco teórico***

Es fundamental detallar los conceptos que sustentan este estudio. Con la idea anterior, a continuación se presenta el marco de referencia donde se presentan los principales términos involucrados en esta investigación y algunos estudios relacionados.

### **La gestión del conocimiento**

En la literatura sobre GC se encuentran diferentes definiciones y múltiples enfoques sobre este concepto, a continuación se presentan algunos de ellos.

Según Dalkir (2011) identifica que la GC es un campo de estudio interdisciplinario que abarca diferentes áreas de conocimiento. Por su parte Malhotra (1998) considera que la GC recoge temas importantes relacionados con adaptación organizacional, supervivencia y competencia en un periodo de cambios discontinuos, esencialmente comprende los procesos organizativos

que buscan una combinación generadora de sinergia entre la capacidad de procesamientos de información y datos de las tecnologías de la información y la capacidad creativa e innovadora de las personas.

La GC presenta un enfoque deliberado y sistemático para asegurar la completa utilización del conocimiento base de una organización, el potencial de las destrezas individuales, las competencias, los pensamientos, las innovaciones y las ideas para crear una organización más eficiente y efectiva (Dalkir, 2011).

Otro concepto es que la GC es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales (Peluffo & Catalán, 2002).

Mientras que Drucker (1994) afirma que la llamada GC, en términos de productividad, es el desafío más importante del siglo XXI. El aumento considerable de la productividad en el trabajo en el siglo XX fue, para este autor, la causa última del progreso económico y social en este período. Drucker define el desafío del nuevo siglo por medio del trabajador del conocimiento que es una parte cada vez más importante del conjunto laboral que compone una organización y que coloca en su centro al hombre.

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que GC es el valor creado por una organización que es primariamente determinado por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento de un tipo a otro.

Según Davenport y Prusak (2001), la GC hace hincapié en que debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos del conocimiento que posee la organización con el propósito de que esta sea capaz de cumplir con su misión estratégica.

### **Las Pymes y el sector restaurantero en Sonora, México**

En este apartado se presentan las Pymes y el sector restaurantero, haciendo énfasis en su importancia y relevancia al tema.

#### *Las Pymes*

Las Pymes son empresas que generan una parte muy significativa de la riqueza productiva y empleo (Zepeda, 2001). En México uno de los pilares base de la sociedad y economía nacional son las Pymes. México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas, según el presidente de INEGI (Instituto Nacional de Geografía e Informática), Eduardo Sojo. El 95.2% (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3% (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3% (15 mil 432) medianas y el 0.2% (10 mil 288) grandes compañías, según los Censos Económicos 2009. Las microempresas de México

emplean al 45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8 por ciento, las medianas al 9.1% y las de gran tamaño al 21.5% restante (Universal, 2010).

En la tabla 1 se muestran los criterios establecidos por el DOF (Diario Oficial de la Federación), y que es utilizada por la STPS (Secretaría de trabajo y Prevención Social), para señalar según tamaño y sector a qué tipo de empresas corresponde.

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Tabla 1. Referencia de empresas según el Diario Oficial de la Federación 2010

### *Industria Restaurantera*

Según DOF (2010) pertenecen al subsector Restaurantera todas aquellas unidades económicas dedicadas a la preparación y venta de alimentos y bebidas para su consumo inmediato como restaurantes, fuente de sodas y de autoservicio.

En el contexto nacional, según Canirac (2011) arroja las siguientes cifras de impacto en el sector restaurantera. Los datos a continuación presentados son nacionales hasta el 2011: 1 de cada 10 establecimientos en México es de preparación de alimentos. 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 mil empleos directos. La industria restaurantera mexicana generó para el cierre de 2011, ingresos por 182,992 millones de pesos de los 428 mil establecimientos del sector a nivel nacional. La industria restaurantera participa con el 1.4% del PIB nacional y contribuye con el 13% del PIB turístico, dando empleo directo a 1.3 millones de personas y apoyando 3.25 millones de empleos indirectos.

### *Sonora y Bahía de Kino*

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. 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 (INEGI, 2011).

Por su parte, Bahía de Kino es una población del estado Sonora, está situada en la costa del Mar de Cortés, en el centro del litoral sonorense, a 107 kilómetros de Hermosillo la capital del estado; forma parte del municipio de Hermosillo (INEGI, 2011). La mayor parte de las actividades económicas que se realizan en Bahía de Kino, ya sea por extracción, explotación o uso directo, dependen de los recursos naturales marinos y costeros. La actividad pesquera contribuye con el 46.35% del producto generado en la comunidad. Después de la pesca, el comercio y los servicios, ocupa el segundo lugar con un 43.54% (Armenta & Puebla, 2009).

### **Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento**

Para realizar un diagnóstico de los procesos de la GC en una organización, es fundamental conocer los diferentes ciclos de la GC. Dalkir (2011) menciona algunos de ellos propuestos por diversos autores como Wiig (1993), McElroy (1999), Rollet (2003), Bukowitz y Williams (2003) Meyer y Zack (1996), entre otros.

De los ciclos mencionados anteriormente, se observa una similitud entre ellos, por lo que todos de alguna manera proponen y contemplan las mismas fases. De estos ciclos, el propuesto por Probst, Raub y Romhardt (2001) incluye un elemento importante que es fundamental para este estudio y es que contempla aspectos estratégicos de las organizaciones, además de darle un mayor énfasis a la medición y valoración del conocimiento que sirve también de retroalimentación a la organización interesada en gestionar su conocimiento. Debido a esto, a continuación se explica de manera más detallada este ciclo.

En la figura 1 se muestra una adaptación del ciclo de la GC de Probst et al., (2001), donde se incluye cada etapa del proceso de GC, y de alguna manera representar de manera genérica los nombres de las etapas, con la finalidad de incluir la diferente terminología utilizada por diversos autores que proponen sus respectivos ciclos.

A continuación se describen cada una de las etapas de este ciclo de la gestión del conocimiento.

Objetivos del conocimiento. Los objetivos de la empresa determinan la dirección general en la que se desarrollan sus actividades, al influir, sobre todo, en el comportamiento de los

empleados. Aquí es donde debe considerarse qué áreas del conocimiento deben desarrollarse en la organización. Es importante establecer objetivos del conocimiento normativos, estratégicos y de operación para que sean aprovechados a lo largo y ancho de la organización para que contribuyan de manera conjunta a la realización de los objetivos de la empresa (Probst et al., 2001).

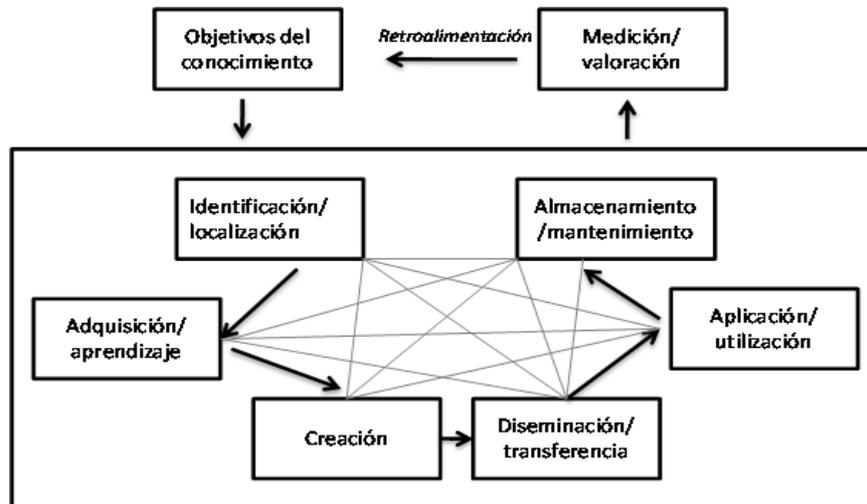


Figura 1. Ciclo de la gestión del conocimiento (Probst et al., 2001)

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). 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 (León, Ponjuán & Torres, 2009).

Adquisición/aprendizaje del conocimiento. Las empresas importan una gran parte del conocimiento de fuentes externas. Las relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios en proyectos conjuntos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento que rara vez se aprovecha al máximo (Probst et al., 2001). 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).

Creación del conocimiento. En esta etapa se incluyen todas aquellas actividades mediante las cuales la organización procura desarrollar las competencias con que no se cuenta, o crear

aquellas que no existen todavía dentro ni fuera de la empresa (Probst et al., 2001). 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, 2011).

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. La diseminación/transferencia se describe como el producto que se entrega al usuario final (por ejemplo, fax, documento impreso, correo electrónico) y abarca no sólo el soporte de la entrega, sino también su calendario, la frecuencia, forma, lenguaje, etc. (Probst et al., 2001).

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 (León et al., 2009).

Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento. En términos generales, es importante contar con un medio que permita retener y guardar percepciones y experiencias más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperarse después (Probst et al., 2001). Los depósitos de conocimiento consisten en tomar el conocimiento plasmado en documentos y colocarlos en un lugar donde se pueda almacenar y recupera fácilmente (Davenport & Prusak, 2001). 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 et al., 2002).

Medición/valoración del conocimiento. En el contexto específico de la GC, Probst et al., (2001) afirman 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 (León et al., 2009). La medición del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. Indejikian (2002) citado por León, ponjuán & Rodríguez (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.

### **Facilitadores y barreras sobre los procesos de GC**

En algún momento en cualquier parte de los procesos de GC se pueden encontrar con variables claves que pueden determinar el éxito o fracaso de cualquier tipo de proyecto de esta naturaleza. En este apartado se describen algunos facilitadores y barreras para la GC.

#### *Facilitadores para la GC*

Los facilitadores para la GC en este estudio se determinarán como toda variable y/o condición que pueda influir en la organización para que se pueda llevar con éxito un proyecto sobre GC.

Algunos de los principales facilitadores para llevar a cabo proyectos con naturaleza de activos intangibles en una organización, y que de acuerdo a ellos se puede basar si se puede o no aplicar alguna alternativa de mejora. Según De Long (2000) coinciden con seis facilitadores:

- *Cultura organizacional*, que es el entorno donde se encuentra la organización, incluye características de las personas, actitudes, estilo de trabajo, condiciones laborales, liderazgo, ambiente laboral, integración del equipo de trabajo, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, por mencionar algunos.
- *Espacio físico*, que es el lugar determinado dentro de su área de trabajo, infraestructura, equipo de trabajo, orden jerárquico dentro de la organización.
- *Estilo directivo*, que es el tipo de liderazgo que depende en gran medida en facilitar y/o entorpecer algún proyecto de mejora, su formalidad, su compromiso e interés.
- *Medios de Comunicación*, son los medios de comunicación, de información y tecnología son facilitadores para que fluya y se interactúe de una mejor manera.
- *Motivación personal*, que es el grado de motivación y satisfacción de las personas que se vean envueltas en un proyecto de dicha naturaleza dependerá del interés y compromiso de dichas personas, para que se obtengan resultados exitosos.

- *Oportunidad de aprender*, que es el tiempo y recurso invertido al personal con el objetivo de estar en constante aprendizaje será una gran inversión para la organización, personal con mayor conocimiento y mejores soluciones de problemas.

### *Barreras que entorpecen la GC*

Las barreras para la GC en este estudio se determinan como toda variable y/o condición que pueda influir en la organización para que no se pueda llevar con éxito un proyecto sobre GC. Según De Long (2000) las principales barreras que se observan para la implementación de un programa de GC son cuatro que se describen a continuación:

- *Resistencia cultural*, que es la resistencia al cambio tanto personal, organizacional y cultural es una de las principales barreras encontradas en el medio laboral. Estas de gran medida pueden determinar el éxito o fracaso del proyecto.
- *Inmadurez tecnológica*, que es el poco o nulo adiestramiento sobre el manejo de tecnologías de información y comunicación, el desconocimiento de estas y la total ajenidad de este tema entorpece de gran medida la elaboración de algún proyecto de GC.
- *Inmadurez del sistema, región, industria u organización*, en este caso las deficiencias externas de la región, como la economía, contingencias regionales y políticas, tanto las deficiencias internas de la organización como la falta de planeación estratégica organizacional, son barreras determinantes para cualquier proyecto de mejora.
- *Los costos y la ausencia de necesidades*, que son los costos del proyecto de mejora, la falta de un diagnóstico claro de lo que se necesita, la falta de indicadores para medir las mejoras son barreras que entorpecen principalmente la visión del proyecto de GC.

A su vez, las barreras más frecuentes y complejas se concentran en la cultura, especialmente en dos tipos: (a) compartir el conocimiento y (b) el miedo al cambio por falta de la visión sobre los beneficios y efectos de la GC en relación con el desarrollo las personas, grupos y organizaciones. Otros autores comentan que una de las barreras más importantes es la poca disponibilidad de tiempo (Ras, Memmel & Weibelzahl et al., 2005), lo cual influye directamente en dos puntos de vista, el primero en invertir mayor gastos al personal involucrado, pues al dedicar tiempo extra laborales se genera la necesidad de obtener mayores ingresos por el tiempo dedicado, y el otro punto de vista sería la complejidad de las tareas donde sus actividades son tan variantes y complejas que difícilmente podrían dedicar tiempo extra para una mejora.

Otras barreras que se complementan pueden ser la falta de compromiso de la alta dirección, la falta de infraestructura tecnológica, la falta de una metodología, la falta de estructura de

organización, la falta de motivación y la recompensa, jubilación del personal, la falta de propiedad de problema y deserción del personal (De Long, 2000).

### **Estudios relacionados**

Existen diversos trabajos de la aplicación de modelos de la GC en grandes empresas y estudios realizados en las Pymes. Dalkir (2011), menciona y describe algunos de los principales modelos de GC, como son los propuestos por Choo (1998), Nonaka y Takeuchi (1995), Wiig (1993), Von Krogh y Roos (1995), Boisot (1998). Todos los modelos presentan diferentes perspectivas sobre los elementos conceptuales fundamentales que conforman los procesos de la GC, cada uno de ellos defendiendo su perspectiva y caso particular de aplicación.

De los anteriores autores quienes dedicaron gran parte de sus investigaciones en estos temas, han sido quienes han provocado la aplicación de modelos y herramientas de esta naturaleza principalmente a grandes empresas, las cuales han tenido mucho éxito, tal es el caso de Coca-Cola, IBM, Time Life, 3M, Microsoft, Ford, Ejército de los Estados Unidos, entre otras (Davenport & Prusak, 2001). Hoy en día, la misma necesidad de cambio y mejora han sido motivadores para las Pymes, las cuales en busca de ser más rentables y competitivas, se han atrevido a formar parte de este nuevo enfoque y emblema de mejora en las organizaciones. Los ejemplos de Pymes también se han visto en diferentes partes del mundo; algunos de ellos donde se han desarrollado estudios relacionados con la GC y/o analizado la conveniencia de su aplicación en empresas de estas características, han sido descritos por Matos, Chalmeta y Sánchez (2004), León, Castro y Roncallo (2004), Moollan (2004), Carvalo y Pereira (2005), Narayanasamy y Shetty (2008), Saiz, Lara & González (2005), Wang (2010), Sparrow (2011), entre otros.

Por otro lado, se han realizado algunos estudios en las Pymes del estado de Sonora relacionados con el tema de GC que motivan el interés de la elaboración de la presente investigación. Entre ellos se encuentran los realizados por Barceló & Perez-Soltero (2003), Talamante (2004), y Vargas (2004).

Recientemente se realizó un estudio en una empresa del sector restauranero en Bahía de Kino, donde su objetivo fue realizar un pre diagnóstico sobre los procesos de la GC de acuerdo a la percepción de la administración y empleados; se detectaron los procesos que requerían mayor atención y se plantearon propuestas para mejorarlos (Perez-Soltero et al., 2011).

### **Metodología**

Como se explicó previamente, este estudio utilizará el enfoque para el análisis de los procesos de la GC de acuerdo al ciclo de Probst et al. (2001). Otra razón de la elección de este ciclo, obedece a que este estudio es una continuación de un trabajo previo realizado por Perez-

Soltero et al. (2011) a un solo restaurante y que ahora con este estudio más amplio y con más factores de interés considerados, permite analizar todo el sector restaurantero por diferentes tipos de empresas de esa importante comunidad turística del estado de Sonora en México.

Como parte del estudio, se tiene contemplado analizar si realmente existen diferencias significativas en los aspectos evaluados de los procesos de la GC dependiendo del tipo de empresa, además de conocer el papel que juega cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento según la perspectiva de los dueños y/o administradores y empleados en su área de trabajo y a nivel de la organización; además de determinar las barreras y facilitadores para llevar a cabo estos procesos dentro de las empresas analizadas.

Este estudio y de acuerdo al objetivo, límites y alcances, es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que permitirá familiarizarse con un fenómeno poco estudiado en estos contextos organizacional de la región y además permitirá obtener datos sobre variables de interés relacionadas con los procesos de la GC en este tipo de PYMES.

El estudio se realizó al sector restaurantero de Bahía de Kino Sonora a 12 restaurantes establecidos en esta localidad, los cuales son los más representativos según reconocimiento de los turistas y a información obtenida por parte del consejo ciudadano de Bahía de Kino. Estos se ubican en Kino Viejo (como popularmente se conoce a la comunidad rural), Kino Nuevo (como popularmente se conoce a la zona turística), y al estero Santa Cruz, dichas empresas están dentro de la clasificación Pyme según el Diario Oficial de la Federación.

Para obtener la información de los procesos de la GC se realizaron visitas a dichos establecimientos, se aplicaron 2 tipos de cuestionarios, uno de ellos se aplicó a los dueños y/o administradores y otro a los empleados. Para el primer caso, se aplicó el cuestionario al responsable de la empresa, mientras que el de los empleados, se aplicó a los de mayor experiencia y/o años de antigüedad laborando en la organización. Algunas de las limitantes del estudio fueron que algunos de los entrevistados no contaban con disponibilidad suficiente de tiempo para profundizar y explicar con mayor detalle algunos de los cuestionamientos planteados.

Durante las visitas realizadas a cada una de ellos, se observó que existen diferencias en aspectos como ubicación geográfica, tipo de clientes, infraestructura, tipo de ventas, tamaño de empresa y turnos de trabajo. A continuación se describe brevemente cada característica.

- *Tipos de clientes*, los restaurantes pueden contar con tres tipos de clientes; extranjeros (provenientes principalmente de Estados Unidos), regionales (provenientes del estado de Sonora) y locales (provenientes principalmente del municipio de Hermosillo).

- *Infraestructura*, las empresas de estudio pueden contar con la siguiente infraestructura; restaurante cerrado sin palapa, restaurante cerrado con palapa y solamente palapa.
- *Tipo de ventas*, sus ventas pueden ser constantes durante todo el año y/o periódicas que son principalmente en las épocas turísticas de verano y semana santa.
- *Turnos*, los turnos de trabajo encontrados pueden ser 1: un solo turno de trabajo (8 horas diarias laborales, con una plantilla de trabajadores), 2: dos turnos de trabajo (16 horas diarias laborales, con dos plantillas de trabajadores) y 3: tres turnos (24 horas diarias laborales, con tres plantillas de trabajadores).
- *Tamaño de empresas según sector*, los restaurantes pueden ser; micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo a la clasificación del número de empleados descrita en la tabla 1.

Debido a esto y con la finalidad de tener un mejor análisis de los procesos de la GC en este tipo de empresas, se consideró conveniente hacer una clasificación en tres distintos tipos de restaurantes (Tipo A, Tipo B y Tipo C). A continuación en la tabla 2, se muestra la clasificación tomando en cuenta las características de dichas empresas.

<b>Características generales</b>					
<b>Tipo de empresa</b>	<b>Tipo de clientes</b>	<b>Infraestructuras</b>	<b>Tipo de venta</b>	<b>Turnos</b>	<b>Tamaño</b>
A	Extranjeros y regionales	Restaurante cerrado	Constantes	1, 2 y 3	Micro y pequeña empresa
B	Extranjeros, regionales y locales	Restaurante cerrado y restaurante cerrado con palapa	Constantes y periódicas	1 y 2	Micro, pequeña y mediana empresa
C	Regionales y locales	Palapa	Periódicas	1 y 2	Micro, pequeña y mediana empresa

Tabla 2. Clasificación de empresas por características

De acuerdo a las 12 empresas restauranteras de interés, se observó que 2 son de tipo A, 5 son del tipo B y 5 del tipo C.

Para obtener los datos se utilizaron dos tipos de encuestas, el tipo 01 donde el cuestionario va dirigido a la administración de la empresa, los cuales pueden ser los dueños, administradores y/o gerentes, según sea el caso. El objetivo de este cuestionario, es realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega cada uno de los procesos de GC según la perspectiva de los dueños y/o administradores; determinar interés, determinar facilitadores y barrera. Por otro lado, el tipo 02 va dirigido específicamente a los empleados, los cuales pueden ser: de base, eventuales o subcontratados, según sea el caso. El objetivo de este cuestionario, es

realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega, cada uno de los procesos de GC según la perspectiva del individuo en su área de trabajo, determinar interés, facilitadores y barreras.

Los cuestionarios de aplicación se encuentran en el anexo 1 y tienen las siguientes características principales: *a) Definición de variables*, primeramente se definieron las variables directamente relacionadas con GC. Estas variables se caracterizan por contener los procesos de GC, razón primordial del estudio. Este apartado contienen las variables e ítems de: identificación, adquisición, creación, almacenamiento, distribución, uso y medición del conocimiento. Enseguida se presentan las variable facilitadores y barreras. Estas variables ayudarán a definir los facilitadores y las barreras para la implementación de iniciativas de GC. En este grupo de variables se definieron 3 grandes segmentos importantes que según la literatura ayudan y dan soporte al estudio para definir si en estas empresas pudieran existir facilitadores y barreras de dicha naturalezas. Aquí se contienen las variables de: estrategia, tecnología y cultura organizacional. *b) Valor de la variable*, este valor esta dado tanto por la perspectiva individual (IND) como la perspectiva organizacional (ORG); ya sea totalmente de acuerdo (TD), de acuerdo (D), ni de acuerdo ni desacuerdo (N), desacuerdo (DA) y totalmente en desacuerdo (TDA) según sea la actitud hacia el ítem en cuestión. Se tiene un valor máximo por ítem de 5 que es el mayor valor dado para TD, mientras que un valor de 1 corresponde al valor más bajo para TDA. *c) Valoración esperada de las variables*, cada variable de análisis está compuesta por 5 ítems, lo cuales son preguntados al encuestado. El valor máximo esperado para el total de percepción individual y para el total de percepción organizacional es 25 (5 es el valor máximo de ítem, por 5 que es el total de número de ítems) y un mínimo de 5 (1 que es el mínimo esperado por ítem, por 5 que es el total de número de ítems).

### **Análisis de datos**

En este apartado se presenta el detalle del análisis de los datos que permite obtener el diagnóstico de los procesos de la GC, además de sus principales facilitadores y barreras para implementar iniciativas para gestionar el conocimiento.

Se presenta primero un análisis global de los procesos de la GC y posteriormente se analizará si existen o no diferencias por tipo de empresa.

Primeramente se muestra el análisis desde una óptica general y combinada, es decir, tomando en cuenta de manera general a las empresas tipo A, B y C, la percepción de los dueños y/o administrados y a los empleados, así como la visión de su percepción individual como organizacional. Debido a la forma de realizar el análisis, 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 estudio permite hacer un diagnóstico preliminar, no es a profundidad; ya que un estudio a profundidad implica realizar una auditoría del conocimiento organizacional, que requiere un análisis más detallado del conocimiento existente, características del mismo y la forma como éste fluye dentro de las organizaciones.

### **Análisis de los procesos de GC desde la óptica combinada**

A continuación se muestra el diagnóstico general combinado del sector restaurantero de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 3 y la figura 2.

<b>Diagnóstico general</b>		
<b>Variable proceso de GC</b>	<b>IND</b>	<b>ORG</b>
1. Identificación	4.10	3.93
2. Adquisición	3.70	3.63
3. Creación	3.95	3.72
4. Almacenamiento	2.93	2.91
5. Distribución	3.92	3.67
6. Uso	4.27	3.96
7. Medición	2.33	2.30

Tabla 3. Resultados generales sobre el diagnóstico de los procesos de GC en las empresas del sector restaurantero de Bahía de Kino

La tabla 3 muestra cada una de las variables analizadas de los procesos de la GC. La segunda columna muestra el promedio de la valoración general de cómo se percibe que se lleva a cabo cada proceso de la GC de manera individual (IND) este valor está dado según la perspectiva individual del entrevistado; y el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera organizacional (ORG) este valor está dado según la perspectiva organizacional que tiene el individuo entrevistado, la perspectiva tanto IND como ORG se obtienen de la misma manera para el resto de las tablas de esta sección del artículo.

La figura 2, muestra el diagnóstico general combinado del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales debilidades los procesos de medición y almacenamiento del conocimiento, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada los menores promedios en su valoración.

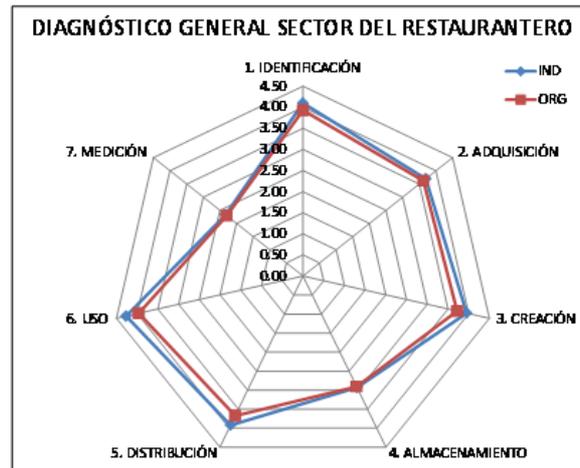


Figura 2. Resultados generales sobre el diagnóstico de los procesos de la GC en las empresas del sector restaurantero de Bahía de Kino

### **Análisis de los procesos de GC desde la óptica de los dueños y/o administradores**

A continuación se muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restaurantero, como lo muestran los datos de la tabla 4 y la figura 3.

La tabla 4, muestra cada una de las variables analizadas de los procesos de la GC. La segunda columna muestra el promedio de la valoración general de cómo perciben los empresarios que se lleva a cabo cada proceso de la GC de manera IND y la tercer columna muestra el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

La figura 3, muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales debilidades los procesos de medición y almacenamiento del conocimiento, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada en los tres tipos de empresas los menores promedios en su valoración.

<b>Diagnóstico general</b>		
<b>Variable facilitadores y barreras</b>	<b>IND</b>	<b>ORG</b>
A. Estrategia	4.08	3.63
B. Cultura organizacional	4.11	3.35
C. Tecnología	3.80	3.36
<b>Variable proceso de GC</b>	<b>IND</b>	<b>ORG</b>
1. Identificación	4.36	3.92
2. Adquisición	3.86	3.48
3. Creación	4.10	3.60
4. Almacenamiento	3.18	2.73
5. Distribución	4.01	3.63
6. Uso	4.34	3.93
7. Medición	2.66	2.18

Tabla 4. Muestra los resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01)

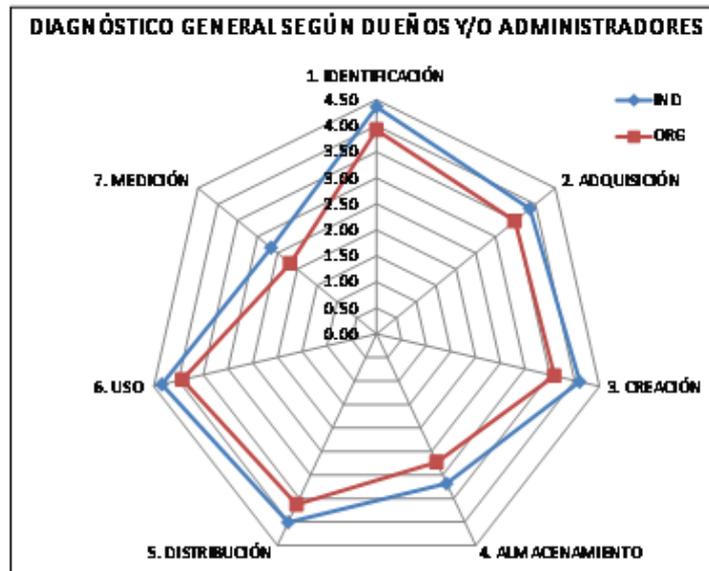


Figura 3. General de los procesos de gestión del conocimiento. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01)

## Análisis de los procesos de GC desde la óptica de los empleados

A continuación se muestra el diagnóstico general según los empleados del sector restaurantero, como lo muestran los datos de la tabla 5 y la figura 4.

Diagnóstico general		
Variable proceso de GC	IND	ORG
1. Identificación	3.83	3.93
2. Adquisición	3.53	3.77
3. Creación	3.80	3.85
4. Almacenamiento	2.68	3.08
5. Distribución	3.83	3.72
6. Uso	4.20	4.00
7. Medición	2.00	2.42

Tabla 5. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Según empleados (cuestionario 02)

La tabla 5 muestra cada una de las variables analizadas de los procesos de la GC. La segunda columna muestra el promedio de la valoración general de cómo perciben los empleados que se lleva a cabo cada proceso de la GC de manera IND y la tercer columna muestra el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

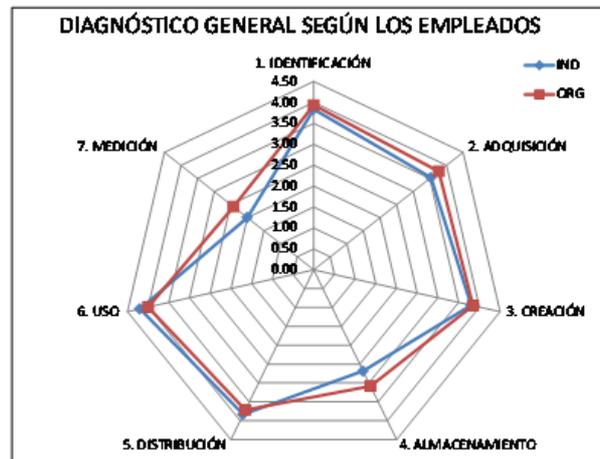


Figura 4. General de los procesos de GC. Según empleados (cuestionario 02)

La figura 4 muestra el diagnóstico general según los empleados del sector restauranero de Bahía de Kino, dando como principales debilidades los procesos de medición y almacenamiento del conocimiento, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada en los tres tipos de empresas los menores promedios en su valoración.

### **Diferencias y similitudes observadas**

En este estudio los datos fueron analizados con estadística no paramétrica, se utilizaron las pruebas del coeficiente de concordancia de Kendall, el cual permite llegar a conclusiones cuando las observaciones tienen una escala ordinal, y en este caso sirve para evaluar el grado de correlación que existe entre las variables.

De lo anterior se concluye que ambos grupos (dueños y/o administradores y empleados) estuvieron de acuerdo en la valoración que dieron para los siete procesos de la GC, especialmente en los procesos de adquisición, almacenamiento y medición del conocimiento, donde hubo mayor concordancia según su perspectiva individual. Los procesos que obtuvieron mayor calificación fueron identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación fueron almacenamiento y medición del conocimiento.

### **Resultados y discusión**

En esta sección se presentan los resultados generales de todo el estudio de investigación, deducciones que presenten la situación actual de cada uno de los procesos de GC, así como también se muestran los facilitadores y barreras encontradas en los restaurantes de Bahía de Kino entre otros resultados que puedan intervenir directamente al estudio.

### **Situación actual de los procesos de la gestión del conocimiento**

Los procesos de GC en las empresas de sector restauranero de Bahía de Kino siguiendo la adaptación del modelo de Probst et al. (2001), en el cual se basa esta investigación, presentaron diferentes resultados de qué procesos se realizan con mayor y/o menor frecuencia dentro de este tipo de organizaciones. La situación actual de estos procesos se muestra a continuación.

Uso del conocimiento se encuentra como el mejor evaluado, obteniendo la mayor calificación en los restaurantes de Bahía de Kino, lo cual indica que en estas empresas usan el conocimiento existente, estando de acuerdo que usan las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy, lo cual impacta en la cultura organizacional de estas empresas. También están de acuerdo que la administración los anima a hacer uso del conocimiento que está disponible, lo cual impacta directamente al plan estratégico de la empresa, aunque en cuestión de aplicación de conocimiento para innovar en el trabajo se presenta como un aspecto

a mejorar. Demuestran estar de acuerdo en que saben dónde encontrar el conocimiento disponible en sus áreas de trabajo y también están de acuerdo en usar el conocimiento, ideas y sugerencias de otros miembros dentro de la empresa.

Identificación del conocimiento se encuentra en segunda posición, esto quiere decir que regularmente por parte de la administración se sabe qué conocimientos se necesita para realizar las actividades de trabajo, impactando positivamente al plan estratégico, en estas empresas regularmente los trabajadores saben uno del otro quién sabe qué, lo cual impacta a la cultura organizacional, también estas empresas saben encontrar el conocimiento que está disponible dentro de ella. Aunque como oportunidad en este proceso se encuentran deficientes en el uso de sistemas de información como bases de datos que ayuden encontrar el conocimiento existente, lo cual impacta al uso de la tecnología dentro de estos restaurantes.

Los procesos de creación, distribución y adquisición del conocimiento tuvieron valoraciones muy similares en las empresas estudiadas.

Creación del conocimiento ocupa el tercer lugar, donde según los resultados del estudio, las actividades relacionadas a este proceso se realizan pocas veces. Estas empresas demuestran que sus integrantes están motivados para aportar sus ideas, improvisar, solucionar problemas, crear algo si es necesario, modificar procedimiento que mejoren sus áreas de trabajo y también en ser eficaces frecuentemente en desarrollar nuevos conocimiento, pero no existen evidencias que lo respalden, no hay seguimiento y no guardan casi nada de lo creado o de lo nuevo propuesto.

Distribución del conocimiento se encuentra en cuarta posición. Aunque dicen usar el conocimiento existente, en el caso de distribución demuestran que no existe algún sistema o método que les ayude a distribuir el conocimiento localizado dentro de la empresa, y que la administración puede mejorar en construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles, para poder motivar al personal que realicen con mayor frecuencia este proceso.

Adquisición del conocimiento ocupa el quinto lugar resultando un poco menor la puntuación de entre estos tres procesos. Se encuentra que en estas empresas irregularmente definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento, generalmente no hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, murales, reuniones), y muy pocas veces adquieren el conocimiento de fuentes externas (consultores, competencia, proveedores, clientes) a excepción de las empresas tipo B, lo cual influye principalmente en la cultura organizacional y el plan estratégico de la empresa. El conocimiento en estas empresas se adquiere generalmente por parte de los compañeros de trabajo y por cuenta propia.

Almacenamiento del conocimiento encontrándose en el antepenúltimo lugar, lo cual significa que no existe un lugar donde almacenar los conocimientos y experiencias encontrados dentro del restaurant, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo para que el conocimiento sea almacenado. En general, la administración no motiva para que el personal capture las experiencias y las lecciones aprendidas; no existen roles ni responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos. Pocas veces se registran los conocimientos adquiridos, ni tampoco se registran las evaluaciones y quejas recibidas por los clientes en alguna base de datos o sistema de información. Generalmente esto impacta desde la cultura organizacional hasta la tecnología y la estrategia de empresa.

Medición del conocimiento se encuentra en el último lugar lo cual indica que en estas empresas no cuentan con indicadores para medir el conocimiento. Las empresas no miden y ni evalúan el conocimiento de cada persona, se desconoce cuánto se ha aprendido en un lapso de tiempo. En general, no se cuantifica el conocimiento ni en forma electrónica o manual, lo único encontrado fueron bitácoras de información y formularios de datos, pero ningún tipo de valoración del conocimiento. Lo anterior impacta desde la cultura organizacional hasta la tecnología y la estrategia de empresa.

La información anterior muestra la situación actual de los procesos de GC en estas empresas, hay que recordar que en ningún momento se obtuvo la máxima calificación para ninguno de los procesos de GC, lo cual quiere decir que ninguno cumple en su totalidad con su utilización y aplicación.

### **Facilitadores y barreras**

En general, como en cualquier otro tipo de empresas existen facilitadores y barreras que influyen para la aplicación de algún proyecto de GC en dichas empresas, en este caso no fue la excepción, a continuación se muestran los principales factores detectados.

#### *Facilitadores*

Estos facilitadores se encontraron en las diferentes tipos de empresas, estos pueden dividirse en dos tipos: facilitadores internos y facilitadores externos.

Facilitadores internos. Estos son encontrados dentro de la misma organización; los cuales pueden ser controlados por diferentes factores, desde económicos, por orden jerárquico dentro de la empresa, factores intelectuales, personales, emocionales, entre otros.

Entre los facilitadores internos que se encontraron están los siguientes: Disponibilidad de los empresarios para participar; empresarios con sensibilidad a crecer y permanecer en el mercado; empresarios líderes en la región; empresas con renombre y reconocimiento turístico;

personal sensible a las necesidades de la empresa; personal con necesidad de seguir trabajando dentro de la empresa, personal con necesidad de pertenencia en el nicho laboral activo; personal con disponibilidad de compartir conocimiento; personal con disponibilidad para participar en actividades directamente relacionales con la GC, como lo son el guardar el conocimiento existente; tanto los empresas y trabajadores disponibles para usar y compartir conocimiento existente, demostrando confianza entre ellos; y por último, personal con disponibilidad de participar en nuevas prácticas de mejora y crecimiento.

Facilitadores externos. Estos dependen directamente de factores externos, tal es el caso de estancias gubernamentales, estrategias y/o planes de crecimiento regionales, estrategias políticas entre otros.

Entre los facilitadores externos que se encontraron están los siguientes: Sector en crecimiento según estancias gubernamentales; apoyos y subsidios del gobierno estatal y federal existente que apoyan dicho sector, como los promovidos por la secretaría de economía; apoyo de organismos empresariales como la CANIRAC para promover mejoras en el giro restaurantero; apoyo de organismos gubernamentales como Instituto Municipal de Cultura, Arte y Turismo, para promover turismo en esta región y mostrar indicadores de mejoras y buenas prácticas; apoyo del gobierno municipal para promover mejores indicadores de crecimiento en el municipio de Hermosillo; y por último; buenas condiciones en ubicación geográfica por estar ubicada a menos de una hora de la ciudad capital del estado de Sonora.

Barreras. Estas barreras se encontraron en las diferentes tipos de empresas. Las principales barreras encontradas también se dividen en barreras internas y externas.

Barreras internas. Las principales barreras encontradas y que pueden intervenir para desarrollar y/p aplicar futuros proyectos de mejoras son los siguientes: Resistencia al cambio de algunos miembros de la organización para formalizar algunos de los procesos principales; remuneraciones económicas para actividades extra laborales que pudieran existir; resistencia a usar tecnología; dificultad para aceptar un plan estratégico donde se vea incluida la GC; resistencia al manejo de buenas prácticas de manera formal, especialmente en guardar el conocimiento; falta de seguimiento en algún instrumento de medición y/o indicador de conocimiento; y por último en algunos casos falta de motivación empresarial.

Barreras externas. Entre las principales barreras se encuentran: Apoyos económicos y financiamiento gubernamental insuficiente para la inversión de algún proyecto de GC; condiciones del cliente y proveedores inadecuadas para aceptar un nuevo modelo de trabajo basado en la GC.

## **Otros resultados**

De acuerdo a los comentarios manifestados por los encuestados y a lo observado dentro de este tipo de empresas, se encontraron otros resultados de interés que se describen a continuación.

En su mayoría las empresas no cuentan con un plan estratégico formal en sus empresas. Tanto los empleados como administradores desconocen su Misión, Visión y Políticas; desconocimiento del lenguaje común de buenas prácticas, especialmente las relacionadas con GC; desconociendo total y/o conocimiento parcial de GC; en general las personas provienen de la comunidad de Bahía de Kino, lo cual influye a la formalidad y disciplina para dar seguimiento a alguna alternativa de mejora, esto tiene que ver con la cultura de esa región; en esta comunidad abundan las empresas familiares; y el tiempo de gestión en aceptación de proyectos de innovación y buenas prácticas por parte de estancias gubernamentales.

En general las observaciones realizadas se enfocan de manera muy especial al capital humano y su comportamiento en las diferentes situaciones laborales, lo cual tiene que ver con el ambiente laboral, clima organizacional y cultura regional.

## **Conclusiones**

Por lo anterior, tanto por las bases estadísticas, facilitadores, barreras y otros resultados se llegaron a varias conclusiones que se describen a continuación.

Existen ventajas en Pymes sobre el tema de la GC, ya que el personal tiene un trato directo, y conocen la forma de trabajar de los compañeros. La principal ventaja observada en este estudio es que existe la concientización por parte de los empresarios y la importancia que le dan al uso del conocimiento ya existente, al igual que al adquirido en el día a día. 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.

Las principales áreas de oportunidad de mejora en las empresas de estudio se encuentran en medición del conocimiento, seguido de almacenamiento, ya que fueron quienes obtuvieron la valoración con menor calificación según la perspectiva general en el sector restaurantero. Los procesos que según el estudio son los que mejor se llevan a cabo es el uso del conocimiento, seguido de identificación del conocimiento.

Se concluye además que en este tipo de Pymes de la región noroeste de México, en particular las del sector restaurantero de Bahía de Kino, no se encuentran familiarizadas con la GC, ya

que 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 las llevan a cabo sin estrategias definidas para mejorar su productividad, ignorando las ventajas que pueden ofrecerles. Una de las principales ventajas encontradas en el sector de estudio en cuanto al diagnóstico realizado son: disponibilidad de los empresarios para participar, empresarios con sensibilidad a crecer y permanecer en el mercado, empresarios líderes en la región y que es un sector en crecimiento según estancias gubernamentales. De las principales barreras se encuentran: resistencia al cambio de algunos miembros de la organización para formalizar algunos de los procesos principales y remuneraciones económicas para actividades extra laborales que pudieran existir.

Aunque según el resultado y análisis del diagnóstico aplicado, no hay diferencias entre las empresas tipo A, B y C, sin embargo, según nuestra percepción, se observa mayor factibilidad para emprender iniciativas de GC en las empresas tipo A y B. En general, se concluye que sí hay oportunidad de trabajar en proyectos de mejoras en cuanto el tema de GC en estas empresas, especialmente en las empresas tipo A y B, pero también dependerá del interés y disponibilidad de estos restaurantes.

En el caso de estudio se reflejó claramente que en ninguno de los procesos analizados se alcanzó el máximo nivel, esto significa que realmente las oportunidades de mejora están en todos los procesos de la GC. Para estas empresas en general, se debe atender con mayor énfasis a los procesos de Almacenamiento/mantenimiento y Medición/ valoración del conocimiento donde se obtuvo la menor valoración.

### **Referencias**

- ARMENTA, A.; PUEBLA G. (2009). *Atención comunitaria de Enfermería dirigido a adolescentes de Bahía de Kino*, Sonora. Hermosillo Sonora: Universidad de Sonora.
- BARCELO, M.; PEREZ-SOLTERO, A. (2003). El Impacto en las PyMES de los Sistemas de Información en Hermosillo Sonora, México, *Revista Ingeniería Informática*, 9.
- BOISOT, M. (1998). *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press.
- BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.
- CANIRAC (2011). *Indicadores de la industria Restaurantera 2011*. Disponible en: <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantera.pdf> (Fecha último acceso: 22 de junio 2012).
- CARVALO, P.; PEREIRA, R. (2005). A view of knowledge management in the design department of a Brazilian SME company. *Product: Management y Development*, 3(1): 99-103.

- CHOO, C. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
- DALKIR, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*, Second Edition, USA: The MIT Press.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, P. (2001). *Conocimiento en acción: Como las organizaciones manejan lo que saben*. Traducido del Inglés por Moreno J.M. Buenos Aires 1ª Ed: Pearson Education, S.A.
- DE LONG, (2000). Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. *Academy of Management Executive*, 14(4).
- DOF (2010). *Diario Oficial de la Federación*. Disponible en: <http://www.dof.gob.mx/> (Fecha último acceso: 18 de enero 2012).
- DRUCKER, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72: 95-104. <http://dx.doi.org/10.2308/acch.1999.13.2.147>
- INDEJIKIAN, R. (2002). Performance evaluation and compensation research: An agency perspective. *Accounting Horizons*, 13(2):147-57.
- INEGI (2011) *Instituto Nacional De Estadística Geografía E Informática (2011)*. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx> (Fecha último acceso: 18 de enero 2012).
- LEÓN, A.; CASTRO, J.P.; RONCALLO, M. (2004). Diagnóstico de la GC en una empresa grande de pinturas de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*, 16: 70-103.
- LEÓN, M.; PONJUÁN, G.; TORRES, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *ACIMED*, 19(6).
- LEÓN, S.; PONJUÁN, D.; RODRÍGUEZ, C. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210> (Fecha último acceso: 27 de Mayo 2012).
- MALHOTRA, Y. (1998). Tools@work: deciphering the knowledge management hype, *The Journal for Quality and Participation*, 21(4): 58-60.
- MATOS, G.; CHALMETA, R; SÁNCHEZ, I. (2004). Proyecto de Gestión del Conocimiento en una Pequeña Empresa Cubana. *Taller Internacional Sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, IntEmpres, Cuba*.
- MCELROY, M. (1999). The knowledge life cycle. *The ICM Conference on KM*. Miami, Florida, USA, April, 1999.
- MEYER, M.; ZACK, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3): 43-59.

- MOOLLAN, R.W. (2004). *A framework for the assessment of knowledge management that can be applied in the water services industry*. Scientific Services Department, City of Cape.
- NARAYANASAMY, K.; SHETTY M.V. (2008). The role of centralized knowledge development centre for success of SME sector. *Communications of the IBIMA*, 2(28): 201-216. Disponible en: <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/volume2/v2n28.pdf> (Fecha último acceso: 17 de mayo 2012).
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, pp. 284.
- PELUFFO, A.; CATALÁN, C. (2002). 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.
- PEREZ-SOLTERO, A.; LEAL, V.; BARCELO, M. (2010). Un diagnóstico sobre los Procesos de la Gestión del Conocimiento en una Empresa del Sector Restaurantero en el Noroeste de México, *Memorias del 1º Congresso de Engenharia de Produção da Região Sul, CONEPRO-SUL*, Joinville, Brasil, Sep. 22-24, 2010.
- PEREZ-SOLTERO, A.; LEAL, V.; BARCELO, M.; VANTI, A.; TORRES, C. (2011). Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento: Caso de una empresa del sector restaurantero del noroeste de México, *Produção em Foco*, 1(1): 1-23.
- PROBST, G.; RAUB S.; ROMHARDT, K. (2001). *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. Traducido del (Inglés) por Núñez A. México: Pearson Educación.
- RAS, E.; MEMMEL, M.; WEIBELZ AHL, S. (2005). *Integration of e-learning and knowledge management – barriers, solutions and future issues*. Editorial Springer Verlag.
- ROLLET, H. (2003). *Knowledge management processes and technologies*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-0345-3>
- SAIZ, B.L.; LARA, P.A.; GONZALEZ, D.M. (2005). La Gestión del Conocimiento en Pymes de Servicios Artesanales (I): El Caso de las Empresas de Aplicación de Pinturas, *IX Congreso de Ingeniería de Organización*, Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005. Disponible en: <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/55.pdf> (Fecha último acceso: 7 de junio 2012).
- SPARROW, J. (2011). Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises, *Encyclopedia of Knowledge Management*, Second Edition: 671-681. (Fecha último acceso: 10 de junio 2012). <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-59904-931-1.ch065>

- TALAMANTE, Z.G. (2004). *Análisis comparativo sobre gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo, Sonora respecto a otros países*. Tesis de Licenciatura. Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Sonora. Hermosillo Sonora, México.
- UNIVERSAL (2010). *Pymes, el 95% de las empresas en México: Inegi*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/710522.html> (Fecha último acceso: 4 de julio 2012).
- VARGAS, B.E. (2004). *Una metodología para realizar la GC en las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo, Sonora*. Tesis de Licenciatura. Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Sonora. Hermosillo Sonora, México.
- VON KROGH, G.; ROOS, J. (1995). *Organizational epistemology*. New York: St. Martin's Press.
- WANG, H. (2010). Knowledge management in small and medium sized enterprises, *2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering (ICIME)*, 16-18 abril de 2010. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1109/ICIME.2010.5477737> (Fecha último acceso: 22 de abril 2012). <http://dx.doi.org/10.1109/ICIME.2010.5477737>
- WIIG, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.
- ZEPEDA, E.L. (2001). La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnología de la información: Una investigación exploratoria. *Documentos de treball 2001/8*. Disponible en: <http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/documents/01-8.pdf> (Fecha último acceso: 12 de marzo 2012).

## Apéndice: Cuestionarios

**NOTA:** Para fines de este artículo y no extender excesivamente la información del documento, a continuación se muestra integrado en un solo formulario los cuestionarios tipo 01 y tipo 02. La diferencia es que el tipo 01 incluye la segunda sección denominada visión de la administración la cual no aparece en el cuestionario tipo 02.

<b>CUESTIONARIO</b>	
<b>CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.</b>	
El objetivo de este cuestionario, es realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega, cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento según la perspectiva del individuo en su área de trabajo, determinar interés, barreras y facilitadores.	
A continuación se presentan una serie de reactivos que deberá contestar tal y como se te indica; por favor conteste verídica y espontáneamente según tu conocimiento y experiencia.	

### PRIMERA SECCIÓN: DATOS GENERALES

Por favor conteste según se indica.

La antigüedad en años en la empresa:	
La antigüedad en años en su puesto:	

### SEGUNDA SECCIÓN: VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN (Exclusiva para el cuestionario tipo 01)

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de gestión del conocimiento. Para cada enunciado conteste **TD: Totalmente de acuerdo**, **D: De acuerdo**, **N: Ni de acuerdo ni desacuerdo**, **DA: desacuerdo** y **TDA: Totalmente en desacuerdo**, según sea el caso de su respuesta. Favor de evaluar según su percepción individual (**IND**) y según su percepción de cómo se lleva a cabo en la empresa (**OR**).

		TA: Totalmente de acuerdo		D: De acuerdo		N: Ni de acuerdo, ni desacuerdo		DA: Desacuerdo		TDA: Totalmente en desacuerdo	
		TA		D		N		DA		TDA	
		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
A. ESTRATEGIA											
A.1	Nuestra empresa tiene una clara misión, visión y estrategia.										
A.2	Nuestra empresa dispone de las competencias que apoyan nuestra estrategia.										
A.3	Estamos muy bien organizados (es decir, tenemos la estructura organizacional y procesos) para lograr nuestras metas.										
A.4	Dentro de nuestro plan estratégico tenemos contemplado gestionar el conocimiento de la empresa.										
A.5	Todos los empleados se identifican con el plan estratégico de la empresa.										
B. CULTURA ORGANIZACIONAL											
B.1	La cultura de nuestra organización se basa en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo.										
B.2	Hay evidencias de nuestra cultura organizacional (ejemplo, empleado del mes, incentivos, reuniones informales, cumpleaños).										
B.3	Nuestro personal está altamente motivado para contribuir a los objetivos de la organización.										
B.4	Mi empresa comparte sus valores en una cultura de conocimiento.										
B.5	El actual ambiente laboral facilita nuestro trabajo.										
C. TECNOLOGÍA											
C.1	En nuestra organización se cuenta con Tecnologías de Información que satisfacen las necesidades de la empresa.										
C.2	En nuestra empresa se identifica y conoce las necesidades particulares en cuanto a Tecnologías de Información.										
C.3	Se analiza y usa las actuales herramientas de tecnología.										
C.4	Se invierte en tecnología para uso de nuestra empresa.										
C.5	Se tiene contemplado a futuro implementar alguna nueva tecnología.										

**TERCERA SECCIÓN: PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

		TA		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>											
1.1	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.										
1.2	En nuestra organización, los compañeros saben el uno del otro <b>quién sabe qué</b> .										
1.3	Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible.										
1.4	Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo.										
1.5	Tengo definido realmente todos mis conocimientos. <b>Sé lo que sé</b> .										
<b>2. ADQUISICIÓN</b>											
2.1	En nuestra empresa se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento.										
2.2	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).										
2.3	En nuestra organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).										
2	Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.										
2.5	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.										
<b>3. CREACIÓN</b>											
3.1	Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.										
3.2	En nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.										
3.3	Sabemos cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos.										
3.4	Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: Períodos de prácticas, rotación de puestos).										
3.5	Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.										
<b>4. ALMACENAMIENTO</b>											
4.1	Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia.										
4.2	Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado.										
4.3	En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos.										
4.4	Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.										
4.5	En nuestra empresa se registran los conocimientos adquiridos, se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes										
<b>5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN</b>											
5.1	Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás.										
5.2	El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet).										
5.3	Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento.										
5.4	La administración de nuestra empresa motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.										
5.5	Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás.										
<b>6. USO / APLICACIÓN</b>											
6.1	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.										
6.2	La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.										

6.3	Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo.										
6.4	Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.										
6.5	Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.										
		TA	D	N	DA	TDA					
<b>7. MEDICIÓN</b>		IND	OR								
7.1	Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento.										
7.2	La empresa mide y evalúa el conocimiento de cada persona.										
7.3	Se sabe cuánto he aprendido en el último año.										
7.4	Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos.										
7.5	Contamos con un instrumento de medición.										

#### CUARTA SECCIÓN: PREGUNTAS ABIERTAS

Responda ampliamente a cada una de las siguientes preguntas.

¿Tienes interés en participar en algún proyecto de GC? ¿Por qué?

¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en su empresa y qué consejo le daría?

¿Cuáles son los principales facilitadores que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de GC?

¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de GC?

¿Tiene algún comentario o propuesta para mejorar en su área de trabajo con respeto a los procesos de GC?

© Intangible Capital, 2013 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>