

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE INGENIERÍA



POSGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN EL SECTOR RESTAURANTERO DE
BAHÍA DE KINO**

T E S I S

PRESENTADA POR

VIRIDIANA LEAL SOTO

Desarrollada para cumplir con uno de los
requerimientos parciales para obtener
el grado de Maestro en Ingeniería

DIRECTOR DE TESIS DR. ALONSO PÉREZ SOLTERO

HERMOSILLO, SONORA.

ENERO 2012

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

RESUMEN

Actualmente las organizaciones han dirigido su proceso de cambio hacia los activos intangibles; siendo pues uno de los más importantes el activo del conocimiento, el cual, se ha convertido en el eje central de las organizaciones.

El objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico para analizar los procesos de la gestión del conocimiento (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.

Esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. Para este estudio se tomaron en cuenta a 12 de las empresas restauranteras más representativas de la localidad, las cuales fueron seleccionadas por juicio o criterio, la principal característica de este tipo de muestreo es que el tamaño de la muestra así como la elección de los elementos está sujeto a juicio del investigador. Se consideró conveniente hacer una clasificación en tres distintos tipos de restaurantes (Tipo A, Tipo B y Tipo C, cada uno tiene distintas características). Para cada una de las empresas la muestra fue tomada por cuotas, 2 son de tipo A, 5 son del tipo B y 5 del tipo C. Al igual que las muestras generadas por muestreo por juicio, no son probabilísticas.

Se diseñaron dos tipos de cuestionarios, el tipo 01 va dirigido a la administración de la empresa, los cuales pueden ser los dueños, administradores y/o gerentes, y el tipo 02 va dirigido específicamente a los empleados, los cuales pueden ser: de base, eventuales o subcontractados. El tiempo de aplicación varió según la persona encuestada y la disponibilidad de la empresa.

Entre los principales resultados obtenidos del estudio es que existen facilitadores y barreras para implementar iniciativas de GC en este tipo de organizaciones. Entre los principales facilitadores 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.

De acuerdo al análisis del diagnóstico aplicado, no se encontraron diferencias entre las empresas tipo A, B y C, sin embargo, considerando la percepción del analista durante el estudio de campo, 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, pero también dependerá del interés y disponibilidad de los directivos y personal que labora en estos restaurantes.

ABSTRACT

Currently, organizations have turned their process of change towards intangible assets, being as one of the most important assets of knowledge, which has become the backbone of organizations.

The aim of this study is to perform a diagnostic to analyze the processes of knowledge management (KM) in the restaurant industry SMEs in Bahía de Kino, Sonora, Mexico, in order to know what the current status of such processes in these organizations and identify opportunities for improvement as well as facilitators and barriers set that may favor and / or hinder the implementation of KM initiatives.

This research is exploratory and descriptive. For this study took into account 12 of the companies that best represent the restaurant industry town, which were selected by trial or criterion, the main characteristic of this type of sampling is that the sample size and the choice of the elements is subject to trial by the investigator. It was considered appropriate to classify three different types of restaurants (Type A, Type B and Type C, each has different characteristics). For each of the companies the quota sample was taken, 2 are of type A, 5 are of type B and 5 type C. These are not probabilistic.

We designed two types of questionnaires, the type 01 is directed to the administration of the company, which can be owners, managers, and type 02 is aimed specifically at employees who may be: contract workers. The application time varied by the availability of the company.

Among the main results of the study is that there are facilitators and barriers to implementing KM initiatives in these organizations. Among the main facilitators 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 the KM look, and stamina to document good practices.

According to the applied diagnostic analysis, no differences were found between companies such as A, B and C, however, considering the perception of the analyst during the field study, it appears most feasible to undertake KM initiatives on business type A and B. Overall, we conclude that there is opportunity to work on improvement projects in the theme of KM in these companies, but also depend on interest and availability of managers and staff working in these restaurants.

AGRADECIMIENTOS

En el lapso de mi afortunada vida me he encontrado en diferentes situaciones, algunas gratas y oportunas, otras no tanto y algunas otras simplemente pasaron. Lo que más presente tengo son situaciones difícil de lograr, aquellas que me hicieron tropezar, caer y levantar. Hoy tengo el honor de agradecer a todos aquellos que permitieron hacer realidad lo que simplemente era un sueño.

Primeramente agradezco a mi Dios, por la oportunidad que me ha dado para empezar y culminar con éxito este proyecto en mi vida. Con Él todo es posible.

Con gran amor, admiración y respeto, agradezco a mis padres, mi padre: Sergio David Leal Cota el pilar de nuestra familia y a mi Madre: Rosa María Soto Sánchez el aliento que me fortalece, ellos son el motor de mi vida.

A mis hermanas Dalicia Angeles por su gran apoyo y asesoría y a Rosa Alejandra por motivarme a lograr mis metas. A mi hermano Sergio David, porque en todo momento ha estado conmigo. A David mi sobrino, por regalarme una sonrisa todos los días. A mi novio David Ruiz Teros por su amor, confianza y apoyo total principalmente en este proyecto.

Especialmente agradezco al Dr. Alonso Perez Soltero, por su apoyo incondicional en la elaboración de este proyecto, por su paciencia, su ética, sus conocimientos, pero sobre todo por el verdadero interés que ha puesto como mi maestro asesor, mi más sincero agradecimiento y respeto.

A mis maestros, compañeros, y aquellos que intervinieron de forma directa e indirecta en esta investigación. Agradezco a la sociedad restaurantera de Bahía de Kino, especialmente a “El Pargo Rojo”, por su gran apoyo y disponibilidad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por el apoyo económico para la realización de mi tesis. Y por último, agradezco a la Institución que me abrió la puerta y confió en mí potencial estudiantil y profesional a la “Universidad de Sonora”, especialmente al Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ABSTRACT	iii
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Objetivo general	4
1.4. Objetivos específicos	5
1.5. Preguntas de investigación	5
1.6. Alcances y limitaciones	5
1.7. Justificación.....	6
2.MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. La gestión del conocimiento y las Pymes.....	8
2.1.1. La gestión del conocimiento.....	8
2.1.2. Las Pymes y el sector restaurantero.....	14
2.2. Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento	18
2.2.1. Los ciclos de la gestión del conocimiento	18
2.3. Facilitadores y barreras sobre los procesos de gestión del conocimiento.....	30
2.4. Casos de aplicación.....	32
3.METODOLOGÍA.....	40
3.1. Tipo de investigación	40
3.2. Empresas consideradas en el estudio.....	41
3.3. Tamaño de la Muestra.....	43
3.4. Instrumento de medición	44
3.4.1. Encuestas.....	46
3.5. Recolección de datos	48
4. ANÁLISIS DE DATOS.....	49

4.1.	Análisis global de los procesos de gestión del conocimiento	49
4.1.1	Análisis de los procesos de gestión del conocimiento desde la óptica combinada	49
4.1.2.	Análisis de los procesos de gestión del conocimiento desde la óptica de los dueños y administradores.	51
4.1.3.	Análisis de los procesos de gestión del conocimiento desde la óptica de empleados ..	52
4.1.4.	Diferencias y similitudes observadas	53
4.2.	Análisis de las empresas tipo A de los procesos de gestión del conocimiento.	54
4.2.1.	Análisis de las empresas tipo A desde la óptica combinada	55
4.2.2.	Análisis de las empresas tipo A desde la óptica de los dueños y administradores. 56	
4.2.3.	Análisis de las empresas tipo A desde la óptica los trabajadores.	57
4.2.4.	Diferencias y similitudes observadas entre dueños y trabajadores de las empresas tipo A.	58
4.3.	Análisis de las empresas tipo B de los procesos de gestión del conocimiento.	59
4.3.1.	Análisis de las empresas tipo B desde la óptica combinada	59
4.3.2.	Análisis de las empresas tipo B desde la óptica de los dueños y administradores. 60	
4.3.3.	Análisis de las empresas tipo B desde la óptica los trabajadores.	62
4.3.4.	Diferencias observadas entre dueños y trabajadores de las empresas tipo B.....	63
4.4.	Análisis de las empresas tipo C de los procesos de gestión del conocimiento	64
4.4.1.	Análisis de las empresas tipo C desde la óptica combinada	64
4.4.2.	Análisis de las empresas tipo C desde la óptica de los dueños y administradores. 65	
4.4.3.	Análisis de las empresas tipo C desde la óptica de los trabajadores.	66
4.4.4.	Diferencias y similitudes observadas entre dueños y trabajadores de las empresas tipo C.	67
4.5.	Diferencia entre los tres tipos de empresa.....	68
4.6.	Análisis de facilitadores y barreras	69
4.6.1.	Análisis general de facilitadores y barreras.....	69
4.6.2.	Análisis de facilitadores y barreras en empresas tipo A.....	70
4.6.3.	Análisis de facilitadores y barreras en empresas tipo B.....	71
4.6.4.	Análisis de facilitadores y barreras en empresas tipo C.....	71
5.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	73
5.1.	Situación actual de los procesos de la gestión del conocimiento.	73
5.2.	Trasferencia del conocimiento dentro de las empresas.....	76

5.2.1.	Transferencia del conocimiento en las empresas tipo A.....	77
5.2.2.	Transferencia del conocimiento en las empresas tipo B.....	78
5.2.3.	Transferencia del conocimiento en las empresas tipo C.....	78
5.3.	Facilitadores y barreras.....	79
5.4.	Otros resultados	81
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
6.1.	Conclusiones	82
6.2.	Recomendaciones.....	83
6.3.	Lecciones aprendidas.....	86
6.4.	Trabajos futuros.....	87
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	90
8.	ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Traducido de la tabla de comparación de propiedades del conocimiento tácito y explícito, según Dalkir (2005).....	10
Tabla 2.2. Referencia de empresas según el Diario Oficial de la Federación 2010.....	15
Tabla 2.3. Traducido de la tabla de Comparación entre los procesos de GC, según Dalkir (2005). .	19
Tabla 2.4 Traducido de la tabla de los ciclos de GC y el modelo integrado, según Dalkir (2005).....	26
Tabla 3.1. Clasificación de empresas por características	42
Tabla 3.2. Tamaño de muestra según tipo de empresa.....	44
Tabla 3.3. Método de obtención de datos.....	47
Tabla 4.1. Resultados generales sobre el diagnóstico de los procesos de GC en las empresas del sector restauranero de Bahía de Kino.	49
Tabla 4.2. Muestra los resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).....	51
Tabla 4.3. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Según empleados (cuestionario 02).	52
Tabla 4.4. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo A.	55
Tabla 4.5. Resultados generales de las empresas tipo A. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).	56
Tabla 4.6. Resultados generales de las empresas tipo A. Según empleados (cuestionario 02).....	57
Tabla 4.7. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo B.....	59
Tabla 4.8. Resultados generales de las empresas tipo B. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).	61
Tabla 4.9. Resultados generales de las empresas tipo B. Según empleados (cuestionario 02).....	62
Tabla 4.10. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo C.....	64
Tabla 4.11. Resultados generales de las empresas tipo C. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).	65
Tabla 4.12. Resultados generales de las empresas tipo C. Según empleados (cuestionario 02).....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Traducido de la figura de procesos de alto nivel en el ciclo de GC de Meyer y Zack (1996), citado por Dalkir (2005).	20
Figura 2.2. Traducido de la figura del ciclo de GC de Williams y Bukowitz (2000), citado por Dalkir (2005).	21
Figura 2.3. Traducido de la figura de procesos de alto nivel en el ciclo de GC McElroy (1999), citado por Dalkir (2005).	22
Figura 2.4. Traducido de la figura de procesos de producción de conocimientos en el ciclo McElroy, citado por Dalkir (2005).	22
Figura 2.5. Traducido de la figura de procesos de integración del conocimiento en el ciclo de McElroy (1999), citado por Dalkir (2005).	23
Figura 2.6. Traducido de la figura de principales pasos en el ciclo de GC Wiig (1993) citado por Dalkir (2005).	24
Figura 2.7. Traducido de la figura de Resumen de las actividades clave del ciclo de GC, Wiig (1993) citado por Dalkir (2005).	24
Figura 2.8. Traducido de la figura del Ciclo Integrado de GC, Dalkir (2005).	25
Figura 2.9. Adaptado de la figura de Ciclo propuesto por Probst G, (2001).	27
Figura 3.1. Pasos para definir el instrumento de medición.	44
Figura 4.1. Resultados generales sobre el diagnóstico de los procesos de la GC en las empresas del sector restaurantero de Bahía de Kino.	50
Figura 4.2. General de los procesos de gestión del conocimiento. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).	51
Figura 4.3. General de los procesos de GC. Según empleados (cuestionario 02).	53
Figura 4.4. General sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo A... 55	
Figura 4.6. Procesos de GC en empresas tipo A. Según empleados (cuestionario 02).	58
Figura 4.7. General sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo B... 60	
Figura 4.8. General de los procesos de GC en las empresas Tipo B. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).	61
Figura 4.9. General de los procesos de GC en las empresas Tipo B. Según empleados (cuestionario 02).	63
Figura 4.10. General sobre el diagnóstico de GC desde la óptica combinada en empresas tipo C. . 65	
Figura 4.11. Procesos de GC en empresas tipo C. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).	66

Figura 4.12. Procesos de GC en empresas tipo C. Según empleados (cuestionario 02).	67
Figura 4.13. Generales de las variables sobre facilitadores y barreras.....	70
Figura 4.14. Variables sobre facilitadores y barreras en empresas tipo A.....	70
Figura 4.15. Variables sobre facilitadores y barreras en empresas tipo B.....	71
Figura 4.16. Variables sobre facilitadores y barreras en empresas tipo C.....	71
Figura 5.1. Procesos de GC, según calificación. Adaptado de Probst (2005).	73
Figura 5.2. Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995) citado por Distefano (2002)	76
Figura 5.3. Trasferencia del conocimiento en las empresas tipo A.	77
Figura 5.4. Trasferencia del conocimiento en las empresas tipo B.....	78
Figura 5.5. Trasferencia del conocimiento en las empresas tipo C.....	79

1. 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 finalmente a un plan de retroalimentación, para luego empezar con un nuevo proceso.

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 importante 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, si no 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)*.

Con lo anterior, resultan las preguntas ¿Y cómo trascender más allá de la actual economía global, si todo se ve como una incógnita empresarial? y de ese modo ¿Cómo lograr ventaja competitiva?, así pues, las ventajas competitivas de una organización a otra, posiblemente dependen de la aplicación de mejoras en la valoración y aplicación de modelos, técnicas y herramientas que afecten directamente a los activos intangibles de las empresas, especialmente a la GC. En el estudio que se presenta a continuación, se toma como principal activo intangible precisamente al conocimiento; como lo menciona Arceo (2009), citando a Drucker (1993) el cual asegura “que la única fuente de ventaja competitiva en las organizaciones es el conocimiento”, y si bien, esto tiene sentido, se genera como resultado un gran interés de estudiar este tema y su impacto en las organizaciones.

El presente trabajo parte de los conceptos claves de la GC, haciendo énfasis a sus procesos, 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. A continuación se describen los antecedentes que originaron el desarrollo de esta investigación.

1.1. Antecedentes

Actualmente el conocimiento se ha convertido en el eje central y de ventaja competitiva de las organizaciones, gestionarlo y lograr el éxito es el reto principal. Antes de definir la GC es importante presentar brevemente en contexto general los conceptos relacionados con este tema.

Según Perez-Soltero (2007) citando a Nonaka y Takeuchi (1995) definen al conocimiento como “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad”.

Mientras para Davenport y Prusak (2001) señalan que 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”.

De acuerdo a Polanyi (1967) existen dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. El tácito se describe de manera general como algo implícito en el conocedor y difícil de articular; y el explícito, es el cual se articula fácilmente, exhibe muchas propiedades de la información pero distintas al conocimiento tácito. Uno de los principales investigadores de este tema como lo es Dalkir (2005), menciona y describe algunos de los principales modelos de GC, como son los propuestos por: Choo (1998), Weick (2001), Nonaka y Takeuchi (1995), Wiig (1993), Von Krogh y Roos (1995), Boisot (1998), Cerveza (1984), y Bennet (2004). Todos los modelos presentan diferentes perspectivas sobre los elementos conceptuales fundamentales que conforman la infraestructura de GC, cada uno de ellos defendiendo su perspectiva y caso particular de aplicación.

Los anteriores autores han provocado la aplicación de modelos y herramientas de GC, principalmente en las grandes empresas, lo cual ha tenido mucho éxito, tal es el caso de Coca-Cola, IBM, Time Life, 3M, Microsoft, Ford, Ejército de los Estados Unidos, entre otros (Davenport y 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; por ejemplo, ya se han aplicado términos de GC en empresas de estas características, como en los estudios descritos por Morales *et al.* (2004), León *et al.* (2004), Moollan (2004), Carvalo *et al.* (2005), Leon (2005), Kogilah, (2009), Saiz *et al.* (2005), entre otros, donde algunos de ellos se detallan posteriormente en este documento.

Actualmente 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, 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. Las empresas mexicanas se agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47.1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8.9%) (Universal, 2010).

Por otro lado, se han realizado algunos estudios en las Pymes de Hermosillo Sonora relacionados con el tema de GC que motivan el interés de la elaboración de la presente investigación. Entre ellos se encuentran “El Impacto en las Pymes de los Sistemas de Información en Hermosillo Sonora, México” (Barceló y Perez-Soltero, 2003), “Análisis comparativo sobre GC en las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo, Sonora respecto a otros países” (Talamante *et al.*, 2004), y “Una metodología para realizar la GC en las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo, Sonora” (Vargas, 2004).

Recientemente se realizó un estudio en una empresa del sector restaurantero en Bahía de Kino, en el Noroeste de México, 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.*, 2010), este estudio se detalla posteriormente en este documento.

1.2. Planteamiento del problema

Actualmente en las Pymes de Hermosillo Sonora, 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 (Barceló y Perez-Soltero, 2003).

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.

De lo anterior, se puede formular el problema como el desconocimiento de la situación actual de cómo se llevan a cabo los procesos de la GC y posibles condiciones organizacionales que favorezcan o impidan la implementación de iniciativas para gestionarlo en Pymes del sector servicio especialmente en la industria restaurantera.

1.3. Objetivo general

Realizar un diagnóstico para analizar 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.

1.4. Objetivos específicos

- Conocer la situación actual de cómo se identifica, adquiere, crea, almacena, comparte, utiliza y mide el conocimiento dentro de las empresas.
- Identificar y analizar áreas de oportunidad para aprovechar el conocimiento e identificar su importancia y aceptación del tema en estas empresas.
- Definir variables que favorezcan o dificulten la ejecución de actividades relacionadas con los procesos de GC en la organización.
- Identificar si estas organizaciones cuentan con los elementos y condiciones para implementar algún proyecto para gestionar su conocimiento; y/o en su caso, definir qué es lo que se tendría que hacer para aplicarlo.

1.5. Preguntas de investigación

- Las Pymes de estudio del sector restaurantero ¿comparten el conocimiento dentro de la organización?
- Las Pymes del sector restaurantero ¿utilizan el conocimiento que poseen para la solución de nuevos problemas?
- Las Pymes del sector restaurantero ¿miden y valoran el conocimiento en su organización?
- ¿Existen variables que favorezcan o dificultan la ejecución de actividades relacionadas con los procesos de GC en la organización?
- ¿Las Pymes de estudio están en condiciones de implementar iniciativas para mejorar la gestión de su conocimiento?

1.6. Alcances y limitaciones

El estudio se realizó en el sector restaurantero de Bahía de Kino Sonora a 12 restaurantes establecidos en esta localidad, los cuales fueron de 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 (DOF, 2010).

Para la obtención de la información de los procesos de la GC únicamente se contempló a realizar visitas a dichos establecimientos, se aplicaron 2 tipos de cuestionarios, uno a los dueños y/o administradores y otro a los empleados, los cuales atendieron según su disponibilidad, se realizaron entrevistas con los dueños y/o administradores y parte del personal de los restaurantes según sus recursos.

Algunas de las limitantes del estudio fue la poca o nula disponibilidad de tiempo de las personas abordadas.

Otra de las limitaciones fue la disponibilidad del entrevistador y recursos para llevar a cabo el estudio, los cuales fueron por: tiempo, viáticos, traslado a la población del estudio.

1.7. Justificación

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 Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (Canirac, 2010). A pesar de las pérdidas económicas significativas en el año 2009, el 2010 fue un año de oportunidades para este sector en particular en cuanto al mejoramiento de su productividad (Canirac, 2009).

La industria restaurantera participa con el 2.2% del PIB nacional y contribuye con el 23% del PIB turístico, dando empleo directo a más de 850 mil personas y apoyando a 2.2 millones de empleos indirectos (Canirac, 2008). Por lo cual es primordial realizar el estudio en ese sector.

Aunado a esto, se tiene que es uno de los principales sectores que distinguen a nivel Internacional a México y particularmente al estado de Sonora. Recientemente la industria maquiladora y de producción de alimentos han tenido auge importante en el estado (Wikipedia, 2010).

El 43.54% de las actividades económicas que se realizan en Bahía de Kino según Armenta (2009) se encuentra la pesca, el comercio y el servicio. Dentro de este porcentaje está incluido el subsector de estudio lo cual es de interés para la presente investigación.

Otra de las principales razones de realizar este estudio es la necesidad de llevar a cabo un estudio detallado en todo el sector restauranero de Bahía de Kino, que permita conocer la situación real de cada una de los procesos de la GC, con el fin de determinar áreas de oportunidades de mejoras del conocimiento, y promover nuevas prácticas que impacten a la productividad laboral de las Pymes especialmente en esta región del país (Perez-Soltero *et al.*, 2010).

Aunado a lo anterior, se observa como una importante área de oportunidad para llevar a cabo entre otras cosas lo siguiente:

- Realizar un estudio formal que evalúe la necesidad actual sobre la GC en Pymes sector servicio, primordialmente en el sector restauranero en Bahía de Kino Sonora.
- Difundir el tema entre los empresarios para promover posibles beneficios de esta nueva economía en la región.

2. MARCO TEÓRICO

Es de gran valor que se señale detalladamente 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.

2.1. La gestión del conocimiento y las Pymes

Actualmente la GC es comúnmente utilizada en muchas partes del mundo, este trabajo parte desde los conceptos básicos que permiten comprender mejor el tema investigado y sobre lo que se desea alcanzar. A continuación se muestran los principales términos estrechamente relacionados tanto con la GC como a las Pymes.

2.1.1. La gestión del conocimiento

Primeramente se definirá el concepto de GC, al parecer nuevo para algunos investigadores, pero este término entra en uso popular a finales de 1980 en países primermundistas; por ejemplo, ya se mostraba en conferencias, libros y revistas orientadas a negocios, aunque según Dalkir (2005) realmente GC ha existido desde hace mucho más décadas; por ejemplo, los bibliotecarios, filósofos, maestros y escritores durante mucho tiempo han usado muchas de estas técnicas aunque no siempre fue llamado como GC.

Antes de precisar claramente lo que es GC, a continuación algunas otras definiciones que ayudarán a entender mejor tan debatido tema.

Principales conceptos sobre conocimiento.

El término conocimiento juega el papel medular sobre esta nueva área de estudio de la GC; se definirá claramente lo que significa, así como su diferencia entre datos e información. Para fundamentar lo anterior, Davenport y Prusak (2001) hacen una distinción entre estos tres conceptos definiéndolos de la siguiente manera: *datos* es el conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, mientras que *información* se define como el mensaje, generalmente en forma de documento o una comunicación audible o visible y

finalmente el *conocimiento* es derivado de las mentes en actividad de los conocedores.

Algunos de los principales autores establecen los siguientes conceptos de conocimiento en el contexto de esta investigación.

Para Dalkir (2005) el conocimiento es una forma más subjetiva del saber, y normalmente se basa en las percepciones de la experiencia y/o los valores individuales.

Mientras que para Davenport y Prusak (2001) dando soporte a su primera distinción, dicen que el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información contextual e ideas de expertos que proveen un sistema para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

Siguiendo con los conceptos de conocimiento, Artilles (2009) propone que el conocimiento en la organización suele verse como una mezcla fluida de información contextual, valores, experiencias y reglas, y se presenta de muchas maneras: conocimiento del proceso (*Know how*), conocimiento clasificado (*Know what*) y conocimiento derivado de la experiencia (*Know who*). Sin embargo, el conocimiento que se expresa en las organizaciones se manifiesta por una cultura.

Por su parte Perez-Soltero (2007) hace referencia a Nonaka y Takeuchi (1995) quienes lo definen como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad.

Tipos de conocimiento

Existen diversas clasificaciones del conocimiento, la más generalizada es la que contempla dos tipos de conocimiento el *tácito* y el *explícito*. De acuerdo De acuerdo a Polanyi (1967) el *tácito* el que se describe de manera general como algo implícito en el conocedor y difícil de articular y el *explícito* el cual se articula fácilmente, exhibe muchas propiedades de la información, pero distintas al conocimiento *tácito*.

Mientras que para Nonaka y Takeuchi (1994) coincidiendo en hacer esta distinción entre conocimiento *tácito* y conocimiento *explícito*, lo conceptualizan explicando

que el conocimiento tácito hace referencia al tipo de conocimiento que radica en las personas y es difícil de articular (*por ejemplo experiencias y habilidades*), mientras que el conocimiento explícito se hace referencia al tipo de conocimiento que puede ser transmitido con mayor facilidad de unos a otros a través de imágenes, documentos y otros elementos plasmados (*por ejemplo el tipo de conocimiento que se encuentra en libros, manuales, diagramas, entre otros*).

De lo anterior se concluye que el conocimiento tácito es difícil de articular y expresar en palabras; en contraste, el conocimiento explícito es capturado en formas tangibles tales como palabras, grabaciones de audio, o imágenes. Usualmente entre más tácito el conocimiento más valioso tiende a ser.

Dalkir (2005) propone una comparación de propiedades del conocimiento tácito y explícito lo cual se muestra en la tabla 2.1.

Propiedades del conocimiento tácito	Propiedades del conocimiento explícito
Habilidad para adaptarse, y para lidiar con situaciones nuevas y excepcionales	Habilidad para diseminar, reproducir, acceder, y re aplicar por toda reorganización
Experiencia, el <i>saber-como</i> , el <i>saber-porque</i> , y la necesidad por entender el <i>porque</i>	Habilidad para enseñar y para entender
Habilidad para colaborar, compartir una visión y transmitir una cultura	Habilidad para organizar, sistematizar, para convertir una visión en una misión en directrices operacionales.
Preparar y mencionar la transferencia de conocimiento de experiencia a nivel personal	Trasferir el conocimiento a través de productos, servicios y documentos procesados.

Tabla 2.1. Traducido de la tabla de comparación de propiedades del conocimiento tácito y explícito, según Dalkir (2005).

De acuerdo a Dalkir (2005), algunas de las características trascendentales del conocimiento son:

- El uso del conocimiento no tiene como efecto su consumo total.
- La transferencia del conocimiento no resulta en su pérdida.
- El conocimiento es abundante pero la habilidad de utilizarlo es escasa.
- Gran parte del conocimiento valioso que posee una organización “se va caminando al final del día”.

Conocimiento Organizacional

Para este trabajo es importante señalar lo que es el conocimiento organizacional, que no tiene como propósito remplazar el conocimiento individual, sino complementarlo para hacerlo más fuerte, coherente y ampliamente aplicable, de ahí la importancia del conocimiento organizacional, pues según Drucker (1994) el único progreso sostenible que posee una compañía viene de:

- Lo que colectivamente sabe.
- Cuan eficientemente utiliza lo que sabe.
- Qué tan rápido adquiere y utiliza nueva información y conocimiento.

Principales conceptos sobre la GC

En la literatura sobre GC se encuentran diferentes definiciones y múltiples enfoques sobre este concepto, a continuación se presentan algunos de los conceptos más utilizados en este tema.

Según Dalkir (2005) identifica que la GC es un campo de estudio interdisciplinario que abarca grandes espacios.

Se definen las siguientes perspectivas de ver la GC, y cada una de ellas lleva a otra extrapolación y la definición diferente de lo que es GC. Para poder ver el tema dentro de un panorama más general, a continuación se presentan dichas perspectivas propuestas por Dalkir.

Desde la *perspectiva empresarial*, se ve la GC en dos aspectos principales; Primero tratar el componente de las actividades del negocio como un explícito, reflejándose en la estrategia, la política y la práctica en todos los niveles de la organización, haciendo una conexión directa entre la organización de activos intelectuales, tanto explícitos (registrados) y tácitos (personal de Know-how) y resultados positivos del negocio (Barclay y Murray ,1997); y 2) La GC es un enfoque de colaboración e integración para la crear, capturar, organizar, acceder y usar los activos intangibles de una empresa (Grey, 1996).

Desde la *perspectiva de la ciencia cognitiva* o la ciencia del conocimiento, se ve como un conjunto de conocimientos, ideas, entendimientos y conocimientos prácticos que todos poseen, es el recurso fundamental que permite funcionar de

manera inteligente. Después de un tiempo un considerable conocimiento se transforma también a otras manifestaciones, tales como libros, tecnología, prácticas y tradiciones dentro de las organizaciones de todo tipo y en la sociedad en general. Estas transformaciones como resultado acumulado de experiencia y, cuando se usa apropiadamente, aumenta la eficacia (Wiig, 1993).

Finalmente, desde *la perspectiva proceso/tecnología*, la GC es un concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento para la acción y ponerse a disposición sin esfuerzo en una forma utilizable para las personas que pueden aplicarlo.

La mayoría de las definiciones coinciden en que la GC implica la colección, organización, clasificación y distribución del conocimiento según lo afirma Malhotra (2000). A continuación se presentan otros conceptos en el tema que se encuentra en la literatura.

Para 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, 2005).

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 *et al.*, 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.

Uno de los aspectos principales en este tema es que el punto clave de la GC es cultivar el conocimiento tácito de los individuos y convertirlo en un activo para la empresa, en lugar de que permanezca en la cabeza de dichos individuos (JIE Y., 2006.).

Campos de la GC y su importancia

La GC se basa y abarca un gran número de campos como lo afirma Dalkir (2005) tan diversos como la administración organizacional; la ciencia cognitiva; la lingüística y la lingüística computacional; tecnologías de la información, tales como sistemas basados en el conocimiento, gestión de la información y documentos, sistemas electrónicos de apoyo al rendimiento, y tecnologías de base de datos; la información y la biblioteconomía; técnicos escritores y el periodismo; la antropología y la sociología; la educación y formación; la narración de cuentos y estudios de comunicación; y las tecnologías de colaboración como ordenador de trabajo, intranets, extranet, portales y Web.

En cuanto a la importancia de GC en tiempos actuales; según Dalkir (2005) hay cuatro áreas que están detrás del gran interés y aplicación: 1) *Globalización de los Negocios*. Las organizaciones hoy en día son más globales, multilingües, y de naturaleza multicultural; 2) *Organizaciones en proceso de aprendizaje*. Las organizaciones que entienden mejor la GC hoy en día se adaptan más fáciles a las condiciones que las rodean; 3) *Amnesia Corporativa*. La fuerza laboral del mundo

de hoy es mucho más móvil, creando problemas en cuanto a la continuidad del conocimiento de la organización; y 4) *Avances Tecnológicos*. La tecnología conlleva a que las organizaciones estén siempre conectadas gracias a avances en tecnología informática. Esto a su vez hace que las expectativas en cuanto a cómo las organizaciones responden a las demandas de que sus clientes aumenten.

Ventajas de la GC

De acuerdo a Dalkir (2005) se presentan una serie de ventajas de la GC para individuos, comunidades y organizaciones. En cuanto a las *ventajas a Individuos*, ayuda al personal a hacer su trabajo, ahorrar tiempo a través de mejores herramientas en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, construye un sentido de alianza comunitaria dentro de la organización. Ayuda a que el personal se mantenga al tanto de lo que está pasando. Provee retos y oportunidades. En lo que respecta a las *ventajas para las comunidades*, permite desarrollar habilidades profesionales, promueve mentores, facilita redes de colaboración y las hace más efectivas, desarrolla un código profesional de ética que los miembros pueden seguir, desarrolla un lenguaje común. Finalmente, las *ventajas para las organizaciones*, ayuda a impulsar la estrategia, resuelve problemas rápidamente, distribuye las prácticas de mejora, mejora el conocimiento de los productos y servicios, promueve ideas y oportunidades para innovar, permite a la organización estar por encima de la competencia.

2.1.2. Las Pymes y el sector restaurantero

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

Pymes

Las Pymes son empresas que generan una parte muy significativa de la riqueza productiva y empleo (Zepeda, 2001).

La Pyme, por la flexibilidad de su estructura, es capaz de hacer frente a las crisis económicas del mundo actual de forma menos traumática y de adaptarse al entorno de incertidumbre al que se enfrenta la empresa contemporánea. Sin

embargo, a pesar de las publicaciones que han aparecido en los últimos 10 años, el fenómeno Pyme sigue siendo una especie de caja negra del que sólo se conocen las cifras macro económicas, mientras su evolución, tipología, modelos de gestión, factores de éxito o de fracaso, entre otros aspectos, siguen siendo en gran parte desconocidas. Esta falta de información viene magnificada por la enorme heterogeneidad de la Pyme frente a los estereotipos que la literatura mantienen sobre este colectivo empresarial, mezclando en un mismo mercado la Pyme familiar, el pequeño negocio, la pequeña empresa de servicios, el despacho profesional, la pequeña empresa de alta tecnología, entre otros (Albors,1999).

Como se mencionaba anteriormente, 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, 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 2.2 se muestran los criterios establecidos por el DOF, y que es utilizada por la Secretaria de trabajo y Prevención Social (STPS), 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 2.2. Referencia de empresas según el Diario Oficial de la Federación 2010.

Industria Restaurantera.

De acuerdo a Canirac (2010), el sector restaurantera en México es uno de los sectores más importantes del país, ya que es una de las industrias que más

ingresos generan. Con 1,135,129 establecimientos en México, registran un PIB nominal de 2,867,944,570 pesos anuales (INEGI, 2010).

Según DOF (2008) pertenecen al subsector Restaurantero 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 estatal, según Canirac arroja las siguientes cifras de Impacto en el sector restaurantero en el estado de Sonora. Los datos a continuación presentados son nacionales hasta el 2009.

- En el 2009 la caída en ventas en el sector fue del 11.3%, sin embargo, la disminución en el empleo fue de solo el 7%.
- 1 de cada 10 establecimientos en México es de preparación de alimentos.
- El 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.
- En el 2008 los Ingresos del sector fueron de 192,900 millones de pesos, el 1.03% del PIB Nacional y el 14.6% del PIB Turístico (mayor al Hotelero que representa el 13.2% del PIB Turístico).
- El 43% de los Ingresos son ventas de turismo.
- 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.
- La industria restaurantera mexicana estimó para el cierre de 2008, los ingresos de los 243 mil establecimientos del sector a nivel nacional.
- La industria restaurantera participa con el 2.2% del PIB nacional y contribuye con el 23% del PIB turístico, dando empleo directo a más de 850

mil personas y apoyando 2.2 millones de empleos indirectos (Canirac, 2008).

En la primer mitad del año 2010 en Sonora el sector restaurantero creció a pesar de la situación económica, “ha habido más aperturas que cierres con al menos 50 establecimientos dedicados a la venta de comida” comentó Rabindranath Valdez Peralta quien es presidente de Canirac en Hermosillo Sonora quien también declaró que existen las condiciones para que haya apertura de negocios y que restaurantes pequeños se estén ampliando en diversas sucursales. “La ciudad está creciendo y también el ritmo de vida de los habitantes”, señaló, “que en algunos casos no van a comer a sus casas y prefieren alternativas cercanas a sus lugares de trabajo u opciones a domicilio”. Hay variedad en los últimos meses ya que se ha visto la llegada de restaurantes internacionales, pero también de innovadoras propuestas locales que complementan la oferta restaurantera de la ciudad, con gran crecimiento en establecimiento como sushis y tacos de pescado, apuntó Rabindranath Valdez en una entrevista realizada en Junio del 2010.

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 (Comisión de Salud Fronteriza, México-EUA, 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 (Ruiz *et al*, 2010).

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, 2009).

2.2. Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento

Una de las principales preguntas que surgen al inicio de un diagnóstico es ¿Qué tan importante será un diagnóstico si ya sabemos cómo estamos? y ¿Para qué saber nuestra situación actual, si no vamos a cambiar, pues así está funcionando nuestro negocio?, la respuesta es sencilla, si supiéramos realmente nuestro estado actual posiblemente disminuiría el margen de insatisfacción de lo que suponemos o ignoramos que estamos mal y/o bien, y claro, si así fuera, no existirían este tipo de cuestiones ni expresiones. Lo anterior se expone con el fin de presentar la importancia de un diagnóstico antes de poner en marcha algún proyecto de mejora de cualquier organización.

Las organizaciones requieren la GC para identificar, organizar, adquirir, difundir, y capturar los beneficios del conocimiento en las empresas, lo cual ayuda a proveer una ventaja estratégica a una organización. Claramente, dicha gestión va en paralelo con la gestión de información (Dalkir, 2005).

2.2.1. Los ciclos de la gestión del conocimiento

Para realizar un diagnóstico de la GC en una organización, es fundamental conocer los diferentes ciclos de la GC. Estos procesos, han sido definidos en la literatura por diversos autores.

En la tabla 2.3 se presentan algunos de los principales ciclos de GC donde se muestran los principales términos que se utilizan en este trabajo de investigación y que deben considerarse para realizar un diagnóstico de la GC, además, se presenta una equivalencia entre los procesos presentados por cada uno de los autores.

Nickols (1999)	Wiig (1993)	McElroy (1999)	Roller (2003)	Bukowitz & Williams (2003)	Zack (1996)
Adquisición	Creación	Aprendizaje individual y grupal	Planeando	Obtener	Adquisición
Organización	Sourcing	Validación de (Claim) conocimiento	Creando	Usar	Refinación
Especialización	Compilación	Adquisición de información	Integrando	Aprender	Almacenamiento/ recuperación
Almacenar / Acceso	Transformación	Validación del conocimiento	Organizando	Contribuir	Distribución
Recuperación	Diseminación	Integración del conocimiento	Transfiriendo	Evaluar	Presentación
Distribución	Aplicación		Manteniendo	Mantener	
Conservación	Realización del valor		Asestando	Despojar	
Disposición					

Tabla 2.3. Traducido de la tabla de Comparación entre los procesos de GC, según Dalkir (2005).

A continuación se describen algunas de las principales propuestas sobre las fases de los ciclos de GC expuestas por Meyer y Zack (1996), Bukowitz y Williams (2000), McElroy (2003), Wiig (1993), Dalkir (2005) y Probst (2001).

Ciclo de GC de Meyer y Zack

El ciclo de GC de Meyer y Zack procede de trabajar en el diseño y desarrollo de productos de la información (Meyer y Zack, 1996). En este ciclo aparecen los términos más comúnmente utilizados de clientes internos y externos, el vendedor de información y valor agregado. Meyer y Zack (1996) citado por Dalkir (2005) proponen que la investigación y el conocimiento sobre el diseño de productos físicos pueden extenderse al mundo intelectual, que sirva de base para un ciclo de GC. Este enfoque proporciona un número de analogías útiles, como la noción de una plataforma de producto (el repositorio de conocimiento) y el proceso de una plataforma información (la refinería de conocimiento) para subrayar la idea de la elaboración de valor agregado necesario para aprovechar el conocimiento de una organización. En la figura 2.1 se muestran los procesos de alto nivel de este ciclo:

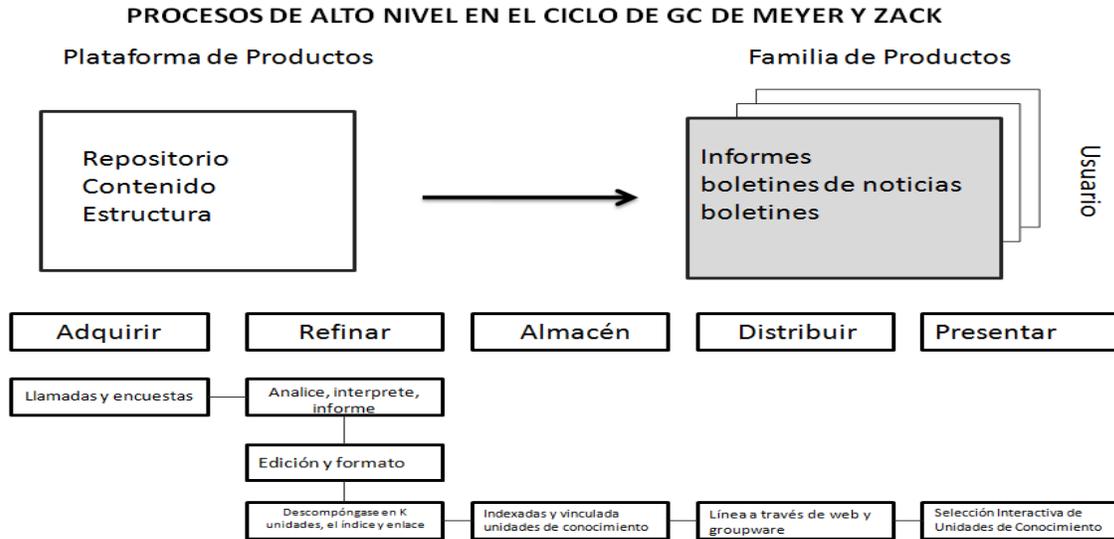


Figura 2.1. Traducido de la figura de procesos de alto nivel en el ciclo de GC de Meyer y Zack (1996), citado por Dalkir (2005).

Sus etapas son: adquisición, refinación, almacenamiento, distribución y presentación del conocimiento. El ciclo GC consiste principalmente en crear un mayor valor añadido al producto de conocimiento "en cada etapa del conocimiento".

Ciclo de GC de Bukowitz y Williams

Bukowitz y Williams (2000) citados por Dalkir (2005) presentan un proceso de GC que describe "cómo las organizaciones generan, mantienen e implementan una acción estratégica correcta de conocimiento para crear valor". En este marco, el conocimiento consiste en repositorios de conocimiento, relaciones, tecnologías de la información, infraestructura de comunicaciones, conjuntos funcionales de habilidades, conocimientos técnicos de proceso, capacidad de respuesta del medio ambiente, de organización inteligencia, y de fuentes externas. Obtener usar y aprender conocimiento es más demandado en el mercado en el uso del día a día de los conocimientos. El evaluar, construir y mantener las etapas es más estratégico. A continuación en la figura 2.3 se muestra el ciclo de (Bukowitz y Williams, 2000).

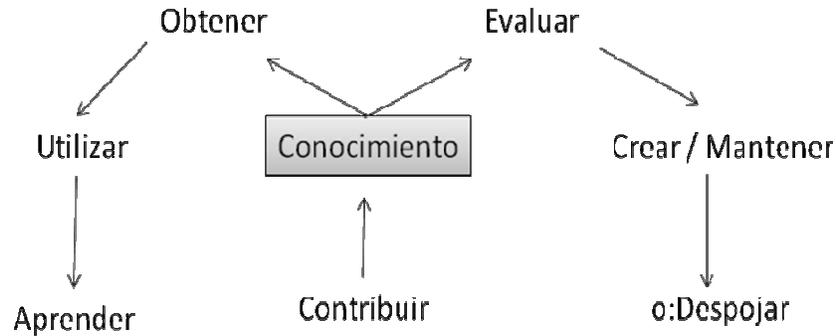


Figura 2.2. Traducido de la figura del ciclo de GC de Williams y Bukowitz (2000), citado por Dalkir (2005).

Sus etapas son: obtener, usar, aprender, contribuir, evaluar, mantener y despojar conocimiento. El desafío hoy no es tanto en la búsqueda de información, sino en hacer frente eficazmente al enorme volumen de información que puede obtenerse. La tecnología ha avanzado mucho en el acceso a un número cada vez mayor de información. La resultante "sobrecarga de información" ha creado la necesidad de seleccionar un gran volumen de contenido, para seleccionar el verdadero conocimiento de valor, y luego gestionarlo de manera eficaz y eficiente.

Ciclo de GC de McElroy

Uno de los puntos fuertes del ciclo de McElroy (1999) citado por Dalkir (2005) es la descripción clara de cómo el conocimiento se evalúa y es una decisión consciente respecto de si se deba o no integrar en la memoria de la organización. La validación del conocimiento es un paso que distingue claramente de la GC de la gestión de documentos. El ciclo de GC hace más que abordar el almacenamiento y posteriormente la gestión de documentos que ha sido almacenado. El ciclo GC se centra en los procesos para identificar el contenido del conocimiento que es de valor para la organización y sus empleados. En la figura 2.3 se muestran los procesos del ciclo de alto nivel de McElroy.

PROCESOS DE ALTO NIVEL EN EL CICLO DE GC MCELROY

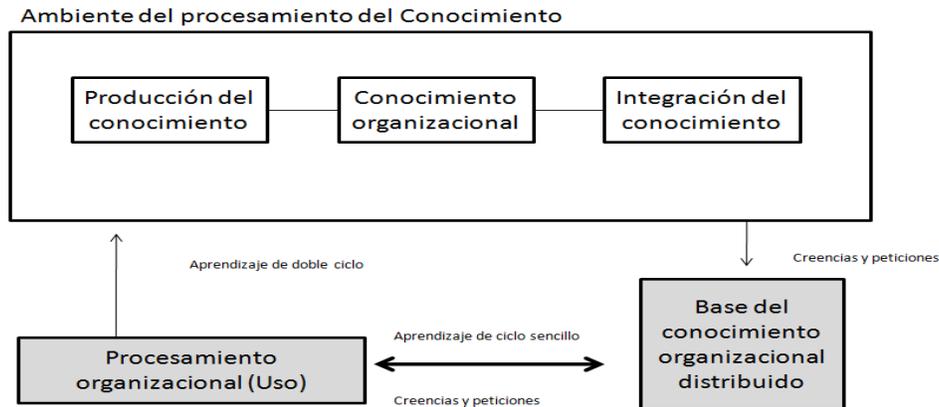


Figura 2.3. Traducido de la figura de procesos de alto nivel en el ciclo de GC McElroy (1999), citado por Dalkir (2005).

También se encuentra que en la figura 2.4 se muestran los procesos de producción de conocimientos en el ciclo McElroy. Sus etapas son: aprendizaje individual y grupal, validación del conocimiento más importante, adquisición, evaluar e integración del conocimiento.

PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL CICLO MCELROY

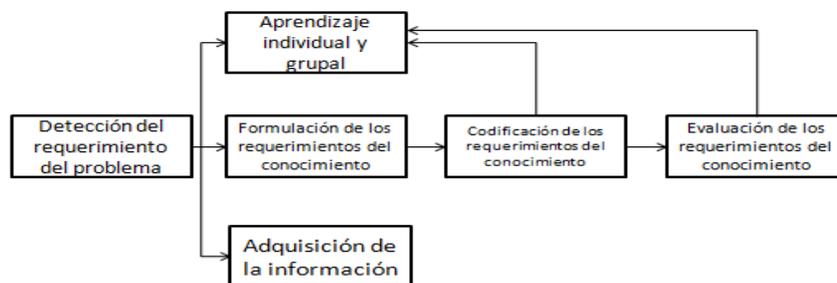


Figura 2.4. Traducido de la figura de procesos de producción de conocimientos en el ciclo McElroy, citado por Dalkir (2005).

Los procesos de integración del conocimiento en el ciclo de McElroy se señalan esquemáticamente en la figura 2.5 en donde se incluye: la producción del conocimiento y el conocimiento organización, para lograr la integración del conocimiento en las etapas de difundir, buscar, enseñar y compartir del mismo.

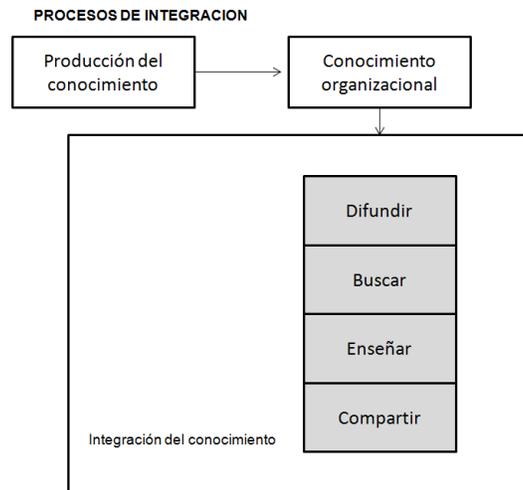


Figura 2.5. Traducido de la figura de procesos de integración del conocimiento en el ciclo de McElroy (1999), citado por Dalkir (2005).

Ciclo de GC de Wiig

El ciclo de Wiig (1993), citado por Dalkir (2005), se centra en tres condiciones que deben estar presentes para que una organización lleve a cabo sus negocios con éxito. La primer condición es tener un negocio (productos / servicios) y clientes, la segunda condición es disponer de recursos (personas, capitales, e instalaciones); y la tercer condición es tener la capacidad de actuar. El tercer punto que es actuar se destaca en el ciclo de GC de Wiig.

El conocimiento es la principal fuerza que determina y conduce la capacidad de actuar de forma inteligente. Con un mejor conocimiento sabemos mejor qué hacer y cómo hacerlo. Wiig identifica el propósito principal de la GC como “un esfuerzo para que la empresa inteligente en acción, facilite la creación y acumulación del conocimiento”. En la figura 2.6 se muestra los principales pasos en el ciclo de GC de Wiig.

PRINCIPALES PASOS EN EL CICLO DE GC WIIG

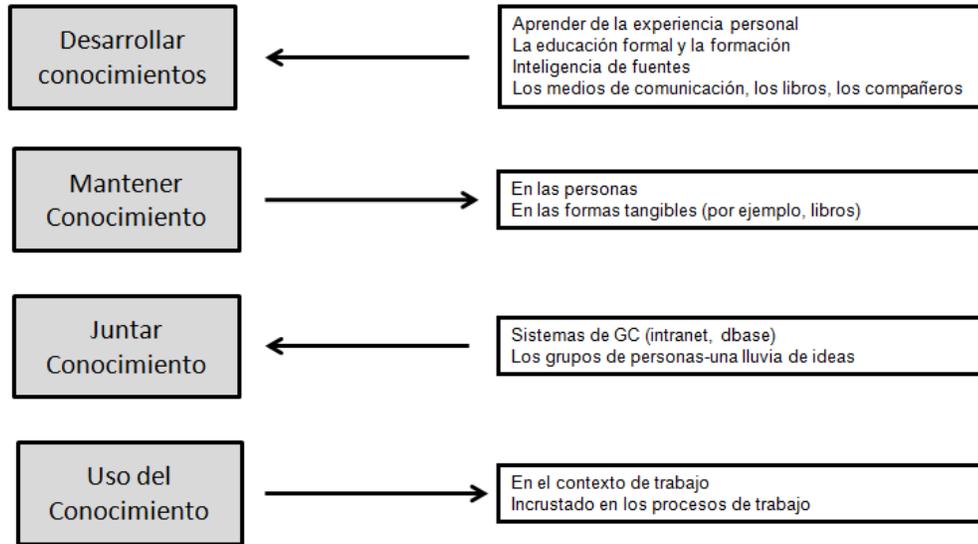


Figura 2.6. Traducido de la figura de principales pasos en el ciclo de GC Wiig (1993) citado por Dalkir (2005).

Un resumen de las actividades de Wiig, se muestran en la figura 2.7, los cuales son claves del ciclo de GC. Sus etapas principales son: construir, mantener, juntar y aplicar.

RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES WIIG CLAVE DEL CICLO DE GC

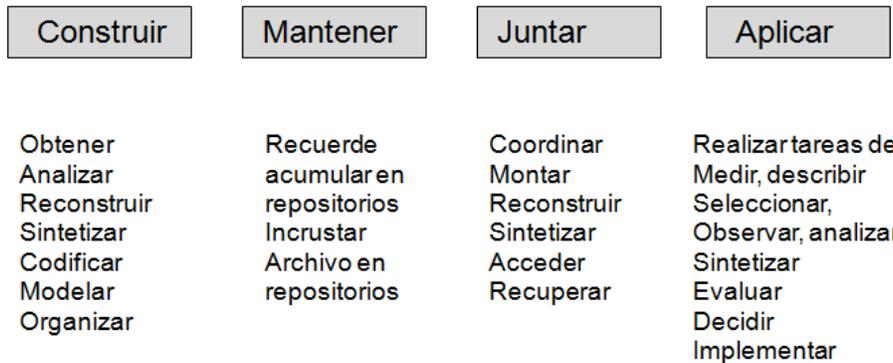


Figura 2.7. Traducido de la figura de Resumen de las actividades clave del ciclo de GC, Wiig (1993) citado por Dalkir (2005).

Ciclo Integrado de GC de Dalkir

Las tres etapas principales del ciclo integrado de GC son: captura y/o creación del conocimiento, intercambio y difusión del conocimiento y la adquisición y aplicación del conocimiento. Cada una de estas etapas forma parte integral de lo que es la GC, cada una de las partes que lo conforman pretenden simplificar los ciclos anteriores. En la figura 2.8 se muestra el ciclo integrado.

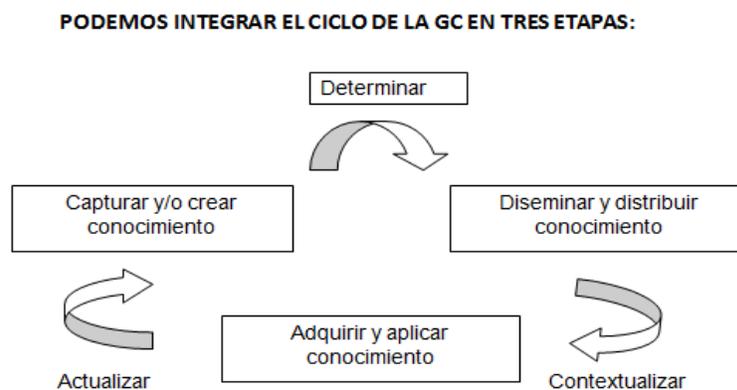


Figura 2.8. Traducido de la figura del Ciclo Integrado de GC, Dalkir (2005).

En la figura 2.8 se muestra la transición de los procesos, desde la captura y/o creación del conocimiento que va a compartir y/o difundir el conocimiento, el contenido del conocimiento se evalúa, el conocimiento es entonces contextualizado con el fin de adquirir y aplicarlo y se alimenta de nuevo en la primera fase con el fin de retroalimentar y actualizar el conocimiento contenido.

El ciclo integrado conjunta la mayor parte de los pasos involucrados en el ciclo de GC que posteriormente se presenta en la tabla 2.4 donde se muestran esta asignación con más detalles.

LOS CICLOS DE GC Y EL MODELO INTEGRADO

Wiig (1993)	McElroy (1999)	Bukowitz & Williams (2003)	Zack (1996)	Ciclo Integrado de GC
Creación	Aprendizaje individual y grupal	Obtener	Adquisición	Crear/capturar
Sourcing	Validación de (Claim) conocimiento	Usar	Refinación	Crear/capturar
Compilación	Adquisición de información	Aprender	Almacenamiento / recuperación	Crear/capturar
Transformación	Validación del conocimiento	Contribuir	Distribución	Crear/capturar y contextualizar
Diseminación	Integración del conocimiento	Evaluar	Presentación	Compartir, diseminar, y determinar
Aplicación		Mantener		Adquirir y aplicar
Realización del valor		Despojar		Actualizar

Tabla 2.4 Traducido de la tabla de los ciclos de GC y el modelo integrado, según Dalkir (2005).

Ciclo de GC de Probst

El ciclo de Probst (2001), es uno de los ciclos más completos donde se incluyen cada etapa del proceso de GC, en los anteriores ciclos ya se habían mencionado estas etapas aunque con diferente nombre. Una adecuada GC, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital Intelectual de una organización. En este contexto, es imprescindible destacar la inevitable relación entre la GC, la gestión de la información, la gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos como elementos fundamentales para que el proceso resulte eficiente.

En esta investigación se trabajará con el ciclo representado en la figura 2.9, por ser uno de los que engloban de forma general todas las etapas de GC, el cual propone que la GC está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica, por tal razón se describe de una manera más extensa que los anteriores, a continuación se describe cada uno de las fases del proceso: *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).

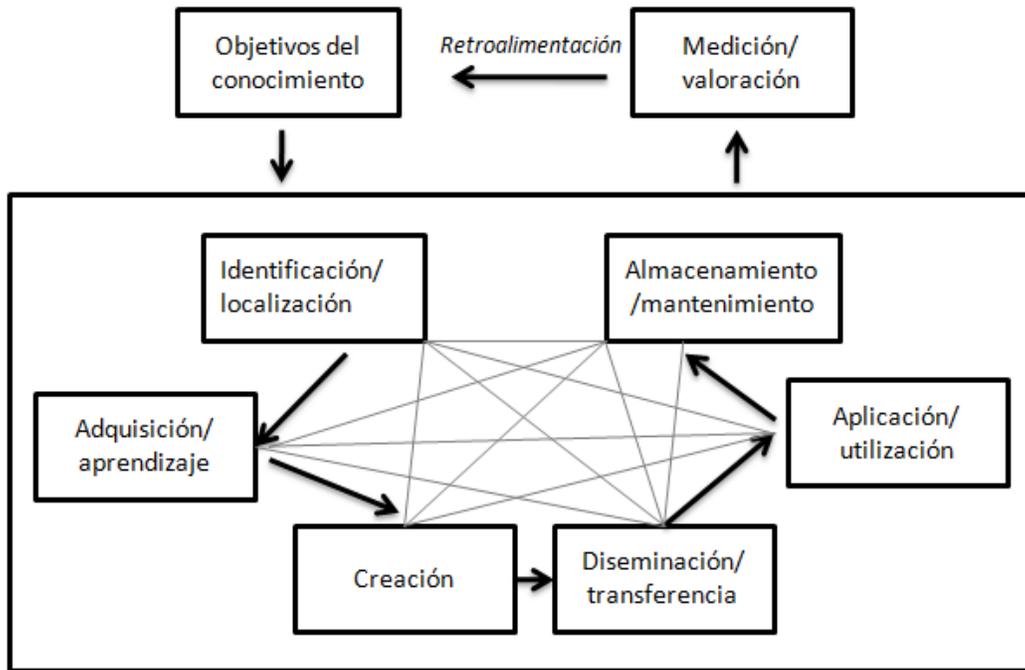


Figura 2.9. Adaptado de la figura de Ciclo propuesto por Probst G, (2001).

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, 2009).

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 y Prusak, 2001). La adquisición del conocimiento emergente, es espontánea y no planificada puesto que es metódica, sistemática, intencional, es la adquisición de conocimientos estratégicos de gran valor a una empresa (Malhotra, 2000, citado por Dalkir, 2005). 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).

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).

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, 2009).

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 (Dalkir, 2005). 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 y 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, 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, 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 (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. Facilitadores y barreras sobre los procesos de gestión del conocimiento.

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 determinaran como toda variable y/o condición que pueda influir en la organización para que se pueda llevar con éxito un proyecto sobre GC.

Algunas 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 los siguientes facilitadores:

Cultura organizacional. 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, entre otros.

Espacio físico. Es el lugar determinado dentro de su área de trabajo, infraestructura, equipo de trabajo, orden jerárquico dentro de la organización.

Estilo directivo. El tipo de liderazgo depende en gran medida en facilitar y/o entorpecer algún proyecto de mejora, su formalidad, su compromiso e interés.

Medios de Comunicación. Los medios de comunicación, de información y tecnología son facilitadores para que fluya y se interactúe de una mejor manera.

Motivación personal. 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. 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:

Resistencia cultural. La resistencia al cambio tanto personal, organizacional y cultural es una de las principales barreras encontradas en el medio laboral. Estas en gran medida pueden determinar el éxito o fracaso del proyecto.

Inmadurez tecnológica. 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. 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 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 visión sobre los beneficios y efectos de la GC en relación con el desarrollo de las personas, grupos y organizaciones. Otros autores comentan que una de las barreras más importantes es la poca disponibilidad de tiempo (Ras, 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).

2.4. Casos de aplicación

Es importante conocer experiencias sobre la forma de realizar un diagnóstico de los procesos de la GC en las organizaciones. Desde un punto de vista conceptual de lo que implica un diagnóstico de esta naturaleza y su relación con los ciclos de la GC, Bukowitz y Williams (1999) se basaron en un modelo de GC que consta de siete actividades (obtener, utilizar, aprender contribuir, evaluar, crear / mantener, vender). Según Bukowitz y Williams (1999) citado por Distefano (2002) presentaron cuatro actividades de "obtener, usar, aprender y contribuir", para designar a las actividades diarias en el tratamiento de los conocimientos que cambian. Son tres actividades principales que se utilizaron "evaluar, crear / mantener y vender", los cuales se atribuyen a la planificación estratégica de la compañía mediante la evaluación del tipo de conocimiento lo cual será importante en el futuro.

El diagnóstico fue diseñado como una herramienta de auto-evaluación y recoge datos subjetivos y cualitativos. Por lo tanto, sirve para permitir a los usuarios para determinar qué tan bien se han realizado los diferentes aspectos del proceso de GC en la empresa (Distefano, 2002).

Lo primero es realizar un diagnóstico de la organización, de qué clase de empresa se trata (burocrática, autoritaria, orientada al aprendizaje, etc.), en qué estado se encuentra, cuáles son las capacidades que la empresa posee, cuál es la

tecnología disponible, cuáles son los conocimientos o habilidades de sus empleados, perfiles, nivel de motivación, grado de compromiso, aspectos relacionados con el manejo del poder y sus estilos dentro de la organización, etc. No existe duda, de que según el tipo de empresa del que se trate, será el diagnóstico que obtendremos. A continuación se presentan algunos casos específicos relacionados con el tipo de estudios que se pretende realizar en este trabajo de investigación.

CASO 1. Diagnóstico de GC en una empresa grande de pinturas de Barranquilla (Colombia)

Este diagnóstico fue aplicado a una empresa de pintura de Barranquilla Colombia. La investigación parte del estudio, análisis y síntesis de los principales exponentes de la GC y a partir de las mejores prácticas encontradas y el modelo de capital intelectual de Bueno (1998) y la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) citados por (León *et al.*, 2004). Específicamente, se desarrolló una metodología que permitió determinar seis variables macro claves para diagnosticar el estado de la GC en la empresa: identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad, las cuales permitieron cumplir con el objetivo del estudio, que estaba orientado a determinar la GC en la empresa evaluada en una escala de cero a cinco.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la GC dentro de la empresa seleccionada, se tuvo en cuenta los bloques de capital intelectual, la espiral del conocimiento de Nonaka, los pasos fundamentales de Karl Wiig y el establecimiento de una metodología modular donde cada módulo posee un sentido propio. Además se tuvo en cuenta los conceptos teóricos de Nonaka (1995), Vásquez (2001) y Piedrahíta (2003). La metodología describe los módulos principales que sirvieron de guía para la elaboración del instrumento (cuestionario), con el propósito de determinar la situación actual de la empresa con respecto a la GC. En sus resultados se presenta que en transmisión del conocimiento se encuentran muy bien, mientras que las áreas de oportunidad recaen en tecnología y resistencia a

compartir la información, al final, se presentan una serie de propuestas (León *et al.*, 2004).

CASO 2. Herramienta de Diagnóstico de GC aplicada en la Industria de Servicio.

Esta herramienta parte del diseño especial para aplicarse a industrias de servicios, en este caso a las empresas de agua de la Ciudad del Cabo. Los cuatro pilares que sustentan esta filosofía son: la creación, distribución, aplicación y mantenimiento de los conocimientos, todo lo cual, es facilitado por la información moderna de comunicación y tecnologías de negocios. Este documento proporciona un cuestionario de diagnóstico de la GC y un conjunto de preguntas de la entrevista en profundidad que puede ser aplicado a una muestra aleatoria estratificada de los empleados para determinar los niveles de conocimiento; creación, intercambio, aplicación y la retención del conocimiento dentro de una organización. Los resultados de este estudio permiten a la organización determinar qué tan bien gestiona su conocimiento en la organización y si es suficiente para lograr los objetivos estratégicos de la organización. También se puede destacar los aspectos que inhiben la GC para que las medidas correctoras puedan ser instituidas. Las preguntas de la entrevista en profundidad fueron diseñadas para la alta dirección, a evaluar sus opiniones sobre la GC y de lo mucho que lo perciben como cruciales al logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Se diseñó un cuestionario donde cada serie de 15 preguntas en el cuestionario fueron planteadas, como sugirieron Bukowitz y Williams (1999), para obtener información sobre el estado de creación, intercambio, aplicación y retención del conocimiento dentro de una organización. Utilizaron una puntuación de 1 a 5, para generar un nivel actual de la gestión de los diversos procesos del conocimientos comparando a los administradores de nivel deseado de gestión de los conocimientos necesarios para lograr la percepción de los objetivos de las organizaciones de que lo se está produciendo realmente (Moollan, 2004).

CASO 3. Diagnóstico de GC en el departamento de diseño en una Pyme brasileña

La metodología utilizada en este trabajo fue una investigación empírico-analítico. Este estudio hace observaciones de la realidad para elaborar un diagnóstico de la organización del departamento de Diseño de Sebrae / RN. Se utilizó un cuestionario propuesto por Williams y Bukowitz (1999). Los resultados se recogen en una hoja de cálculo de diagnóstico de GC, con el fin de tener el diagnóstico completo del estudio. Este cuestionario representa un análisis cuantitativo, ya que utiliza parámetros estadísticos para analizar y cuantificar los datos. Además, funciona como un análisis cualitativo, ya que consigue un resultado analítico que se relaciona con los resultados presentados, que describe de cómo los empleados perciben la GC dentro de la organización (el comportamiento de variables y situaciones). Algunas de las propuestas fueron: la existencia de una base de conocimientos en el departamento de Diseño (memoria organizacional), la facilidad de acceso a la información y el conocimiento; el intercambio de experiencias entre todos los miembros del departamento de Diseño, la eficiencia del equipo, el proceso de aprendizaje en la recolección de datos y la corrección de errores y el balance de las tareas como consecuencia de los procedimientos estándar y las normas (Carvalo *et al.*, 2005).

CASO 4. Herramienta de Diagnóstico de GC para las empresas Europeas

En este estudio, se presenta un ejemplo de una sencilla herramienta que puede utilizarse para medir cómo la organización está posicionada actualmente, con respecto a los procesos de conocimientos básicos de GC, es decir, identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento. Para cada uno de estos cinco procesos, se diseñaron siete preguntas de diagnóstico. Estas están relacionadas con el llamado "modelo 7S" de McKinsey, que se centra sobre la estrategia, visión compartida, estilo, personal, competencias, estructura y sistemas.

Por otra parte, se les pide que se refieran a la organización en su conjunto, es decir, no se centra en los aspectos relativos al conocimiento de forma aislada, por

lo que uno es capaz de ver si los aspectos del conocimiento de la organización son puntos relativamente fuertes o débiles.

Por último, para cada proceso de conocimiento, al encuestado se le preguntó sobre su actitud personal y real el comportamiento relacionado con los procesos de conocimiento. Al encuestado se le pide dar una puntuación para cada respuesta de 1 al 5 (1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo). En el análisis del cuestionario, es importante identificar la fuerza negativa y positivamente del valor a las preguntas y comparar las respuestas de diferentes personas, equipos y departamentos. Uno de los resultados obtenidos fue la necesidad e importancia del medir del conocimiento, subrayando que el impacto de la GC debe producir una visión de cómo la organización debe de gestionar, desarrollar y utilizar sus activos de conocimiento. En este estudio se observa que la GC puede verse en 5 dimensiones; finanzas, innovación, procesos, clientes y empleados. Puede ser conveniente para realizar el análisis sobre una base regular, iniciar de modo de que den seguimiento a los avances y las acciones correctivas (Comité Europeo, 2004).

CASO 5. Índice de GC como una herramienta de diagnóstico para el sector privado y gubernamental.

El índice de GC se ha propuesto como una herramienta precisa y útil para ayudar a medir las capacidades organizacionales sobre GC, y es propuesta como una herramienta de diagnóstico, los resultados obtenidos es el diseño de la herramienta para este tipo de investigaciones. Este puede ser el primer paso para entender la diferencia entre lo que una organización está haciendo y lo que actualmente tiene que hacer para mantener y mejorar el nivel de rendimiento de las empresas. A nivel macro, el índice permite a las organizaciones compararse con los demás. A nivel micro, llama la atención a las áreas que necesitan mejoras en las actuales y futuras iniciativas de GC. En cualquier caso, el índice de GC proporciona un indicador robusto y base para toma de decisiones empresariales y apoyo a la organización y el desarrollo.

Para el proceso de GC se crearon variables para la identificación (I), la difusión (D) y utilización (U) por un promedio de las puntuaciones de las preguntas en las columnas de la matriz. Se crearon las siguientes variables similares para la Tecnología (T), Liderazgo (L), Cultura (C), y de medición (M) por un promedio de las puntuaciones de las preguntas en las filas respectivas de la matriz. Después de presentar las colecciones de muestras y datos, los cálculos se llevaron a cabo y agregados para el sector privado y gubernamental, en dos niveles: realidad y percepción. Un grupo separado de 16 ítems del cuestionario se utilizó para medir el funcionamiento de las organizaciones de ambos sectores en términos no financieros (Crnkovic, nd.).

CASO 6. GC Diagnóstico de GC en bibliotecas universitarias.

Este estudio tiene como objetivo proponer un instrumento de diagnóstico para la GC en bibliotecas universitarias, trata de un estudio exploratorio descrito de manera cualitativa, basándose en el uso de procedimientos, “caso de estudio” para experimentar el instrumento propuesto.

En estos cuestionarios se analizan cada una de las partes sobre la GC. Se basaron en los modelos de Nonaka y Takeuchi, Terra, Stollenwerk, Bukowitz y William y Probst, Raub e Romhardt.

Su principal resultado fue la elaboración del diseño de la herramienta de diagnóstico de GC en las bibliotecas universitarias, el propósito de esta herramienta fue el mejoramiento de la gestión estratégica de estas bibliotecas, los procesos de GC y el soporte organizacional. De modo general esta investigación permite viabilizar un instrumento que puede ajustarse a bibliotecas universitarias para su diagnóstico de GC (Castro, 2005).

CASO 7. Diagnóstico de la GC en el sector público

En este estudio se diseñó una herramienta para realizar un diagnóstico inicial de la GC. Teniendo como objetivo evaluar en qué estado de implementación se encuentra en los proyectos que responden a la estrategia de desarrollo basada en el conocimiento, y proponer los caminos más adecuados de acuerdo con las nuevas visiones que se están implementando.

La metodología para efectuar este diagnóstico comprende el uso de cuestionarios donde se pregunta la forma en que se gestiona el componente humano, el soporte tecnológico, los procedimientos de captura, almacenamiento, distribución y circulación de conocimiento, y el medio ambiente propicio a compartir dicho recurso.

La información se obtuvo por medio de conversaciones, entrevistas, focus-group, orientadas a capturar el valor que se asigna al conocimiento y a la práctica de la GC. Después se procedió al análisis de información, datos y cualquier tipo de conocimiento codificado que cuenta del estado en estudio para después obtener la tabulación y la síntesis de los elementos obtenidos en las actividades anteriores.

Por su parte Brooking (1957) citada por Peluffo (2002) propone una forma de realizar auditorías de Capital Intelectual, generando o actualizando un repositorio con los resultados del proceso de diagnóstico cuyo objetivo es efectuar un levantamiento del estado de la GC en una organización, abordando aspectos tales como: (a) Sistemas de Colaboración, (b) Innovación y uso del know-how, (c) Procesos de negocio en el contexto de un sistema económico y (d) Aprendizaje Organizacional (Peluffo,2002).

CASO 8. Un Diagnóstico de la GC en Pymes de Servicios Artesanales

El trabajo trata de la puesta en práctica de un modelo de GC en las Pymes burgalesas castellano-leonesas de aplicación de pinturas. Se trata del primer trabajo de esta naturaleza que se realiza para un colectivo de empresas de un sector de actividad artesanal y con unas características muy singulares. El objetivo principal es obtener la visión y percepción que existe sobre la GC en su ámbito de actuación, poseen las personas de estas empresas (en algunos casos sólo el propietario/gerente, en otros también los demás trabajadores). De este diagnóstico se derivan actuaciones vinculadas con la adquisición, compartición y actualización de los conocimientos necesarios.

Para conocer la situación actual de estas empresas se diseñó un cuestionario “ad hoc”, que se complementó con entrevistas personales, en algunos casos. En la redacción de las preguntas, se contó con el asesoramiento de dos expertos

conocedores, no sólo de la realidad de estas empresas, sino, también de los retos y desafíos a los que se enfrentan. El cuestionario se estructuró en cuatro secciones principales: Funcionamiento interno de la empresa, Perfil del Propietario/Gerente, Perfil del Trabajador y Técnicas de Pintura.

Su contenido, pues, se centra en determinar para cada una de las técnicas de pintura utilizadas en el estudio, que representan en su conjunto los conocimientos requeridos en este sector, cuáles son del dominio de sus profesionales, además del nivel que poseen sobre ellos y, según el caso, si desean saber más o la disposición a compartir con otros trabajadores estos conocimientos. Se complementa con diversos aspectos de calidad en la ejecución del trabajo, así como información sobre prevención de riesgos o protección del medio ambiente (Sáiz *et al.*, 2005).

CASO 9. Un diagnóstico sobre los procesos de la GC en una empresa del sector restaurantero en el noroeste de México

El objetivo de este artículo fue mostrar los resultados de un 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. Este estudio fue realizado en una empresa del sector restaurantero en el noroeste de México. Se aplicó un cuestionario y se realizaron entrevistas para la recolección de la información analizando los procesos de Identificación/localización, Adquisición/aprendizaje, Diseminación/transferencia, Almacenamiento/mantenimiento, Aplicación/utilización, Creación, 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 hicieron propuestas de mejoras, entre las principales se encuentran la sensibilización y el compromiso en el área de la administración, capacitación sobre el tema de la GC, realizar una auditoría del conocimiento, crear una memoria organizacional y desarrollar estrategias para evaluar los avances en la GC dentro de la organización (Perez-Soltero, *et al.*, 2010).

3. METODOLOGÍA

A continuación se explica el enfoque metodológico del estudio realizado y se muestra de una manera específica los pasos necesarios para la realización de esta investigación.

3.1. Tipo de investigación

Varios autores clasifican los tipos de investigación en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos (Selltiz et al., 1965; Babbie, 1979). Según Sampieri (1991) citando a Dankhe (1986), se dividen en cuatro: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, debido a que según el tipo de estudio del cual se trate varía la estrategia de investigación, el diseño de la herramienta, los datos que se recolectan, la manera de obtener los datos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación según (Dankhe 1986) citado por Hernández (1997). En este estudio y de acuerdo al objetivo, límites y alcances, esta investigación es de tipo *exploratoria y descriptiva*.

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los expertos de determinada área, identificar conceptos, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables (Dankhe, 1986). Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

Por su parte, los estudios descriptivos, son aquellos que estudian situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis

causales u otras. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior.

3.2. Empresas consideradas en el estudio

Para este estudio se tomaron en cuenta a 12 de las empresas restauranteras más representativas, según reconocimiento de los turistas y a información obtenida por parte del consejo ciudadano de Bahía de Kino.

Después de las visitas realizadas visitas a cada una de ellas, se observó que existen diferencias en aspectos como ubicación geográfica, tipo de clientes, infraestructura, tipo de ventas, tamaño de empresa y turnos de trabajo, como a continuación se presenta:

Ubicación geográfica: El restaurant puede estar ubicado en tres lugares posibles en Bahía de Kino; Kino Nuevo, Kino Viejo y el Estero Santa Cruz.

Tipos de clientes: Los restaurantes pueden contar con tres tipos de clientes; extranjeros, regionales y locales.

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 y periódicas.

Turnos: Los turnos de trabajo encontrados pueden ser; de un solo turno, de dos y de tres turnos.

Tamaño de empresas según sector: Los restaurantes pueden ser; micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo a la clasificación del número de empleados como se observa en la tabla 2.2.

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 3.1 se muestra la clasificación tomando en cuenta las características de dichas empresas.

CARACTERÍSTICAS GENERALES					
TIPO DE EMPRESA	TIPO DE CLIENTES	INFRAESTRUCTURA	TIPO DE VENTAS	TURNOS	TAMAÑO
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 3.1. Clasificación de empresas por características

Se consideran restaurantes tipo A aquellos que tienen clientes extranjeros y regionales, su infraestructura es de restaurante cerrado contando con servicios de agua, luz, gas, aire acondicionado. Sus ventas son generalmente constantes en el año, pueden ser empresas que trabajen 1 turno de trabajo (8 horas diarias laborales, con una plantilla de trabajadores), 2 turnos de trabajo (16 horas diarias laborales, con dos plantillas de trabajadores) y con 3 turnos (24 horas diarias laborales, con tres plantillas de trabajadores). El tamaño de este tipo de empresas varía según su sector por empresa, los cuales pueden ser micro, pequeña empresa según el DOF, que se muestra en la tabla 2.2. Sus instalaciones son ubicadas tanto en Kino nuevo como en Kino viejo.

Se consideran restaurantes tipo B aquellos que tienen clientes extranjeros, regionales y locales, su infraestructura es de restaurante cerrado y restaurante cerrado con palapa, contando con servicios de agua, luz, gas, aire acondicionado. Sus ventas son constantes en el año a excepción en verano y vacaciones de semana santa (épocas turísticas) donde sus ventas se elevan representativamente, pueden ser empresas que trabajen 1 turno de trabajo y 2 turnos de trabajo. El tamaño de este tipo de empresas varía según su sector por empresa, los cuales pueden ser micro, pequeña y mediana empresa según el DOF, que se muestra en la tabla 2.2. Sus instalaciones son ubicadas tanto en Kino nuevo como en Kino viejo.

Finalmente, se consideran restaurantes tipo C aquellos que tienen clientes regionales y locales, su infraestructura es de palapa abierta, cuentan con servicios

de luz, agua. Sus ventas son periódicas en el año especialmente en épocas turísticas donde sus ventas se elevan significativamente, de estas ventas dependen su recuperación y ganancias económicas, pueden ser empresas que trabajen 1 turno de trabajo y con 2 turnos de trabajo. El tamaño de este tipo de empresas varía según su sector por empresa, los cuales pueden ser micro, pequeña y mediana empresa según el DOF, que se muestra en la tabla 2.2. Sus instalaciones son ubicadas tanto en Kino nuevo, Kino viejo o en el Estero Santa Cruz.

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.

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.

3.3. Tamaño de la Muestra

Existen diferentes formas para tomar una muestra, la elección depende de los objetivos. De manera general existen dos tipos de muestreo, los probabilísticos y los no probabilísticos, por la naturaleza de este estudio la muestra será tomada por un método no probabilístico.

La población objetivo es el sector restaurantera de Bahía de Kino, la muestra está definida en un total de 12 empresas, las cuales fueron seleccionadas por juicio o criterio, donde la principal característica de este tipo de muestreo es que el tamaño de la muestra como la elección de los elementos está sujeto a juicio del investigador, es decir, la muestra se toma con los elementos que el investigador considera (según el juicio) que son los más representativos de la población que se va a estudiar (Perez-Tejada, 2009). Para este caso se consideró tomar en cuenta las recomendaciones de los empresarios de la región.

Para cada una de las empresas la muestra fue tomada por cuotas, al igual que las muestras generadas por muestreo por juicio no son probabilísticas, sin embargo, según la disponibilidad de las empresas, este muestreo permite realizar muestras representativas en cuanto a la distribución de algunas variables relevantes de la

población, a la información obtenida y a la asignación de valor a cada persona entrevistada.

EMPRESA	TAMAÑO DE MUESTRA CUESTIONARIO 01	TAMAÑO DE MUESTRA CUESTIONARIO 02
A	2	2
B	5	5
C	5	5

Tabla 3.2. *Tamaño de muestra según tipo de empresa*

En la tabla 3.2 muestra el tamaño de muestra según tipo de empresa A, B y C, así como también por tipo de cuestionario 01 y 02.

3.4. Instrumento de medición

El objetivo del instrumento diseñado servirá para realizar un diagnóstico sobre 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.

En este apartado se definieron y determinaron las preguntas del cuestionario de aplicación ANEXO 01 y ANEXO 02 siguiendo lo indicado en la figura 3.1, donde se muestra cada paso a seguir para poder definir claramente el instrumento de medición.

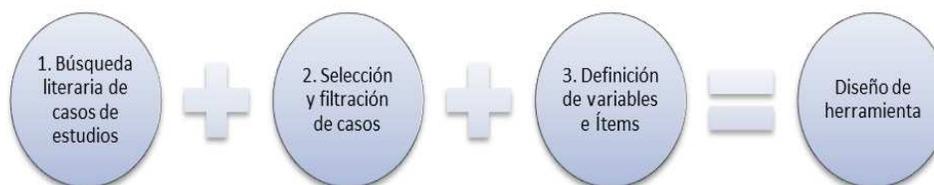


Figura 3.1. *Pasos para definir el instrumento de medición.*

Punto 1. Se realizó una búsqueda bibliográfica, especialmente en las bases de datos científicas nacionales e internacionales con las que cuenta la Universidad de Sonora. Se consultaron artículos e investigaciones en revistas, libros, bases de datos de casos particulares estrechamente relacionados con el caso de estudio.

Punto 2. Se realizó una selección de la información consultada hasta lograr tener los casos más relacionados con el diagnóstico de GC en Pymes, especialmente empresas de servicios, particularmente con el sector restauranero.

Punto 3 Quedó definido tomando los elementos a, b y c, que se explican a continuación.

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 barreras y facilitadores del estudio. En este juego 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).

Dando la escala que se muestra en la figura 3.2, se visualiza cómo se definió el valor de cada respuesta, que va desde TDA hasta el máximo el cual es TD.

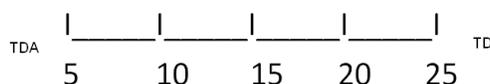


Figura 3.2. **Escala según respuesta**

Según muestra la anterior tabla, podemos darle un valor de actitud a cada contestación dependiendo al ítem correspondiente: Si contesta 5, esto quiere decir que es una respuesta con excelente actitud estando en TD a la afirmación del ítem. Si contesta 4, esto quiere decir que es una respuesta con actitud positiva siendo D a la afirmación del ítem. Si contesta 3, esto quiere decir que es una respuesta con una actitud insegura o indiferente demostrando estar en N al ítem afirmado. Si contesta 2, esto quiere decir que es una respuesta con actitud negativa, estando solamente en DA a la afirmación del ítem. Si contesta 1, esto quiere decir que es una respuesta con pésima actitud estando TDA a la afirmación del ítem.

Diseño de la herramienta. Al final de estos puntos se obtiene como producto los cuestionarios que se encuentran en la sección de anexos al final de este documento y que son el ANEXO 01 y ANEXO 02.

3.4.1. Encuestas.

Tipos de encuestas. 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.

Aplicación de encuesta. Para este caso de estudio se analizaron un total de 12 empresas, se dividieron en 3 tipos; tipo A, tipo B y tipo C como anteriormente se explicó.

Método de aplicación de encuesta. De acuerdo a la literatura, existen diferentes métodos para aplicar una encuesta, para este estudio y según la experiencia con este sector y características de la población, en la tabla 3.5 se muestra de forma resumida del método utilizado de aplicación de la encuesta.

ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO (minutos)	MATERIAL Y EQUIPO
Presentación general del estudio y de su objetivo.	2	Carta expedida por UNISON
Introducción del tema: Qué es GC.	3	Hoja de apoyo.
Explicación de los procesos de GC.	3	Hoja de apoyo.
Autorización para grabar.	1	
Explicación llenado de encuesta.	2	Grabadora, 2 juegos de copias, lápiz.
Aplicación del Cuestionario 01 ó 02.	15	Grabadora, 2 juegos de copias, lápiz.
Se despide y agradece.	1	

Tabla 3.3. Método de obtención de datos.

Como se muestra en la tabla 3.3, cada una de las actividades incluye un tiempo aproximado el cual varía según la persona encuestada y la disponibilidad de la empresa. Enseguida se explican las actividades una vez estando enfrente del entrevistado.

Primeramente se realiza la presentación general y objetivo del estudio, con una duración de 2 minutos aproximadamente, el material ocupado es una carta oficial expedida solicitando el estudio. Enseguida se realiza una introducción general al tema de GC, con una duración de 3 minutos aproximados, antes se tendrá que realizar una hoja de apoyo donde de una manera resumida se presente lo que es GC para después de la misma manera y con un tiempo aproximado de otros 3 minutos explicar los procesos de la GC. Se solicita autorización para grabar y autorización para empezar la aplicación de la entrevista, se debe tener grabadora, copias de las encuestas y lápiz, una vez autorizado se procese a realizar la encuesta; el entrevistador realiza la pregunta y el entrevistado contesta con una

duración aproximada de 15 minutos, al final se le da un tiempo para que los entrevistados contesten las preguntas abiertas. Finalmente se despide y se agradece.

3.5. Recolección de datos

Los métodos comúnmente utilizados en la recolección de datos en las encuestas por muestreo son las entrevistas personales y las entrevistas por teléfono, las cuales suelen alcanzar tasas de respuestas altas. Otro método utilizado son los cuestionarios enviados por correo, pero generalmente las tasas de respuesta para este tipo de recolección de información son bajas. Por último, se puede encontrar información objetiva a través de observación directa, más que una entrevista o de un cuestionario enviado por correo (Crece, 2004).

Para este estudio la recolección de datos se realizó por medio de entrevistas personales y observación directa.

En esta parte del estudio, es de suma importancia seguir varios pasos para garantizar el buen método de obtención de datos.

La aplicación de la encuesta en campo tuvo una duración promedio de 25 a 30 minutos por encuesta. Una vez que se obtuvo la información, se capturó en la hoja electrónica Excel, donde se realizaron los cálculos correspondientes y análisis de datos. En este apartado se tomó la disponibilidad del empresario, trabajador y encuestador por que el tiempo varió según la facilidad de su aplicación.

Posteriormente se llevó a cabo la captura de los datos, primeramente se capturaron según el tipo de empresa y tipo de cuestionario, luego se realizaron los cálculos correspondientes y se graficaron para visualizar mejor los resultados. En el siguiente capítulo se presenta el análisis de los datos recolectados.

4. 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, posteriormente se describe un análisis por tipo de empresa, finalmente, se analizará si existen o no diferencias por tipo de empresa.

4.1. Análisis global de los procesos de gestión del conocimiento

Cuando se habla de un análisis global de los procesos de GC, se hace referencia al análisis de cada una de las partes del diagnóstico, es decir, primeramente desde una óptica general y combinada tomando en cuenta tanto a las empresas tipo A, B y C, como a los dueños y/o administrados y a los trabajadores, así como la visión de su percepción individual como organizacional.

4.1.1 Análisis de los procesos de gestión del conocimiento 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 4.1 y la figura 4.1.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
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 4.1. Resultados generales sobre el diagnóstico de los procesos de GC en las empresas del sector restaurantero de Bahía de Kino.

La tabla 4.1 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 esta 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 esta 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 este capítulo.

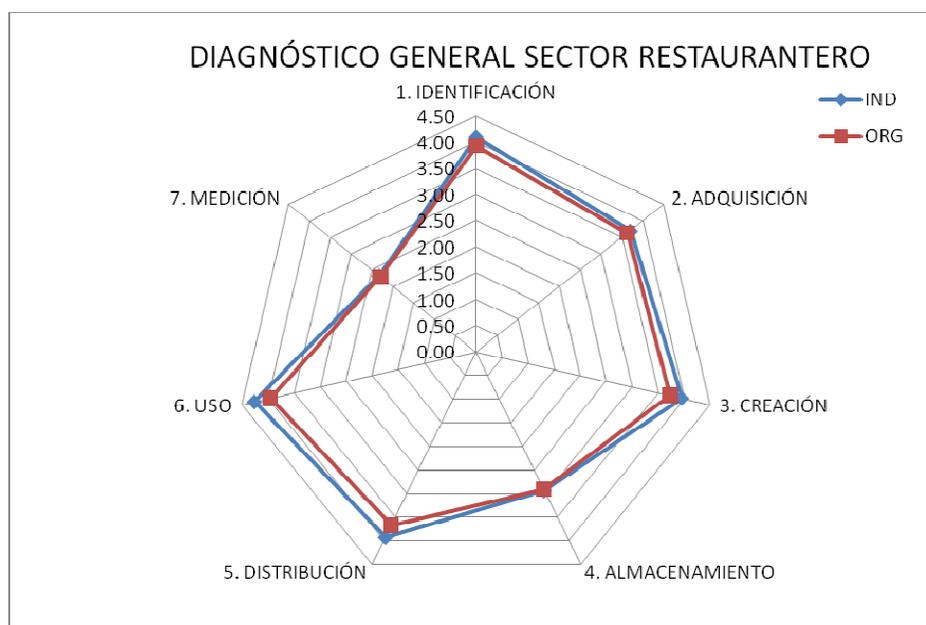


Figura 4.1. Resultados generales sobre el diagnóstico de los procesos de la GC en las empresas del sector restaurantero de Bahía de Kino.

La figura 4.1 muestra el diagnóstico general combinado del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.33 IND y 2.30 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 2.93 IND y 2.91 ORG, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada los menores promedios en su valoración. Según esta grafica si los datos se comprimen hacia el centro esto significa que el proceso tiene mayor área de oportunidad para mejorar pues esta careciendo en su calificación.

4.1.2. Análisis de los procesos de gestión del conocimiento desde la óptica de los dueños y administradores.

A continuación se muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restauranero de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.2 y la figura 4.2.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE FACILITADORES Y BARRERAS	IND	ORG
a. estrategia	4.08	3.625
b. cultura organizacional	4.11	3.654
c. tecnología	3.8	3.358
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	4.36	3.921
2. adquisición	3.88	3.483
3. creación	4.1	3.556
4. almacenamiento	3.18	2.729
5. distribución	4.01	3.629
6. uso	4.34	3.925
7. medición	2.66	2.175

Tabla 4.2. Muestra los resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

La tabla 4.2 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.

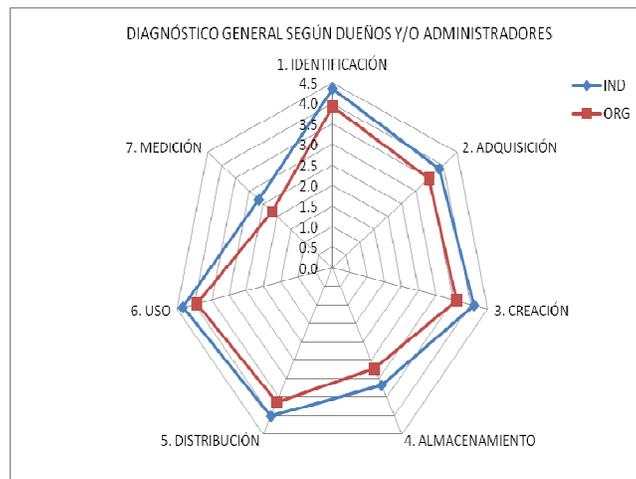


Figura 4.2. General de los procesos de gestión del conocimiento. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

La figura 4.2 muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.66 IND y 2.17 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 3.18 IND y 2.72 ORG, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada en los tres tipos de empresas los menores promedios en su valoración.

4.1.3. Análisis de los procesos de gestión del conocimiento desde la óptica de los empleados

A continuación se muestra el diagnóstico general según los empleados del sector restaurantero de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.3 y la figura 4.3.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	3.8	3.933
2. adquisición	3.5	3.767
3. creación	3.8	3.85
4. almacenamiento	2.7	3.083
5. distribución	3.8	3.717
6. uso	4.2	4
7. medición	2	2.417

Tabla 4.3. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Según empleados (cuestionario 02).

La tabla 4.3 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 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.

La figura 4.3 muestra el diagnóstico general según los empleados del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.00 IND y 2.41 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 2.70 IND y 3.08 ORG, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada en los tres tipos de empresas los menores promedios en su valoración, aunque también se observa que adquisición presenta una tendencia a mejorar.

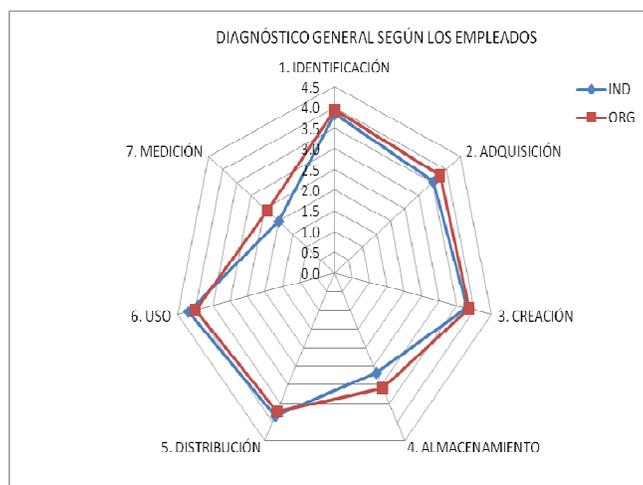


Figura 4.3. General de los procesos de GC. Según empleados (cuestionario 02).

4.1.4. Diferencias y similitudes observadas

En este estudio los datos serán analizados con estadística no paramétrica, se utilizará las pruebas del coeficiente de concordancia de Kendall (ω), el cual permite llegar a conclusiones cuando las observaciones tienen una escala ordinal, el cual nos sirve para evaluar el grado de correlación que existe entre las variables (Perez-Tejada, 2009).

Es posible considerar este coeficiente como el promedio de un grupo de coeficientes de Spearman; o sea ω es una medida de grado de acuerdo a concordancia entre m conjuntos de n rangos. En otros términos, para un grupo de n objetos y que m jueces jerarquizan o evalúan, ω provee información sobre el grado de acuerdo existente el grado de m conjuntos de rangos o jerarquizaciones que otorguen los jueces. Se calcula ω con la siguiente fórmula:

$$\omega = (12 \sum D^2) / (m^2 n (n^2 - 2))$$

Donde: ω es el coeficiente Kendall, 12 es una constante, D es el rango, m número de evaluadores y n número de variables a evaluar (Perez-Tejada, 2009).

Según la *perspectiva individual* de los dueños y/o administradores y empleados del sector restaurantero de Bahía de Kino, del coeficiente de concordancia de Kendall (ω) evaluada por medio de la tabla Ji-cuadrada. Los datos para consultar esta tabla son $m = 2$ (número de evaluadores: dueños y/o empresarios, y

empleados) y $n = 7$ (número de procesos a evaluar) que constituyen los objetos jerarquizados o calificados según la escala del 1 al 5 dada anteriormente, los grados de libertad están dados por $n-1$ que es igual a 6. Se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω calculada es de 0.911 y supera el valor de ω de tabla que es 0.675, entonces con σ de 0.05 se indica que existe concordancia en general entre los dueños y/o administradores y empleados del sector restaurantero de Bahía de Kino.

De lo anterior se concluye que ambos grupos estuvieron de acuerdo en la valoración que dieron, 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.

Ahora, según la *perspectiva organizacional* con los mismos datos de tabla. Se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω calculada es de 1 y supera el valor de ω de tabla es 0.675, entonces con σ de 0.05 indica que existe un alto grado de concordancia en general entre los dueños y/o administradores y empleados del sector restaurantero de Bahía de Kino. La relación anterior confirma que ambos grupos estuvieron de acuerdo en la valoración que dieron para los 7 procesos de GC, pues estadísticamente hay una gran concordancia entre estos procesos según su perspectiva organizacional. Siendo el proceso de mayor calificación el uso del conocimiento, y los de menor calificación almacenamiento y medición del conocimiento.

4.2. Análisis de las empresas tipo A de los procesos de gestión del conocimiento.

Primeramente se analizarán a las empresas tipo A, las cuales anteriormente fueron clasificadas según sus características.

4.2.1. Análisis de las empresas tipo A desde la óptica combinada

A continuación se muestra el diagnóstico general combinado tanto de los empresarios como de los trabajadores del sector restaurantero de las empresas tipo A de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.4 y la figura 4.4.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	4.05	4.00
2. adquisición	4.10	3.95
3. creación	4.00	3.75
4. almacenamiento	3.30	3.00
5. distribución	4.20	3.75
6. uso	4.50	3.85
7. medición	2.70	2.55

Tabla 4.4. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo A.

La tabla 4.4 muestra cada una de las variables analizadas de los procesos de la GC. La segunda columna muestra el promedio de la valoración general combinada de cómo percibe que se lleva a cabo cada proceso de la GC de manera IND y el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

La figura 4.4 muestra el diagnóstico general combinado de las empresas tipo A del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principal punto a mejorar el proceso de medición con un promedio de 2.70 IND y 2.55 ORG, ya que fue el que obtuvo de manera combinada el menor promedio en su valoración.

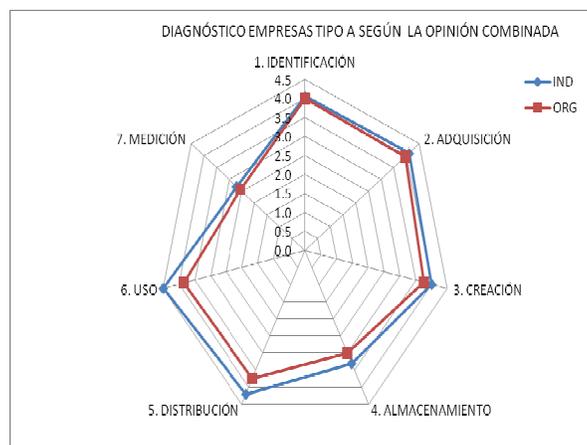


Figura 4.4. General sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo A.

4.2.2. Análisis de las empresas tipo A desde la óptica de los dueños y administradores.

A continuación se muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restauranero de las empresas tipo A de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.5 y la figura 4.5.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE FACILITADORES Y BARRERAS	IND	ORG
a. estrategia	4	3,5
b. cultura organizacional	4,1	3,7
c. tecnología	4,6	4,1
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	3,6	3,5
2. adquisición	3,7	3,4
3. creación	4	3,5
4. almacenamiento	3,5	3
5. distribución	4	3,5
6. uso	4,5	3,7
7. medición	2,7	2,4

Tabla 4.5. Resultados generales de las empresas tipo A. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

La tabla 4.5 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 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.

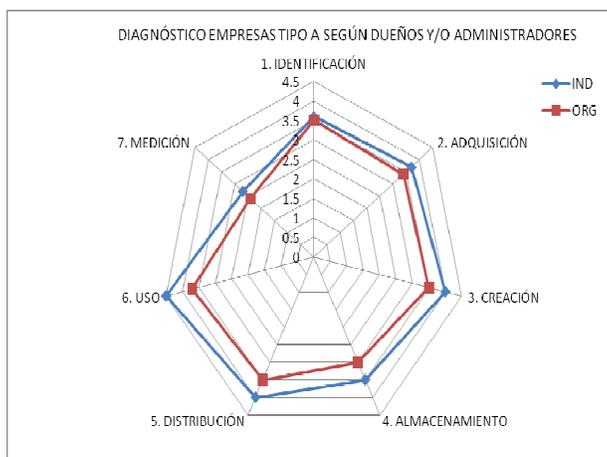


Figura 4.5 Procesos de GC en empresas tipo A. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

La figura 4.5 muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.70 IND y 2.40 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 3.50 IND y 3.00 ORG, ya que fueron los que obtuvieron según los empresarios los menores promedios en su valoración.

4.2.3. Análisis de las empresas tipo A desde la óptica los trabajadores.

A continuación se muestra el diagnóstico general según los trabajadores del sector restaurantero de las empresas tipo A de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.6 y la figura 4.6.

La tabla 4.6 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 tercera columna muestra el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	4.5	4.5
2. adquisición	4.5	4.5
3. creación	4	4
4. almacenamiento	3.1	3
5. distribución	4.4	4
6. uso	4.5	4
7. medición	2.7	2.7

Tabla 4.6. Resultados generales de las empresas tipo A. Según empleados (cuestionario 02).

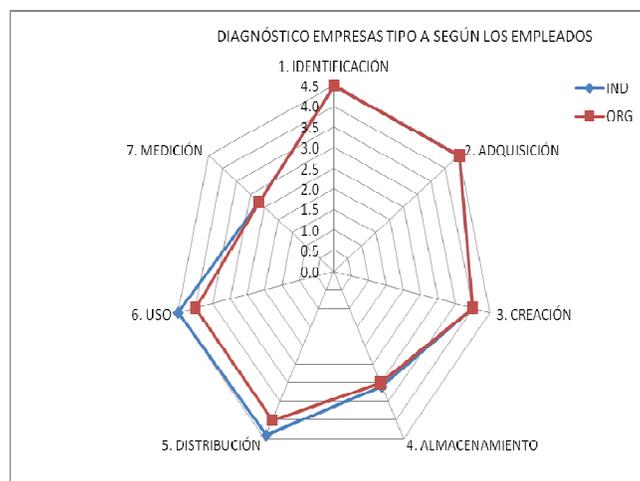


Figura 4.6. Procesos de GC en empresas tipo A. Según empleados (cuestionario 02).

La figura 4.6 muestra el diagnóstico general según los empleados del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.70 IND y 2.70 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 3.10 IND y 3.00 ORG, ya que fueron los que obtuvieron según los trabajadores los menores promedios en su valoración.

4.2.4. Diferencias y similitudes observadas entre dueños y trabajadores de las empresas tipo A.

Según la *perspectiva individual* de los dueños y/o administradores y empleados de las empresas tipo A, aplicando la prueba de significancia estadística ω tomando en cuenta los parámetros ya explicados anteriormente, se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω calculada es de 0.910 y supera el valor de ω de tabla que es 0.675, entonces con σ de 0.05 se indica que existe acuerdo en la valoración que dieron los dueños y/o administradores y empleados en las empresas tipo A del sector restaurantero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma especialmente en los procesos de adquisición, almacenamiento y medición del conocimiento, indicando mayor concordancia entre estos procesos según su perspectiva individual. Siendo los proceso de mayor calificación; identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación; almacenamiento y medición del conocimiento.

Según la *perspectiva organizacional* con los mismos datos de tabla. Se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de w calculada es de 0.839 y supera el valor de w de tabla es 0.675, entonces con σ de .05 indica que existe acuerdo en la valoración que dieron los dueños y/o administradores y empleados en las empresas tipo A del sector restauranero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma especialmente en los procesos de distribución, almacenamiento y medición del conocimiento, indicando mayor concordancia entre estos procesos según su perspectiva organizacional. Siendo los procesos de mayor calificación; identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación; almacenamiento y medición del conocimiento.

4.3. Análisis de las empresas tipo B de los procesos de gestión del conocimiento.

Ahora se analizaran a las empresas tipo B, las cuales anteriormente también fueron clasificadas según sus características.

4.3.1. Análisis de las empresas tipo B desde la óptica combinada

A continuación se muestra el diagnóstico general combinado tanto de los empresarios como de los empleados, del sector restauranero de las empresas tipo B de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.7 y la figura 4.7.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	4.24	4.07
2. adquisición	3.72	3.84
3. creación	3.79	3.50
4. almacenamiento	3.06	3.24
5. distribución	3.90	3.68
6. uso	4.47	4.13
7. medición	2.59	2.47

Tabla 4.7. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo B.

La tabla 4.7 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

percibe que se lleva a cabo cada proceso de la GC de manera IND y el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

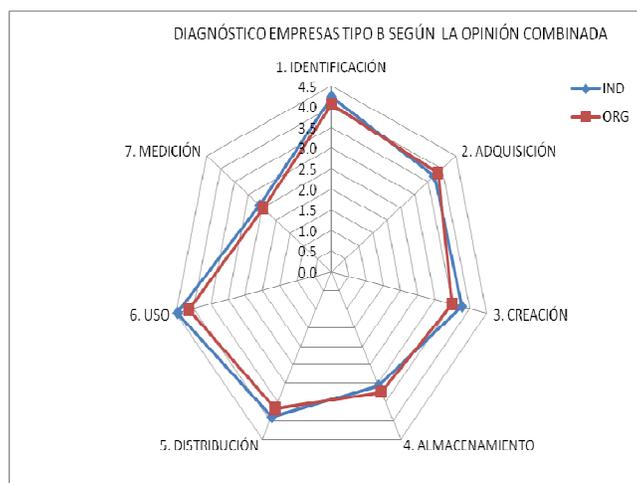


Figura 4.7. General sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo B.

La figura 4.7 muestra el diagnóstico general combinada del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.59 IND y 2.47 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 3.06 IND y 3.24 ORG, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada los menores promedios en su valoración.

4.3.2. Análisis de las empresas tipo B desde la óptica de los dueños y administradores.

A continuación se muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restaurantero, de las empresas tipo B de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.5 y la figura 4.5.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE FACILITADORES Y BARRERAS	IND	ORG
a. estrategia	4.55	3.9
b. cultura organizacional	4.3	3.65
c. tecnología	4.35	3.7
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	4.75	4.25
2. adquisición	4.15	3.8
3. creación	4.05	3.35
4. almacenamiento	3.4	2.95
5. distribución	3.95	3.55
6. uso	4.65	4.1
7. medición	3.1	2.3

Tabla 4.8. Resultados generales de las empresas tipo B. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

La tabla 4.8 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 en la organización de manera ORG.

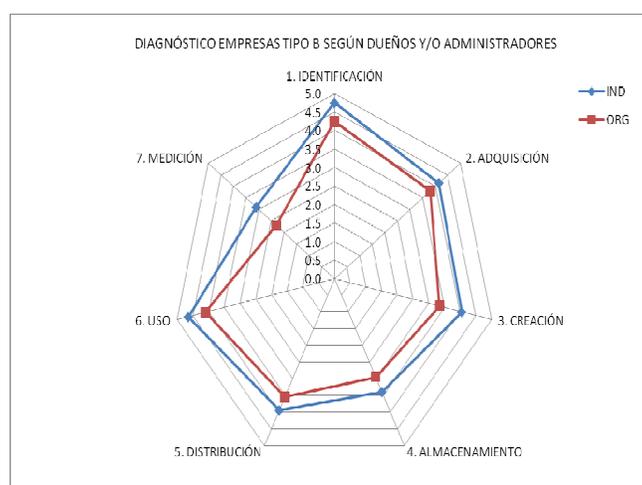


Figura 4.8. General de los procesos de GC en las empresas Tipo B. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

La figura 4.8 muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 3.10 IND y 2.30 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 3.40 IND y 2.95 ORG, ya que fueron los que obtuvieron de según los empresarios los menores promedios en su valoración.

4.3.3. Análisis de las empresas tipo B desde la óptica los trabajadores.

A continuación se muestra el diagnóstico general según los trabajadores del sector restaurantero, de las empresas tipo B de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.9 y la figura 4.9.

La tabla 4.9 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.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	3.7	3.88
2. adquisición	3.3	3.88
3. creación	3.5	3.64
4. almacenamiento	2.7	3.52
5. distribución	3.8	3.8
6. uso	4.3	4.16
7. medición	2.1	2.64

Tabla 4.9. Resultados generales de las empresas tipo B. Según empleados (cuestionario 02).

La figura 4.9 muestra el diagnóstico general según los empleados del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.10 IND y 2.64 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 2.70 IND y 3.52 ORG, ya que fueron los que obtuvieron según los empleados los menores promedios en su valoración.

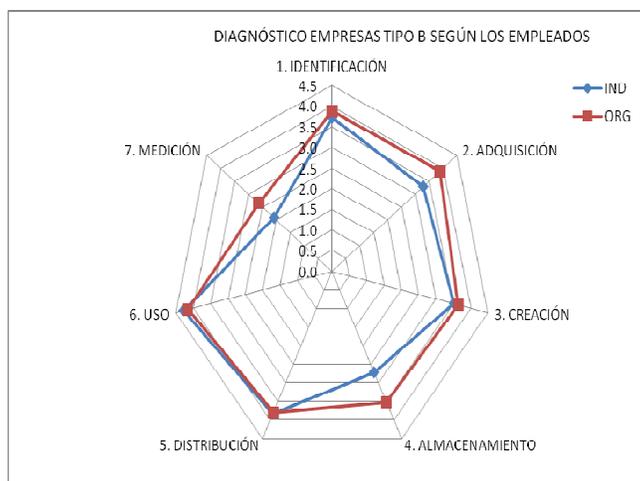


Figura 4.9. General de los procesos de GC en las empresas Tipo B. Según empleados (cuestionario 02).

4.3.4. Diferencias observadas entre dueños y trabajadores de las empresas tipo B.

Según la *perspectiva individual* de los dueños y/o administradores y empleados de las empresas tipo B, aplicando la prueba de significancia estadística ω tomando en cuenta los parámetros ya explicados anteriormente, se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω calculada es de 1 y supera el valor de ω de tabla que es 0.675, entonces con σ de 0.05 se indica que existe acuerdo en la valoración que dieron los dueños y/o administradores y empleados en las empresas tipo B del sector restauranero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma en todos los procesos de GC según su perspectiva individual. Siendo los proceso de mayor calificación; identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación; almacenamiento y medición del conocimiento.

Y según la *perspectiva organizacional* con los mismos datos de tabla. Se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω calculada es de 0.982 y supera el valor de ω de tabla es 0.675, entonces con σ de .05 indica que existe concordancia en general entre los dueños y/o administradores y empleados en las empresas tipo B del sector restauranero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma especialmente en los procesos de adquisición, creación, distribución, almacenamiento y medición del conocimiento, indicando mayor concordancia

entre estos procesos según su perspectiva organizacional. Siendo los procesos de mayor calificación; identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación; almacenamiento y medición del conocimiento.

4.4. Análisis de las empresas tipo C de los procesos de gestión del conocimiento

A continuación se presentan los datos obtenidos en las empresas tipo C, donde se observan distintas características no presentadas en las dos anteriores tipos de empresas.

4.4.1. Análisis de las empresas tipo C desde la óptica combinada

Análisis de las empresas tipo C. Desde la óptica combinada tanto de los empresarios como en los empleados. A continuación se muestra el diagnóstico general combinado del sector restauranero de las empresas tipo B de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.10 y la figura 4.10.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	3.98	3.78
2. adquisición	3.52	3.28
3. creación	4.10	3.94
4. almacenamiento	2.88	2.54
5. distribución	3.84	3.84
6. uso	3.98	3.84
7. medición	1.92	2.02

Tabla 4.10. Resultados generales sobre el diagnóstico de GC. Desde la óptica combinada en empresas tipo C.

La tabla 4.10 muestra cada una de las variables analizadas de los procesos de la GC. La segunda columna muestra el promedio de la valoración general combinada de cómo percibe que se lleva a cabo cada proceso de la GC de manera IND y la tercera columna el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

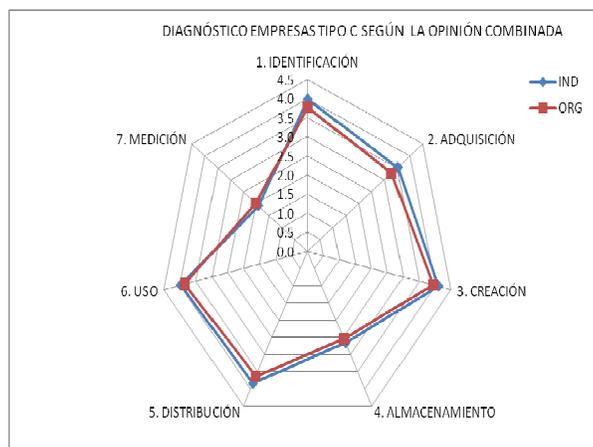


Figura 4.10. General sobre el diagnóstico de GC desde la óptica combinada en empresas tipo C.

La figura 4.10 muestra el diagnóstico general combinada del sector restauranero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 1.92 IND y 2.02 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 2.66 IND y 2.54 ORG, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada los menores promedios en su valoración.

4.4.2. Análisis de las empresas tipo C desde la óptica de los dueños y administradores.

A continuación se muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restauranero de las empresas tipo B de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.11 y la figura 4.11.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE FACILITADORES Y BARRERAS	IND	ORG
a. estrategia	3.56	3.32
b. cultura organizacional	3.92	3.64
c. tecnología	2.92	2.72
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	4.28	3.78
2. adquisición	3.84	3.2
3. creación	4.2	3.88
4. almacenamiento	2.84	2.4
5. distribución	4.08	3.78
6. uso	3.96	3.84
7. medición	2.2	1.96

Tabla 4.11. Resultados generales de las empresas tipo C. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

La tabla 4.11 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 tercera columna muestra el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

La figura 4.11 muestra el diagnóstico general según los empresarios del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 2.20 IND y 1.96 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 2.84 IND y 2.40 ORG, ya que fueron los que obtuvieron de manera combinada los menores promedios en su valoración.

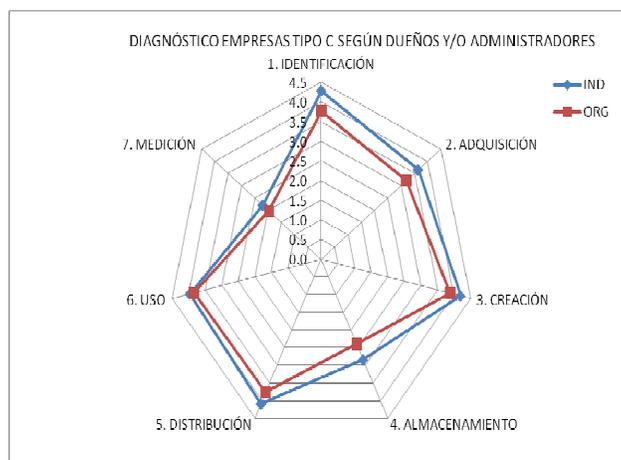


Figura 4.11. Procesos de GC en empresas tipo C. Según los dueños y/o administradores (cuestionario 01).

4.4.3. Análisis de las empresas tipo C desde la óptica de los trabajadores.

A continuación se muestra el diagnóstico general según los trabajadores del sector restaurantero de las empresas tipo B de Bahía de Kino, como lo muestran los datos de la tabla 4.12 y la figura 4.12.

DIAGNÓSTICO GENERAL		
VARIABLE PROCESO DE GC	IND	ORG
1. identificación	3.7	3.78
2. adquisición	3.4	3.36
3. creación	4	4
4. almacenamiento	2.5	2.68
5. distribución	3.6	3.52
6. uso	4	3.84
7. medición	1.6	2.08

Tabla 4.12. Resultados generales de las empresas tipo C. Según empleados (cuestionario 02).

La tabla 4.12 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 tercera columna muestra el promedio de la valoración de cómo perciben que se lleva a cabo dicho proceso de manera ORG.

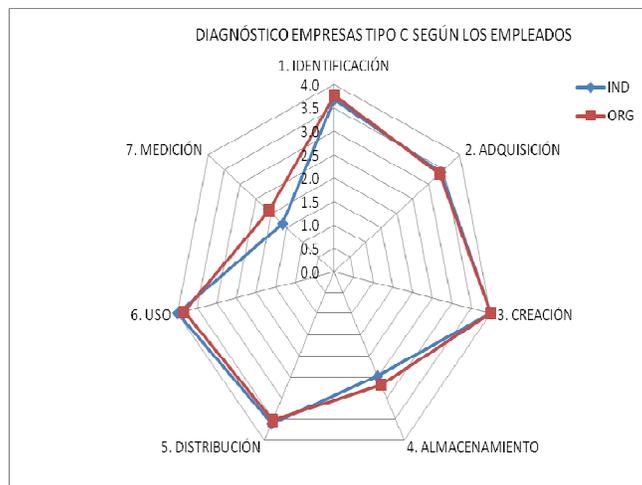


Figura 4.12. Procesos de GC en empresas tipo C. Según empleados (cuestionario 02).

La figura 4.12 muestra el diagnóstico general según los trabajadores del sector restaurantero de Bahía de Kino, dando como principales puntos a mejorar los procesos de medición con un promedio de 1.60 IND y 2.08 ORG y almacenamiento del conocimiento con un promedio de 2.50 IND y 2.68 ORG, ya que fueron los que obtuvieron según los trabajadores los menores promedios en su valoración.

4.4.4. Diferencias y similitudes observadas entre dueños y trabajadores de las empresas tipo C.

Según la *perspectiva individual* de los dueños y/o administradores y empleados de las empresas tipo C, aplicando la prueba de significancia estadística ω tomando en cuenta los parámetros ya explicados anteriormente, se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω calculada es de 0.875 y supera el valor de ω de tabla que es 0.675, entonces con σ de .05 se indica que existe acuerdo

en la valoración que dieron los dueños y/o administradores y empleados en las empresas tipo C del sector restauranero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma especialmente en los procesos de adquisición, creación, almacenamiento y medición del conocimiento, según su perspectiva individual. Siendo los proceso de mayor calificación; identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación; almacenamiento y medición del conocimiento.

Y según la *perspectiva organizacional* con los mismos datos de tabla. Se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω calculada es de 1 y supera el valor de ω de tabla es 0.675, entonces con σ de .05 indica que existe total acuerdo en la valoración que dieron los dueños y/o administradores y empleados en las empresas tipo C del sector restauranero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma para los 7 procesos de GC, pues estadísticamente hay una gran concordancia entre estos procesos según su perspectiva organizacional. Siendo el proceso de mayor calificación el creación y uso del conocimiento y los de menor calificación almacenamiento y medición del conocimiento.

4.5. Diferencia entre los tres tipos de empresa

Según la *perspectiva individual* de los dueños y/o administradores y empleados de las empresas tipo A, B y C aplicando la prueba de significancia estadística ω evaluada por medio de la tabla Ji-cuadrada. Los datos para consultar esta tabla son $m = 2$ (número de evaluadores: dueños y/o administradores y empleados) para cada una de las empresas y $n = 7$ (número de procesos a evaluar) que constituyen los objetos jerarquizados o calificados según la escala del 1 al 5 dada anteriormente, los grados de libertad están dados por $n-1$ que es igual a 6. Se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω_1 (dueños y/o administradores) calculada es de 0.793 y ω_2 (empleados) es 0.825, estos dos datos superan el valor de ω de tabla que es 0.675, entonces con σ de .05 se indica que existe acuerdo en la valoración que dieron los dueños y/o administradores y empleados entre las empresas tipo A, B y C del sector restauranero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma especialmente en los procesos de almacenamiento y medición del conocimiento, según su

perspectiva individual. Siendo los proceso de mayor calificación; identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación; almacenamiento y medición del conocimiento.

Y según la *perspectiva organizacional* con los mismos datos de tabla. Se observa que con un nivel de significancia del 5%, el valor de ω_1 (dueños y/o administradores) calculada es de 0.841 y ω_2 (empleados) es 0.769 estos dos datos superan el valor de ω de tabla que es 0.675, entonces con σ de 0.05 indica que existe concordancia en general entre los dueños y/o administradores y empleados en las empresas tipo A, B y C del sector restauranero de Bahía de Kino. La relación anterior se confirma especialmente en los procesos de almacenamiento, distribución y medición del conocimiento, según su perspectiva individual. Siendo los proceso de mayor calificación; identificación y el uso del conocimiento, y los de menor calificación; almacenamiento y medición del conocimiento.

Aunque en este análisis no se encuentra diferencia significativa entre las calificaciones dadas en los tres tipos de empresas, nos podemos dar cuenta que las empresas tipo C, califican de una manera proporcionalmente más baja a los procesos de GC en sus empresas al igual que la estrategia, cultura organizacional y tecnología, en el caso de las empresas A y B, sus ponderaciones fueron más similares lo cual quiere decir que la empresa A y B, son más semejantes en sus puntos de vista.

4.6. Análisis de facilitadores y barreras

En este apartado se presenta los principales facilitadores y barreras que se pueden encontrar en los restaurantes de Bahía de Kino, que facilitan o dificultan implementar alguna iniciativa y/o proyecto de GC en este tipo de empresas.

4.6.1. Análisis general de facilitadores y barreras

A continuación se presentan las gráficas generales que muestran la situación actual de los facilitadores y de las barreras principales en los restaurantes de Bahía de Kino.



Figura 4.13. Generales de las variables sobre facilitadores y barreras.

La figura 4.1.3 muestra de manera general como según la perspectiva general el principal facilitador está dada según la cultura organizacional, y la principal barrera está dada en deficiencia de la tecnología.

4.6.2. Análisis de facilitadores y barreras en empresas tipo A.

La siguiente gráfica muestra de manera general los principales factores que apoyan o perjudican a futuros proyectos de GC en las empresas tipo A en el sector restauranero de Bahía de Kino.

La figura 4.1.4 muestra según las empresas tipo A que el principal facilitador está dado según la tecnología y la principal barrera está en la deficiencia de un plan estratégico.



Figura 4.14. Variables sobre facilitadores y barreras en empresas tipo A.

4.6.3. Análisis de facilitadores y barreras en empresas tipo B.

La siguiente gráfica muestra de manera general los principales factores que apoyan o perjudican a futuros proyectos de GC en las empresas tipo B en el sector restaurantero de Bahía de Kino.



Figura 4.15. Variables sobre facilitadores y barreras en empresas tipo B.

4.6.4. Análisis de facilitadores y barreras en empresas tipo C.

La siguiente gráfica muestra de manera general los principales factores que apoyan o perjudican a futuros proyectos de GC en las empresas tipo C en el sector restaurantero de Bahía de Kino.



Figura 4.16. Variables sobre facilitadores y barreras en empresas tipo C.

La figura 4.16 muestra según las empresas tipo C que el principal facilitador está dado según la cultura organizacional y la principal barrera está en la deficiencia tecnológica, aunque el origen radica en el plan estratégico.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados generales resultantes 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.

5.1. Situación actual de los procesos de la gestión del conocimiento.

En general los procesos de GC en las empresas de sector restauranero de Bahía de Kino siguiendo el modelo de Probst, en el cual se basa esta investigación, se puede observar en la figura 5.1 donde se presenta cada uno de los procesos analizados en este estudio, la numeración indica los procesos con mejores calificaciones, el 1 indica el proceso que más se lleva a cabo y así sucesivamente hasta el 7 que es el proceso que menos se lleva a cabo.

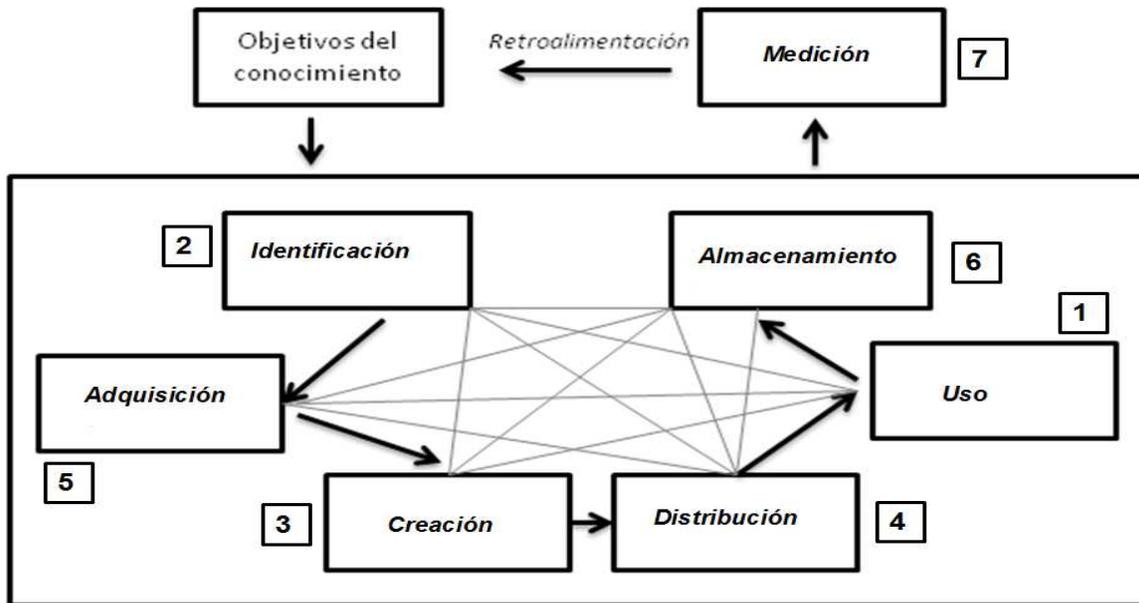


Figura 5.1. Procesos de GC, según calificación. Adaptado de Probst (2005).

Según la figura 5.1 los procesos de GC se encuentran de la siguiente manera:

Uso del conocimiento se encuentra en el mejor lugar, obteniendo la mejor 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 motiva 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 un área de oportunidad. 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 segundo lugar, 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 experiencia 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.

Con lo anterior, nos damos cuenta de 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.

5.2. Trasferencia del conocimiento dentro de las empresas

Según el estudio se encuentra que el conocimiento fluye de diferente manera en cada una de las empresas, tomando como referencia el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) citado por Distefano (2002), se encuentra que el conocimiento fluye según lo muestra la figura 5.2.:



Figura 5.2. Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995) citado por Distefano (2002)

La socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias y tradiciones por medio de exposiciones orales, y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La exteriorización, es el proceso de convertir el conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento

de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

La interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos, o prácticas de trabajo.

5.2.1. Transferencia del conocimiento en las empresas tipo A.

Es importante señalar que el sombreado de cada uno de los cuadrantes significa que de alguna manera en determinada empresa se presenta ese tipo de transferencia de conocimiento.

La empresa tipo A maneja el conocimiento de tácito a tácito, tácito a explícito y explícito a tácito.

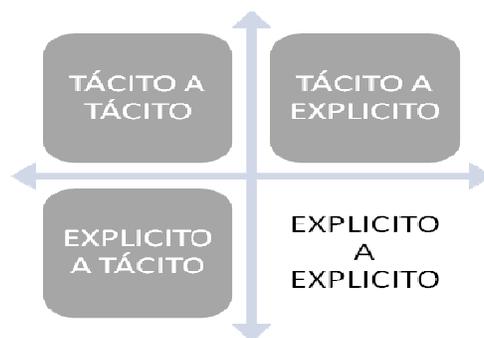


Figura 5.3. *Trasferencia del conocimiento en las empresas tipo A.*

La figura 5.3 nos dice lo siguiente: Tácito a tácito. En estas empresas existe la transferencia de conocimiento cara a cara, por experiencias y visual. Tácito a explícito. En estas empresas existe la transferencia de conocimiento de lo

sucedido a plasmarlos en documento tanto electrónicos como bitácoras no electrónicas. Explícito a tácito. En estas empresas los miembros de la empresa consultan información que proviene de bases de datos y documentación en formato escrito y/o electrónico.

5.2.2. Transferencia del conocimiento en las empresas tipo B.

Esta empresa maneja el conocimiento tácito a tácito y explícito a tácito.

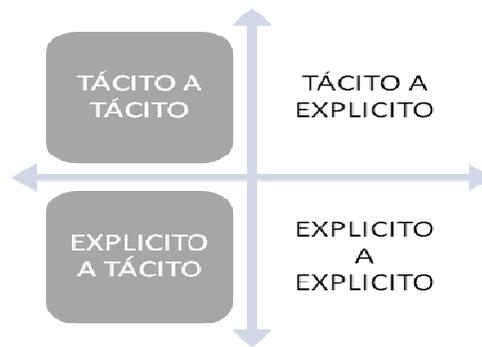


Figura 5.4. *Trasferencia del conocimiento en las empresas tipo B.*

La figura 5.4 nos dice lo siguiente: Tácito a tácito. En estas empresas existe la transferencia de conocimiento cara a cara, por experiencias y visual. Explícito a tácito. En estas empresas los miembros de la empresa consultan información que proviene de bases de datos y documentación que está en formato escrito y/o electrónico.

5.2.3. Transferencia del conocimiento en las empresas tipo C.

La empresa tipo C, solo se transfiere el conocimiento de tácito a tácito, como lo muestra en la figura 5.5.

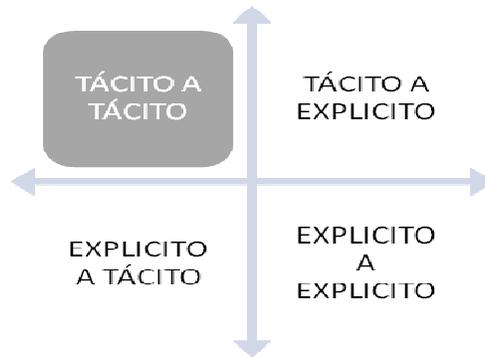


Figura 5.5. *Trasferencia del conocimiento en las empresas tipo C.*

La figura 5.5 nos dice lo siguiente: Tácito a tácito. En estas empresas existe la transferencia de conocimiento cara a cara, por experiencias y visual.

5.3. 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 aceptación, a continuación se muestran los principales factores detectados.

Facilitadores

Estos se encontraron en las diferentes tipos de empresas, a estos lo podemos dividir 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. Estos facilitadores se enumeran a continuación:

- 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 las empresas y trabajadores disponibles para usar y compartir conocimiento existente, demostrando confianza entre ellos
- 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.

- 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 Canirac para promover mejoras en el giro restaurantero
- Apoyo de Instituto Municipal de Cultura, Arte y Turismo IMCATUR, 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
- Condiciones en ubicación geográfica

Barreras.

Estas barreras se encontraron en las diferentes tipos de empresas. Las principales 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 incluido 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.
- Falta de motivación empresarial

Barreras externas.

- Montos económicos aceptados para la inversión de algún proyecto de GC
- Condiciones del cliente y proveedores para aceptar nuevo modelo de trabajo

5.4. Otros resultados

Según la perspectiva del entrevistador se encontraron otros resultados de interés y que se mencionan 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.
- 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.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Por lo anterior, tanto por las bases estadísticas, facilitadores, barreras y otros resultados se llegaron a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1. Conclusiones

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 la percepción del analista, 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.

6.2. Recomendaciones

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 enfatizar en los procesos de Almacenamiento/mantenimiento y Medición/ valoración del conocimiento donde se obtuvo la menor valoración.

Propuestas de mejora

Este diagnóstico, 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*: 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 los administradores como para los empleados: 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, especialmente a las empresas tipo A y B, lo siguiente:

- Una de las principales acciones es iniciar sensibilizando a las empresas desde los niveles directivos para que contemplen en sus objetivos organizacionales establecer estrategias 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.
- Otro trabajo que puede realizarse en estas empresas, considerando que la administración está consciente de los resultados de este estudio, es realizar una auditoría del conocimiento que a la par le permita identificar un proyecto de mejora de la GC, además de ir trabajando en reducir las barreras ya identificadas.
- Una herramienta útil para mejorar los procesos de Almacenamiento/mantenimiento 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 la medición/valoración del conocimiento, además de promover su utilización y buen uso. Una puede ser el Balanced Scorecard que según Kaplan y Norton (2000) es una 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.

Aunque como se mencionó anteriormente, se percibe mayor factibilidad para emprender iniciativas de GC en las empresas tipo A y B, para las empresas tipo C también se pueden realizar algunas acciones, por lo que se propone lo siguiente:

Formación en uso y manejo del lenguaje común en cuanto a planeación estratégica y GC. Esta formación puede darse tipo taller donde los empresarios y trabajadores puedan aprender de una manera dinámica e interactiva sobre el tema de estudio. Dicho taller puede ser propuesto por los investigadores especialistas en el tema.

Formalización estratégica del restaurant, tanto en lo administrativo, contable y capital humano. Esta formación se recomienda incluir un asesor experto en el manejo empresarial. Esta formación tiene que ser medible y alcanzable para poder prepararse a futuros proyectos de mejora.

Promoción de actividades de Gestión del conocimiento. Una principal actividad sería “Células de Retroalimentación” anteriormente definidas.

Y por último, se propone el diseño de una herramienta ajustada a la empresa que apoye como un repositorio del conocimiento, con el fin de empezar a promover las ventajas de la GC, dicha herramienta tendrá que ser diseñada tanto por expertos en GC como por los empresarios, con el fin de definir alcances y disponibilidad.

Recomendaciones para estudios similares

De acuerdo a la experiencia obtenida durante el desarrollo de este estudio, se recomienda para futuros trabajos relacionados con esta temática, considerar algunos aspectos importantes, esto con el fin de obtener mejores resultados en las diferentes fases de una investigación de esta naturaleza, así como también para enfatizar en información relevante que debe poseer dichos estudios.

- Capacitación intensa al entrevistador sobre tema base. Esta capacitación tiene que ser administrada por un experto en GC, en la cual se incluya los principales conceptos GC, ventajas y limitadores de GC, casos de aplicación y cada proceso de GC.

- Presentación del tema de forma general a las personas abordadas. Se tendrá que hacer una hoja técnica de presentación a las personas abordadas, si se cuenta con el tiempo la hoja se entregará antes de la entrevista. En dicha hoja de presentación se verá de forma general el tema y objetivo de estudio.
- Guardar cada evidencia, ya sea de forma escrita y/o grabada. Se recomienda llevar un expediente donde se guarde toda evidencia en la investigación, dicho expediente tiene que ser tanto electrónico como en papel, con el fin de guardar toda información y datos relevantes del estudio para facilitar análisis y conclusiones.
- Utilizar un lenguaje que sea entendido por la empresa. Es recomendable hablar un lenguaje en común con la empresa a estudiar, ya que es normal que los empleados suelen desenvolverse mejor con personas que hablan su mismo idioma y usan un vocabulario en común y no tan formal. Se tiene que recordar que es un tema nuevo en la región por lo cual la mayoría de los términos serán desconocidos por las personas a evaluar, así que se tendrán que dar ejemplo transformando el significado de cada término.
- Obtener previamente información básica sobre sector y giro de la empresa. Antes de realizar el estudio a una empresa o a un sector en específico es recomendable informarse de toda información que se tenga de ello; misión, visión, políticas, valores, historia, índices de crecimiento, productos que manejan, tamaño, giro de la empresa, clientes potenciales, tipo de personal. Todo lo mayor información factible posible con el fin estar familiarizado con dicha empresa o sector.

6.3. Lecciones aprendidas

A continuación se presentan las principales lecciones aprendidas en el estudio, con el fin de contribuir en trabajos y estudios futuros y puedan ser de utilidad como puntos a mejorar para lograr mejores resultados, dichas lecciones son las siguientes:

- Confirmar y programar visitas en tiempo y forma. Esto con la finalidad de asegurar el tiempo y disponibilidad de las personas a entrevistar.
- Contar previamente con datos de los entrevistados. Aprenderse nombres tanto de empresarios, trabajadores y empresas para que el entrevistado se sienta con mayor confianza y así poder obtener un grado mayor de confianza.
- Identificar un contacto dentro de la empresa. En caso de cualquier contingencia por partes del entrevistador y/o empresa, hacer un contacto dentro de la empresa, el cual sea facilitador de información, este puede ser tanto empleado como empresario.
- Administrar recursos. Este punto trata de la buena administración de los recursos directamente relacionados con la calidad del estudio.
- Documentarse de estudios similares. Antes de llevar a cabo un estudio de esta naturaleza, es muy importante leer casos existentes en todo el mundo, para tener siempre en mente cualquier cuestión similar y cómo actuar en caso de qué, esto también nos apoya en toda la metodología de aplicación en el estudio, pues se tendrá mayor validez una vez confirmando que ya existen evidencias a dicho caso.
- Captura de datos. Es muy importante la captura de toda la información, dato y conocimiento disponible, para después filtrar lo más relevante, y que esto facilite a las conclusiones finales.
- Utilizar un glosario de términos para entrevistados. Es muy importante no obviar términos comunes hablados dentro de la academia, ya que en el sector empresarial se manejan regionalismos y/o palabras que pueden ser sinónimos a términos de los estudios a realizar.

6.4. Trabajos futuros

La lista de trabajos futuros es realmente amplia, pero dando prioridad al estudio se empezará describiendo los trabajos estrechamente relacionado con la GC. Algunos de los trabajos futuros pueden ser los siguientes:

Realizar un estudio más completo y detallado en todo el sector restaurantero en el noroeste del país

La GC se tendrá que promover más en el sector productivo del país especialmente en las Pymes, ya que estas forman un eslabón muy importante en la actividad productiva nacional. En este sentido, otro de los trabajos futuros es realizar un estudio más completo y detallado en todo el sector restaurantero en el noroeste del país, que permita conocer la situación real de cada una de los procesos de la GC, con el fin de determinar áreas de oportunidades de mejoras del conocimiento, y promover prácticas nuevas que impacten a la productividad laboral de las Pymes, especialmente en esta región del país. Además, empezar a trabajar de manera inmediata en proyectos de GC.

Crear, implementar y proponer la validación de un modelo sobre auditoría del conocimiento en las empresas tipo B.

Para trabajos futuros se recomienda crear, implementar y proponer validación de un modelo de GC sobre auditoría del conocimiento en las empresas tipo B, en el sector restaurantero, buscar apoyos gubernamentales, académicos y externos para poder llevar a cabo dicha mejora en este gran campo de estudio.

Realizar una auditoría de conocimiento que permita identificar a 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.

Promoción de prácticas de mejoras de GC en sector restaurantero

Implementar algún manual donde se promocionen algunas prácticas de mejora en relación de GC en estas empresas tanto para la A, B y C especialmente en la formación de un plan estratégico donde se incluya la GC. Este tipo de promoción tendrá que ser supervisado por un asesor experto en el tema, especialmente con

experiencia empresarial y aplicación de GC. La finalidad de esta promoción es incrementar el conocimiento de estas nuevas herramienta como ventaja competitiva para su empresa.

Estudio sobre la transferencia conocimiento existente

Realizar un estudio exploratorio especialmente sobre la transferencia del conocimiento en estos restaurantes, analizándola, por ejemplo, desde la perspectiva del modelo de Nonaka y Takeuchi. Esto permitirá definir claramente cómo se transfiere y cómo fluye el conocimiento dentro de estas empresas, para poder definir claramente las características específicas del conocimiento poseído, que permita posteriormente implementar estrategias para mejor aprovechamiento. Con este estudio se pretende conocer claramente el papel que juega el conocimiento en este tipo de empresas.

Creación de una metodología genérica para realizar un diagnóstico de GC para empresas similares

Realizar una propuesta sobre la realización de una metodología genérica para realizar un diagnóstico de GC para empresas similares. Haciendo uso de la herramienta creada y lecciones aprendidas, esta metodología tendrá como finalidad facilitar la realización de diagnósticos de GC a empresas, especialmente que pertenezcan a Pymes, donde se incluirá paso por paso lo que se debe de realizar para lograr los mejores resultados. Además, se podría proponer cómo deberá ser el instrumento de medición, tipo de análisis de datos recomendados, entre otras especificaciones que servirán de gran ayuda a trabajos similares.

7. BIBLIOGRAFÍA

Albors, G., 1999. *Pautas de innovación tecnológica industrial en una región intermedia*. El caso de la Comunidad Valenciana. Universidad Politécnica de Valencia: Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad.

Arceo, A., 2009. *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pyme del sector agroalimentario de Cataluña* (Tesis doctoral). Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña Departamento de Organización de empresas. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2010/gam/EI%20conocimiento%20en%20las%20teorias%20economicas.htm> Último acceso 18 de enero 2011.

Armenta, A. y Puebla G., 2009. *Atención comunitaria de Enfermería dirigido a adolescentes de Bahía de Kino, Sonora. Hermosillo Sonora*. (Tesis licenciatura).Hermosillo: Universidad de Sonora.

Artiles, M., 2009. *Documental, information and knowledge management in the enterprise. The Cuban case*. ACIMED, 19 (5), pp. 18. Disponible en: <http://scielo.sld.cu>. Último acceso 120 de Oct. 2011.

Barceló, M. y Perez-Soltero, A., 2003. *El Impacto en las Pymes de los Sistemas de Información en Hermosillo Sonora, México*. Hermosillo: Universidad de Sonora.

Canirac (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados), 2009. Indicadores de la industria Restaurantera 2008. Disponible en: <http://www.Canirac.org.mx/nuestra-industria/cifras-de-la-industria.html>. Último acceso 27 Mayo 2010.16 Dic. 2009.

Canirac, (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados), 2010. Indicadores de la industria Restaurantera 2010. Disponible en: <http://www.Caniracnacional.com.mx/noticias.php>. Último acceso 27 Mayo 2010.

Carvalo, P. y E., Pereira, R., 2005. *A view of knowledge management in the design department of a Brazilian SME company*. August 2005 Product: Management y Development. 3(1).

Comisión de Salud Fronteriza, México-Estados Unidos, 2011. Disponible en: <http://saludfronteriza.org.mx/sonora.html>. Último acceso 20 Noviembre 2011.

Crnkovic, J., Belardo, S., Asoh, D.A., nd. *Exploring the Knowledge Management Index as a Performance Diagnostic Tool*. systemics, cybernetics and informatics 3(2), pp. 27-32.

Dalkir, K., 2005. *knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann. McGill University,1.

Davenport, T. y Prusak, P., 2001. *Conocimiento en acción: Como las organizaciones manejan lo que saben*. Traducido del (Ingles) por Moreno J.M.: Buenos Aires 1ra 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), pp 60-76.

Diario Oficial de la Federación, 2010. Disponible en: <http://www.dof.gob.mx/>. Último acceso 18 de enero 2011.

Distefano, L. E., 2002. *Tesinas La GC en la empresa Las tesinas Belgrano*. Belgrano: Universidad de Belgrano. 1(26), pp. 5-57.

European Sommittee for Standardization Komité European de Normalisation Europäisches Komitee für normung, 2004. European guide to good practice in knowledge management - part 4 guidelines for measuring KM. pp. 136-146.

INEGI (Instituto Nacional de Geografía y Estadística), 2001. Sonora México: Guía turística. Hermosillo Sonora: Instituto Nacional de Geografía y Estadística.

Kaplan, R. y Norton, D., 2004. *Mapas Estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000. Barcelona. 2004.

Kogilah, N. y M.V. Shetty, 2009. *The role of centralized knowledge development centre for success of sme sector*. Communications of the IBIMA. 2, pp. 2.2-213.

León, A., Castro, J.P. y Roncallo, M., 2004. *Diagnóstico de la GC en una empresa grande de pinturas de Barranquilla (Colombia)*. Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte. 16, pp. 70-103.

León, M., Ponjuán, G. y Torres, D., 2009. *Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional*. ACIMED. 19(6).

León, S., Ponjuán, D. y Rodríguez, C., 2006. *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Facultad de Comunicación: Universidad de La Habana. 14(2). Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210>. Ultimo acceso en: 27 Mayo 2010.

Malhotra, Y., 2000. *Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance*. Emerald Group Publishing Limited: 9(1), pp. 7-28.

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. pp. 770-778.

Morales G.M., Rosalem C.R. y Aleman., 2004. *Knowledge Management Project in a small Cuba firm*. Cuba. pp. 1-6.

Peluffo, A. y 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. pp. 22-79.

Perez-Soltero A., Leal, V. y Barceló, 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., 2007. *Modelo para la Auditoría del Conocimiento Considerando los Procesos Clave de la Organización y Utilizando Tecnologías Basadas en Conocimientos*. (Tesis doctoral). Murcia: Universidad de Murcia, Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicaciones. Disponible en: http://www.aperez.com.mx/Tesis_Auditoria_Conocimiento_Perez-Soltero2007.pdf Último acceso 18 de enero 2011.

Perez-Tejada, 2009. *Estadística para la ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. 3ra Ed: CENGANCE Learning.

Polanyi, M., 1967. *The tacit dimension*. London: Routledge and Keoan Paul. Disponible en: <http://www.chaight.com/>. Último acceso 20 Noviembre 2011.

Probst, G., Raub S. y Romhardt, K., 2001. *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. Traducido del (Inglés) por Núñez A., México: Pearson Educación.

Ruiz, F., Valdez, O. y Villa, A., 2010. *El desarrollo turístico de Bahía de Kino: un recorrido por la avenida Mar de Cortés, Kino Nuevo*. El Colegio de Sonora.

Sampieri, H., Fernández, C. y Baptista, P., 1991. *Metodología de la investigación*. MC GRAW HILL.

Universal, 2010. *Pymes, el 95% de las empresas en México: Inegi*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>. Última revisión Sep 2011.

Vargas, B. y Estibaliz, 2004. *Una metodología para realizar la GC en las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo, Sonora*. Hermosillo Sonora: Universidad de Sonora.

Wikipedia, 2010. *Características de Sonora*. Disponible en: <http://es.Wikipedia.org/wiki/Sonora> Último acceso 27 Mayo 2010.

Yie, Y., 2006. *La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo*. Escuela de Negocios Universidad del Sur de Misisipi y la Costa del Golfo. U.S.A. pp. 123-131.

Sáiz, L., Lara, A. y González, R., 2005. *La Gestión del Conocimiento en Pymes de Servicios Artesanales (I): El Caso de las Empresas de Aplicación de Pinturas*. Área de Organización de Empresas. Escuela Politécnica Superior. Universidad de Burgos. Pp. 2-10.

Talamante, Z. y Gilda, R., 2004. *Análisis comparativo sobre GC en las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo, Sonora respecto a otros países*. Hermosillo Sonora: Universidad de Sonora.

Zepeda E.L., 2001. *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnología de la información una investigación exploratoria*. Documentos de treball. pp 6-31.

8. ANEXOS

ANEXO 1. El siguiente anexo muestra el cuestionario aplicado a los empresarios; los cuales pueden ser dueños y/o administradores. Este cuestionario fue aplicado a las 3 tipos de empresas. A este cuestionario se le conoce como 01.

CUESTIONARIO 01 CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El siguiente cuestionario va dirigido a la administración de la empresa, los cuales pueden ser los dueños = PUESTO 1 y administradores y/o gerentes = PUESTO 2, según sea el caso.

El objetivo del siguiente 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 deberás contestar tal y como se te indica; por favor contesta verídica y espontáneamente según tu conocimiento y experiencia.

PRIMERA SECCIÓN : DATOS GENERALES

Por favor contesta según se te indica.

Señala No del puesto	1	2	3	4
Por favor indique la antigüedad en años en su puesto:				
Por favor indique la antigüedad en años en la empresa:				

SEGUNDA SECCIÓN : VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de gestión del conocimiento, para cada enunciado contesta **TD= totalmente de acuerdo D =de acuerdo, N= ni de acuerdo ni desacuerdo, DA= desacuerdo y TDA = totalmente desacuerdo**, según sea el caso de tu respuesta. Tienes la opción de evaluar según tu percepción individual =**IND, según tu percepción de cómo se lleva a cabo en la empresa= OR.**

		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, Ni desacuerdo		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
A. ESTRATEGIA		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
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		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
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		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
C.1	En nuestra organización se cuenta con TI que satisfacen las necesidades de la empresa.										
C.2	En nuestra empresa se identifica y conoce las necesidades particulares en cuanto a TI.										
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

En la siguiente sección se presentan los procesos de la gestión del conocimiento. Sigue los pasos del punto anterior.

1. IDENTIFICACIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
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 quién sabe qué.										
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. SE LO QUE SE										

2. ADQUISICIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
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, murales, reuniones).										
2.3	En nuestra organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).										
2.4	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.										

3. CREACIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
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 procedimiento, 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.										

4. ALMACENAMIENTO		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
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; evaluaciones y quejas en alguna forma no electrónica.										

5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
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 con los demás.										

6. USO / APLICACIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
6.1	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.										
6.2	La administración nos animan 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.								

7. MEDICIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		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

A continuación se presenta una serie de preguntas abiertas por favor explica con tus palabras cada respuesta. Extiéndete lo necesario.

¿Tienes interés en participar en algún proyecto de GC?

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

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

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

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

ANEXO 2. El siguiente anexo muestra el cuestionario aplicado a los empleados; los cuales pueden ser de base eventuales y/o subcontratados. Este cuestionario fue aplicado a las 3 tipos de empresas. A este cuestionario se le conoce como 02.

CUESTIONARIO 02

CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El siguiente cuestionario va dirigido a los empleados de la empresa, los cuales pueden ser; si son de base: 3, y si son eventuales o subcontratados=4, según sea el caso.

El objetivo del siguiente 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 se deberán contestar tal y como se te indica; por favor contesta verídica y espontáneamente según tu conocimiento y experiencia.

PRIMERA SECCIÓN : DATOS GENERALES

Por favor contesta según se te indica.

Señala No del puesto	1	2	3	4
Por favor indique la antigüedad en años en su puesto:				
Por favor indique la antigüedad en años en la empresa:				

SEGUNDA SECCIÓN : PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de gestión del conocimiento, para cada enunciado contesta

TD= totalmente de acuerdo D =de acuerdo, N= ni de acuerdo ni desacuerdo, DA= desacuerdo y TDA =

totalmente desacuerdo, según sea el caso de tu respuesta. Tienes la opción de evaluar según tu percepción individual =IND, según tu percepción de cómo se lleva a cabo en la empresa es= OR.

		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, Ni desacuerdo		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
1. IDENTIFICACIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
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 quién sabe qué.										
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. SE LO QUE SE										

		TD		D		N		DA		TDA	
2. ADQUISICIÓN		IND	OR								
2.1	En nuestra empresa se define y selecciona las estrategias de adquisición del conocimiento.										
2.2	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas. (Manuales, murales, reuniones,).										
2.3	En nuestra organización se establecen formas de como adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).										
2.4	Para adquirir nuestro conocimiento manejamos el uso de la web, libros y materias electrónicas, manuales o procedimientos de bases de datos.										
2.5	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.										

		TD		D		N		DA		TDA	
3. CREACIÓN		IND	OR								
3.1	Estamos estimulados a adquirir y / o desarrollar nuevos conocimientos.										
3.2	En nuestra organización se busca aprender y de encontrar nuevas formas de trabajo.										

3.3	Sabemos cómo innovar.									
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 necesite.									

4. ALMACENAMIENTO		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
4.1	Sabemos claramente como almacenar nuestros activos de conocimiento.										
4.2	Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado.										
4.3	En la administración se estimula 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; evaluaciones y quejas en alguna base de datos, libros, manuales.										

5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
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 con los demás.										

6. USO / APLICACIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
6.1	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.										
6.2	La administración nos animan 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.										

7. MEDICIÓN		TD		D		N		DA		TDA	
		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.										

TERCERA SECCIÓN :PREGUNTAS ABIERTAS

A continuación se presenta una serie de preguntas abiertas por favor explica con tus palabras cada respuesta. Extiéndete lo necesario.

¿Tienes interés en participar en algún proyecto de GC?

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

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

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

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